

УДК 658:005.1:330.3

АНТИСИПАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНІЙ ПІДХІД

О.Є. Кузьмін, д.е.н., професор

О.Г. Мельник, д.е.н., доцент

М.Є. Адамів, аспірант

Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Адамів М.Є. Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід.

Обґрунтовано цінність застосування концепції процесно-структурованого менеджменту до розгляду антисипативного управління підприємствами. Охарактеризовано теоретико-методологічні особливості функціонування системи антисипативного управління на підприємстві на засадах процесно-структурованого менеджменту.

Ключові слова: антисипативне управління, процесно-структурований менеджмент, підприємство, система

Кузьмин О.Е., Мельник О.Г., Адамив М.Е. Антисипативное управление предприятиями: процессно-структурированный подход.

Обоснована ценность применения концепции процессно-структурированного менеджмента к рассмотрению антисипативного управления предприятиями. Охарактеризованы теоретико-методологические особенности функционирования системы антисипативного управления на предприятии на основе процессно-структурированного менеджмента.

Ключевые слова: антисипативное управления, процессно-структурированный менеджмент, предприятие, система

Kuzmin O.Ye., Melnyk O.G., Adamiv M.E. Anticipatory management of enterprises: process-structured approach.

The value of process-structured management concept to view an anticipatory management of enterprises is grounded. The theoretical and methodological features of anticipatory management system of the enterprise on the basis of process-structured management are characterized.

Keywords: anticipatory management, process-structured management, enterprise, system

Сучасне високодинамічне середовище, що характеризується активними ринковими перетвореннями, значно ускладнює функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання з позиції обмеження ресурсного (інформаційного, часового, кадрового, матеріального, фінансового) забезпечення їхньої діяльності. Такі умови вимагають обґрунтованого й раціонального формування механізмів менеджменту на засадах втілення прогресивних управлінських концепцій, підходів, ідей, що забезпечуватиме цілеспрямований безперервний розвиток підприємств. У цьому контексті особливо актуальною є концепція процесно-структурованого менеджменту, що органічно інтегрує положення усіх існуючих підходів до управління (процесного, системного, ситуаційного, динамічного та функціонального) з метою забезпечення максимально результативної управлінської діяльності.

Поряд із вищезазначеним, слід також зауважити, що сучасні умови функціонування характеризуються високим рівнем невизначеності, мало-прогнозованості та нестабільності, що зумовлює нові вимоги до діяльності суб'єктів господарювання. Мова йде, насамперед, про критичне зростання дефіциту часових та інформаційних ресурсів для формування обґрунтованих управлінських рішень, що значно інтенсифікує загрозу запізнілого або неадекватного реагування на зміни умов діяльності підприємств. За таких обставин особливого значення набуває антисипативне управління, що спрямоване на випередження усіх можливих подій внутрішнього та зовнішнього оточення на засадах ідентифікування слабких сигналів у середовищі функціонування підприємницьких структур. Актуальність впровадження та використання антисипативного управління на підприємствах зумовлена тим, що цей вид управління забезпечує максимально можливий рівень підготовки суб'єктів господарювання до потенційних явищ середовища функціонування в сучасних умовах діяльності. В умовах становлення антисипативного управління на теоретичному та прикладному рівні виникає необхідність у формуванні теоретико-методологічних основ реалізації антисипативної управлінської діяльності на засадах логічно об-

грунтованої концепції менеджменту. З огляду на вищевикладене актуальною проблемою на сьогодні є розроблення та інтерпретування концептуальних основ здійснення антисипативного управління підприємствами на засадах процесно-структурованого менеджменту.

Аналіз останніх джерел та публікацій

Теоретичні та прикладні особливості реалізації антисипативного управління знайшли відображення у наукових працях когорти вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, І.В. Баклана [1], Н.Д. Богоніколоса [2], Л.С. Гур'янової [3], Л.І. Єгорової [4], Т.С. Клебанової [3], Ю.Г. Лисенка [4], О.В. Мороза [5], Ж.В. Поплавської [1], А.Т. Роговича [6], Р.А. Руденського [4; 7], О.А. Сметанюк [5], О.І. Цмоць [1], Еліни Хілтунен [8], Перті Куоканена [9], Войко Потокана [10], Вільяма Ешлі та Джеймса Моррісона [11] та ін. На основі вивчення літературних джерел [1-11] можна стверджувати, що автори достатньо широко досліджують проблеми антисипативного управління, характеризуючи його елементи та розкриваючи процес реалізації. Однак, слід зауважити, що у результатах досліджень науковців не спостерігається єдиного, логічно обгрунтованого підходу до здійснення антисипативного управління у сучасних умовах.

Особливості та проблеми формування концепції процесно-структурованого управління як новітньої парадигми менеджменту стали предметом досліджень таких науковців, як О.Є. Кузьмін [12; 13], О.Г. Мельник [13], Л.С. Ноджак [13], Н.Я. Петришин [12; 14-16], О.О. Пшик-Ковальська [16], В.Й. Жежуха [16], Н.М. Сиротинська [12], А.О. Босак [17] та ін. Варто зазначити, що у наукових працях цих авторів [12-17] достатньо ґрунтовно висвітлено теоретико-методологічні основи процесно-структурованого менеджменту, що можуть бути використані як вихідні базові положення у процесі реалізації інших конкретних видів управління для забезпечення максимальної ефективності управлінської діяльності. Фундаментальна ідея, що формує основу новітньої парадигми менеджменту, стверджує, що процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [12].

З огляду на результати вивчення та аналізування літературних джерел [1-11], невирішеною проблемою на сьогодні є відсутність єдиного обгрунтованого підходу до реалізації антисипативного управління на підприємствах.

Основними цілями дослідження є розроблення теоретико-методологічних основ здійснення антисипативного управління на підприємствах на засадах концепції процесно-структурованого менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасних складних умовах діяльності, що породжені активним становленням ринкових відносин у розвитку національної економіки та посиленням ролі глобалізаційних й інтеграційних процесів на міжнародному рівні, застосування процесно-структурованого менеджменту є об'єктивною необхідністю для забезпечення цілеспрямованого ефективного розвитку суб'єктів господарювання. Адже, ця новітня парадигма менеджменту синтезує переваги усіх існуючих підходів до управління (процесного, системного, ситуаційного, динамічного та функціонального), забезпечуючи максимальну ефективність управлінської діяльності. Інтегруючи пріоритетність процесно-структурованого підходу до менеджменту та результати аналізування літературних джерел за проблемою [1-17] вказують на доцільність розгляду антисипативного управління крізь призму концепції процесно-структурованого менеджменту.

Однією із фундаментальних особливостей процесно-структурованого менеджменту є системність, що забезпечує системне бачення антисипативної управлінської діяльності. Система антисипативного процесно-структурованого управління (рис. 1) – це впорядкована сукупність технологій, методів, управлінських рішень, керівництва, комунікацій, керуючої та керованої підсистем, які взаємодіють між собою у напрямі результативного випередження усіх можливих явищ внутрішнього та зовнішнього середовища з метою забезпечення максимального рівня підготовки підприємства до будь-яких потенційних подій.

Як видно з рис. 1, у системі антисипативного процесно-структурованого управління безперервно реалізовується процес антисипативної управлінської діяльності, який є послідовністю логічно завершених етапів, ефективна реалізація яких забезпечує досягнення цілей антисипативного управління, пов'язаних із результативним усуненням загроз чи максимальним використання можливостей середовища функціонування. Варто зауважити, що процес антисипативного управління базується на концептуальній послідовності процесно-структурованого менеджменту, однак кожний окремий етап антисипативної управлінської діяльності як конкретної функції менеджменту характеризується власною специфічною структурою з метою досягнення антисипативних цілей, що пов'язані із випередженням потенційних подій середовища функціонування підприємств.

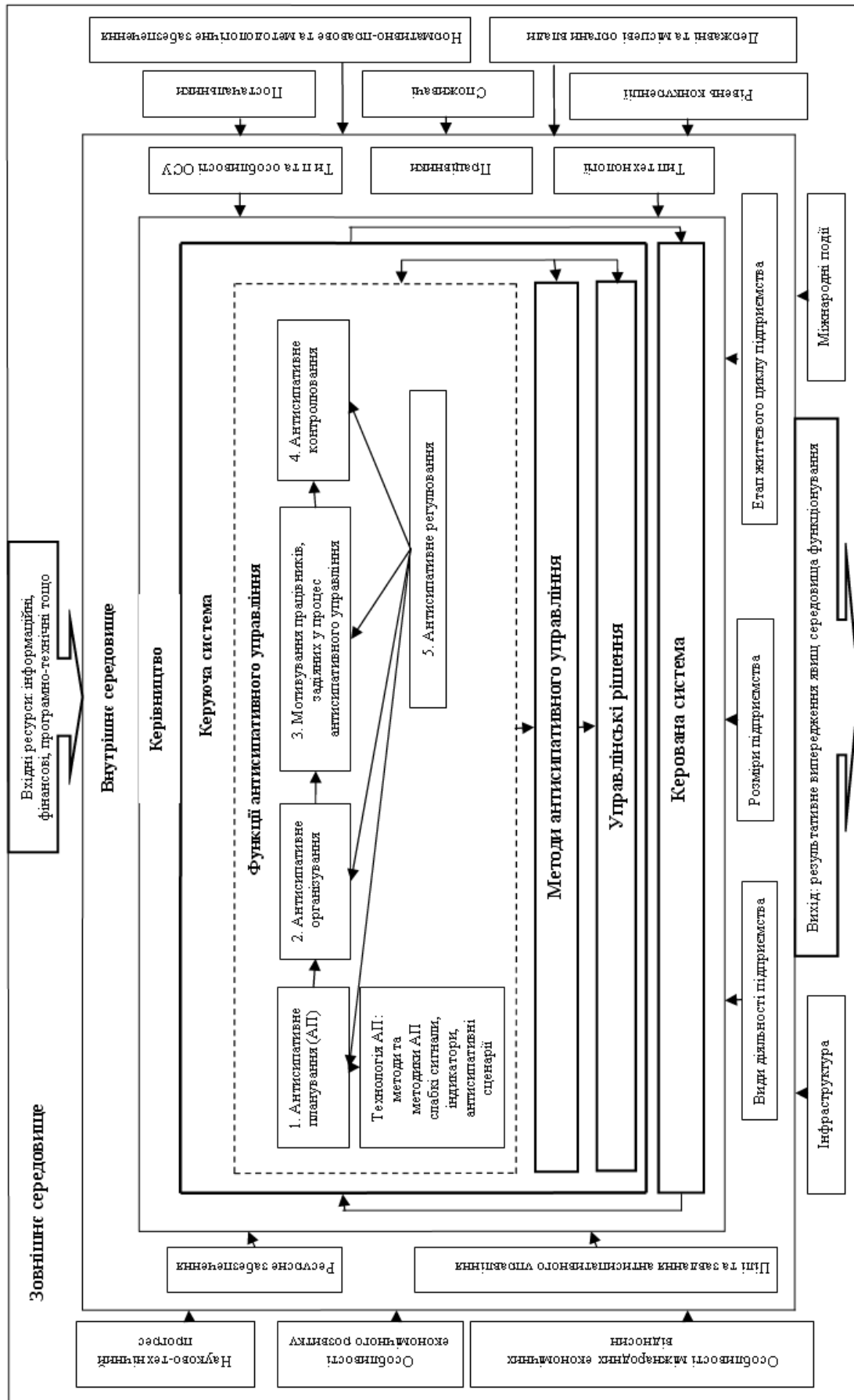


Рис. 1. Система антисипативного процесно-структурованого управління підприємства

Базовими етапами антисипативного процесно-структурованого управління є:

1) Послідовна реалізація технології антисипативного управління через виконання функцій (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання).

2) Адекватне формування методів антисипативного управління з метою розроблення та теоретичного відображення необхідних способів впливу керуючої системи на керовану, пов'язаних із результативним випередженням ймовірних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

3) Трансформування розроблених методів антисипативного управління у відповідні управлінські рішення з метою здійснення дієвого управлінського впливу, який забезпечує максимальне використання можливостей чи усунення загроз середовища функціонування.

4) Реалізація керівництва як об'єднувальної функції шляхом всеосяжного охоплення усіх процесів у системі антисипативного управління з метою забезпечення їхнього ефективного перебігу.

Послідовне виконання кожної функції антисипативного управління у межах першого етапу вищевказаної послідовності зумовлює реалізацію технології антисипативного процесно-структурованого управління, під якою слід розуміти безперервний послідовний процес, що інтерпретує функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання з позиції випередження потенційних явищ внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування та надає їм антисипативного характеру. Варто зауважити, що кожна функція антисипативного управління характеризується власним функціональним призначенням та обов'язковістю для виконання, однак антисипативне планування займає вихідне, базове місце у технології антисипативного процесно-структурованого управління. Це зумовлено тим, що функція антисипативного планування безпосередньо пов'язана із виконанням специфічного призначення антисипативної управлінської діяльності, оскільки спрямована на ідентифікування можливостей та загроз внутрішнього та зовнішнього середовища на ранніх етапах виникнення та прогностичне інтерпретування їхнього подальшого розвитку з метою підготовки ґрунтовної інформаційної бази для розроблення випереджувальних управлінських рішень. Під антисипативним організуванням слід розуміти вид управлінської діяльності, який передбачає адекватне формування та впорядкування організаційної структури управління відповідно до встановлених цілей та завдань антисипативного управління. Мотивування працівників, задіяних у процес антисипативного управління – це вид управлінської діяльності, який полягає у різнобічному стимулюванні працівників, прямо чи опосередковано задіяних у процес антисипативного управління, на якісне забезпечення та оптимальну реалізацію антисипативного управлінського процесу з метою досягнення організаційних та особистих цілей. Антисипативне контролювання можна трактувати як вид

управлінської діяльності, під час якої керівництво на основі встановлених норм, стандартів та критеріїв здійснює комплексну перевірку результативності функціонування системи антисипативного управління з метою визначення необхідності у здійсненні певних корективів. Під антисипативним регулюванням доцільно розуміти вид управлінської діяльності, що пов'язаний із ліквідуванням виявлених недоліків, відхилень, невідповідностей тощо у системі антисипативного управління шляхом здійснення адекватних корегувальних заходів.

Реалізація технології антисипативного процесно-структурованого управління створює основу для формування методів менеджменту, тобто способів та прийомів, за допомогою яких керівництво здійснює безпосередній вплив на працівників, задіяних у процес антисипативного управління, з метою досягнення визначених цілей та завдань, пов'язаних із результативним випередженням потенційних явищ та орієнтованих на загальні цілі організації. Для здійснення реального управлінського впливу методи антисипативного управління повинні бути формалізовані та трансформовані у конкретні управлінські рішення, що відображають кінцеві результати виконаної управлінської діяльності та рівень досяжності антисипативних цілей. Управлінські рішення у системі антисипативного процесно-структурованого управління спрямовані на випередження потенційних подій зовнішнього та внутрішнього середовища, що ідентифіковані на основі відповідних слабких сигналів, шляхом превентивного подолання загроз або використання можливостей умов функціонування. Завершальним всеохоплюючим етапом процесу антисипативного управління є здійснення керівництва як об'єднувальної функції, що пронизує усі попередні етапи для забезпечення ефективної реалізації технології антисипативного управління, адекватного формування його методів та трансформування останніх у раціональні управлінські рішення. Слід також зауважити, що увесь процес антисипативного процесно-структурованого управління має циклічний характер, що забезпечує безперервність його реалізації на підприємстві.

Відповідно до принципів системності та ситуативності процесно-структурованого менеджменту система антисипативного управління характеризується не лише внутрішнім середовищем, що визначає специфічні особливості її структурних елементів. Функціонуючи як відкрита система, система антисипативного процесно-структурованого управління активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та повинна враховувати вплив усіх його факторів у конкретних ситуативних умовах діяльності. Фактори впливу на системи антисипативного процесно-структурованого управління – це ситуативно-часові рушійні сили, що визначають характерні особливості формування, впровадження та функціонування систем антисипативного управління та зумовлюють певний рівень результатів діяльності цих систем. Відповідно до вищезазначеного усі фактори впливу на системи анти-

сипативного управління доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні. До факторів внутрішнього середовища, що впливають на системи антисипативного процесно-структурованого управління підприємств, належать:

- цілі системи антисипативного управління (базовою ціллю системи антисипативного управління в організації є забезпечення максимально можливого рівня підготовки підприємства до будь-яких неочікуваних подій на основі розроблених управлінських рішень щодо ефективного випередження потенційних явищ середовища функціонування. Керівники кожної окремої організації встановлюють також конкретні цілі для системи антисипативного управління, базуючись на засадах загальних цілей та прив'язуючи їх до загальних цілей організації);
- завдання системи антисипативного управління (у системі антисипативного управління завданнями є специфічні види робіт, що пов'язані із випередженням потенційних явищ середовища функціонування, наприклад, ідентифікування слабких сигналів можливостей та загроз умов діяльності, розроблення сценаріїв їхнього розвитку тощо);
- ресурсне забезпечення (характеризує можливість залучення необхідних технічних та програмних продуктів, достатніх фінансових ресурсів, добір кваліфікованих кадрів, а також визначає рівень інформаційного забезпечення тощо та включає кадрове, програмно-технічне, фінансове й інформаційне забезпечення);
- працівники (вплив фактора визначається кваліфікацією, фаховістю, вміннями, поведінкою, позицією, досвідом, знаннями, поглядами тощо, оскільки виконання конкретних завдань у системі антисипативного управління вимагає необхідного рівня кваліфікації, вмінь, навичок працівників. чим більш кваліфіковані та здібні працівники, тим складніші завдання вони здатні виконувати);
- тип та особливості організаційної структури управління (тип організаційної структури визначає напрям діяльності працівників, задіяних у процес антисипативного управління. Наприклад, підприємства із територіальною організаційною структурою управління здійснюють свою діяльність у різних регіонах своєї держави та світу, а також тяжіють до розширення існуючої території функціонування. Тому, завдання системи антисипативного управління повинні зміщуватися на дослідження перспективних можливостей і загроз тих регіональних зон, на яких підприємство вже функціонує, а також нових територій для встановлення перспектив розширення діяльності);
- тип технології (тип технології виробництва, який підприємство використовує для виготовлення продукції, обумовлює особливості функціонування системи антисипативного управління, зокрема, визначає специфічні види цілей та завдань управлінської діяльності);
- розмір підприємства (визначає рівень складності побудови системи антисипативного управління на підприємстві);
- етап життєвого циклу підприємства (конкретний етап життєвого циклу підприємства (зародження, зростання, пік діяльності, спадання) визначає спрямування діяльності системи антисипативного управління);
- вид діяльності підприємства (оскільки основним завданням системи антисипативного управління є дослідження середовища функціонування з метою визначення інформаційних сигналів потенційного виникнення можливостей або загроз, то сфера діяльності підприємства є, власне, і основною територією функціонування цієї системи. Система антисипативного управління повинна здійснювати дослідження споживачів, конкурентів, постачальників і т.д., які безпосередньо стосуються того виду діяльності, що здійснює підприємство).
Серед факторів зовнішнього середовища, що впливають на системи антисипативного процесно-структурованого управління підприємств, можна виокремити такі, як:
- науково-технічний прогрес (впровадження новітніх технічних досягнень та наукових здобутків у галузі управління, прогнозування забезпечує систему антисипативного управління прогресивним інструментарієм, що вдосконалює процес її функціонування. Разом з тим, система антисипативного управління повинна бути зорієнтована на постійний моніторинг науково-технічної сфери з метою завчасного визначення та використання усіх можливостей щодо виникнення нових наукових й технічних досягнень в країні та світі для покращення власного функціонування та діяльності підприємства загалом);
- особливості економічного розвитку (загальний рівень розвитку економіки країни (високорозвинена, перехідна, слаборозвинена економіка, економіка, що розвивається), вид економічного циклу (пік, спад, піднесення ділової активності), система економічних відносин у державі (ринкова, адміністративно-командна, трансформаційна) обумовлюють особливості формування та функціонування систем антисипативного управління підприємств);
- рівень конкуренції (чим вищий рівень конкуренції на внутрішньому чи зовнішньому ринку, тим інтенсивніше повинні реалізовуватися процеси у системі антисипативного управління з глибшим охопленням сфер діяльності організації та її конкурентів);
- постачальники (рівень надійності постачальників визначає напрям діяльності системи антисипативного управління. Наприклад, у випадку довготривалих відносин підприємства із постачальниками система антисипативного управління повинна здійснювати постійний моніторинг їхньої діяльності з метою завчасного визначення та подолання ймовірних загроз втрати таких постачальників);

- споживачі (основним завданням системи антисипативного управління є пошук та ідентифікування усіх слабких сигналів потенційних змін у потребах споживачів з метою використання цих змін як позитивних можливостей для покращення діяльності підприємства на засадах швидкого пристосування до нових вподобань споживачів, а також недопущення ігнорування будь-якими змінами у їхніх смаках з метою подолання несприятливих загроз щодо втрати цільової групи споживачів. Частота зміни і різноманітність потреб споживачів визначають рівень інтенсивності функціонування системи антисипативного управління на підприємстві, зумовлюючи підбір і використання адекватного інструментарію);
- нормативно-правове та методологічне забезпечення (оскільки в основі антисипативного управління закладено процес випередження настання будь-яких впливових явищ середовища функціонування, тому доцільно звернути увагу на ті документи, які відображають прогнозні показники макроекономічного та мікроекономічного розвитку держави. На мікрорівні кожне окреме підприємство може використовувати різноманітні методичні положення щодо використання систем антисипативного управління, які відображені у наукових джерелах та носять рекомендаційний характер);
- державні та місцеві органи влади (керівники, що здійснюють антисипативне управління на підприємстві, повинні орієнтуватися на тенденції, прогнози розвитку відповідної територіальної зони і галузі та зобов'язані дотримуватися усіх необхідних вимог, що встановлені відповідними органами влади на державному та місцевому рівні);
- інфраструктура (ступінь розвиненості інфраструктури впливає на рівень ефективності функціонування систем антисипативного управління підприємств. Наприклад, наявність зручного транспортного сполучення та безперервного зв'язку (Інтернет, телефон, факс тощо) створює сприятливі умови для дослід-

ження середовища функціонування та оперативного одержання інформаційних даних щодо виникнення потенційних можливостей і загроз);

- міжнародні події (система антисипативного управління повинна відстежувати усі слабкі сигнали виникнення будь-яких подій у міжнародному середовищі);
- особливості міжнародних економічних відносин (система антисипативного управління повинна відслідковувати усі потенційні зміни в особливостях міжнародних економічних відносин на засадах слабких сигналів їхнього виникнення з метою встановлення економічної доцільності здійснення зовнішньоекономічної діяльності у країнах, де можуть виникнути визначені зміни).

Висновки

У сучасних форсованих, вкрай невизначених та мало прогнозованих умовах діяльності антисипативне управління є ефективним напрямом розвитку управлінського процесу з позиції удосконалення його взаємодії із середовищем функціонування підприємства. Йдеться про те, що антисипативне управління спрямоване на випередження потенційних явищ внутрішнього та зовнішнього оточення з метою забезпечення максимально можливого рівня підготовки суб'єктів господарювання до усіх можливих подій, які з певним рівнем ймовірності здатні впливати на діяльність підприємств. Реалізація антисипативного управління на основі концепції процесно-структурованого менеджменту надає антисипативній управлінській діяльності послідовності, логічності, системності, структурованості, завершеності, ситуативності, оптимальності, здатності до розвитку, адаптивності тощо, що забезпечує найбільш ефективне досягнення цілей, пов'язаних із випередженням потенційних явищ середовища функціонування. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичних засад реалізації антисипативного управління на підприємствах.

Список літератури:

1. Баклан І.В. Виявлення та оцінювання слабких сигналів у середовищі машинобудівного підприємства / І.В. Баклан, Ж.В. Поплавська, О.І. Цмоць // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5(119). – С. 257-271.
2. Богоніколос Н.Д. Моделі антисипативного управління у фінансовій діяльності підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.03.02 «Економіко-математичне моделювання» / Н.Д. Богоніколос ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х., 2005. – 18 с.
3. Гурьянова Л.С. Модели антисипативного управления финансовой безопасностью предприятия / Л.С. Гурьянова, Т.С. Клебанова // Теория активных систем : междунар. науч.-пркт. конф., 16-18 ноября 2005 г. : тезисы докл. – М.: ИПУ РАН, 2005. – С. 186-188.
4. Методы антикризисного управления по слабым сигналам: [монография] / [Ю.Г. Лысенко, Р.А. Руденский, Л.И. Егорова и др.]. – Донецк: Юго-Восток, 2009. – 195 с.

5. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. – 167 с.
6. Рогович А.Т. Модели антисипации угроз в финансовой деятельности предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/7_DN_2007/Economics/17600.doc.htm
7. Руденский Р.А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография / Р.А. Руденский ; Донецкий национальный ун-т, НИИ проблем экономической динамики. – Донецк : Юго-Восток, 2009. – 257 с.
8. Hiltunen Elina. Good sources of weak signals: a global study of where futurists look for weak signals / Elina Hiltunen // Journal of future studies. – 2008. – №12 (4). – PP. 21-44.
9. Pertti Kuokkanen. Communicative and Anticipatory Decision-Making Supported by Bayesian Networks : a dissertation [Електронний ресурс]. - Finnish National Defence University. - Department of Leadership and Military Pedagogy. – Helsinki. – Publication Series 1 : No 2/2009. – 131 p. - Режим доступу : <https://oa.doria.fi/handle/10024/43917>.
10. Potocan V. Business systems: sustainable development and anticipatory system / Potocan V. // Management. – 2002. – Vol. 7, No. 1. – PP. 67-79.
11. William C. Ashley. Anticipatory Management: Tools for Better Decision Making / William C. Ashley and James L. Morrison // The Futurist. – 1997. – № 31 (5). – PP. 47-50.
12. Кузьмін О. Нова парадигма побудови систем менеджменту [Електронний ресурс] / О. Кузьмін, Н. Петришин, Н. Сиротинська. // Демократичне врядування: Науковий вісник. – 2010. – Вип. 6. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2010_6/fail/syrotyn.pdf
13. Кузьмін О.Є. Регулювання в системі процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, Л.С. Ноджак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. – № 720. – С. 3-9.
14. Петришин Н.Я. Принципи процесно-структурованого менеджменту як системи, що розвивається / Н.Я. Петришин // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – Львів: НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.4. – С. 272-278.
15. Петришин Н.Я. Принципи технологічної реалізації процесно-структурованого менеджменту / Н.Я. Петришин // Економічний простір. – 2012. – № 58. – С. 230-235.
16. Петришин Н.Я. Систематизація чинників формування новітньої концепції менеджменту / Н.Я. Петришин, О.О. Пшик-Ковальська, В.Й. Жежуха // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2012. – № 720. – С. 197-201.
17. Босак А.О. Систематизація чинників макро- та мікросередовища в системі процесно-структурованого менеджменту / А.О. Босак // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал. – 2011. – № 3 (23). – С. 60-67.

Надано до редакції 27.05.2012

Кузьмін Олег Євгенович / Oleg Ye. Kuzmin
okuzmin@lp.edu.ua

Мельник Ольга Григорівна / Olga G. Melnyk
olia_melnyk@ukr.net

Адамів Марта Євгенівна / Marta Ye. Adamiv
marta_adamiv@i.ua

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Антисипативне управління підприємствами: процесно-структурований підхід [Електронний ресурс] / О.С. Кузьмін, О.Г. Мельник, М.Є. Адамів // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). – С. 71-77. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opi.ua/n3.html>