

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658:005.1

М. Є. Адамів

Національний університет «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ АНТИСИПАТИВНОГО КОНТРОЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

<http://doi.org/>

© Адамів М. Є., 2020

Обґрунтовано актуальність здійснення антисипативного контролювання на підприємствах у сучасних умовах функціонування. На підставі отриманих результатів дослідження уточнено сутність антисипативного контролювання діяльності підприємства та розкрито його функціональне призначення у системі антисипативного управління. Розроблено уніфіковану послідовність реалізації антисипативного контролювання на підприємствах та обґрунтовано змістове наповнення кожного її етапу.

Ключові слова: антисипативне управління, антисипативне контролювання, слабкі сигнали, оцінювання, випередження, загрози, можливості, середовище функціонування.

Постановка проблеми

Сучасний етап функціонування підприємницьких структур характеризується високим рівнем невизначеності та турбулентності умов ведення виробничо-господарської діяльності. Якщо донедавна в умовах дефіциту фінансових ресурсів традиційна система менеджменту вважалась дієвим механізмом вирішення проблем суб'єкта господарювання, та на сьогодні застосування класичних управлінських інструментів та технологій не є достатнім. Високий рівень згортання діяльності вітчизняних та іноземних бізнес-структур вимагає перегляду та пошуку нових прогресивних та дієвих видів управлінської діяльності, котрі даватимуть змогу випереджувати зміни умов функціонування і таким чином завчасно підготуватись до їхнього впливу. Мова йде про антисипативне управління, котре спрямоване на ідентифікування та врахування найперших ранніх ознак появи того чи іншого явища у внутрішнього та зовнішнього середовищі підприємства з метою прийняття випереджувальних управлінських рішень щодо завчасного усунення загроз або використання можливостей умов діяльності. Однією із ключових функцій антисипативного управління є контролювання, яке передбачає оцінювання ефективності реалізації його технології та зокрема слабких сигналів середовища функціонування. Оскільки антисипативне управління перебуває на етапі становлення і розвитку у вітчизняному підприємницькому середовищі, то виникає необхідність у розробленні обґрунтованих теоретико-прикладних засад реалізації функції антисипативного контролювання.

Актуальність дослідження

Сучасні вкрай складні умови функціонування, котрі щораз інтенсивніше загрожують стабільному функціонуванню бізнес-структур, ставлять нові вимоги до їхніх систем менеджменту. Мова йде про критичне підвищення рівня невизначеності, малопрогнозованості та конкурентності середовища функціонування підприємств. У відповідь на такі зміни умов господарювання розвиток

управлінської науки призвів до появи нових прогресивних видів управління (антикризового, даптивного, антисипативного менеджменту, тощо), котрі спрямовані на попередження та своєчасне врахування змін внутрішнього й зовнішнього середовища у діяльності підприємницьких структур. Найбільш раннє ідентифікування загроз чи можливостей умов функціонування забезпечує антисипативне управління, котре покликане визначати та оцінювати перші слабкі сигнали їхньої появи. У такий спосіб керівна ланка підприємств одержує можливість завчасно розробляти оптимальні управлінські рішення щодо усунення загроз чи використання шансів умов діяльності та підготуватись до відповідних змін середовища функціонування. Особливої актуальності в межах антисипативного управління набуває функція контролювання, котра спрямована на відстеження перебігу управлінських процесів, що дає змогу ідентифікувати будь-які проблеми чи недоліки, а надалі їх усувати за допомогою реалізації адекватних регулювальних заходів.

Формулювання мети та завдань статті

Для розв'язання викладеної вище проблеми мету статті визначено як розроблення та обґрунтування теоретико-прикладних засад реалізації антисипативного контролювання на підприємствах. Для досягнення визначеної мети ключовими завданнями дослідження є уточнення сутності антисипативного контролювання, розкриття його ролі та призначення у системі антисипативного управління, а також розроблення уніфікованої послідовності здійснення антисипативного контролювання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Відповідно до класичної технології менеджменту контролювання є однією із його загальних функцій. На сьогодні в управлінській науці сформована розгорнута теоретико-прикладна база для реалізації контролюючої функції, котра відображає її змістове наповнення, типологію, об'єктний, суб'єктний та предметний склад, інструментарій, фактори впливу, принципи та технологію здійснення, тощо. Водночас, контролювання набуло значного поширення у різних сферах та на різних рівнях економіки, що зумовило зацікавленість його проблемами як у науковій, так і професійній спільноті.

За О.Є. Кузьміним контролювання – це вид управлінської діяльності, за допомогою якого керівництво підприємства визначає правильність прийнятих управлінських рішень, а також необхідність здійснення певних коректив. Основною ціллю контролю є забезпечення відповідності фактичних результатів запланованим. Однією із ключових ознак типологізації контролювання є етапи його здійснення, відповідно до якої виокремлюють попередній, поточний та завершальний контроль. Попередній тип контролю застосовується здебільшого щодо вхідної ресурсної бази, попередній – у процесі здійснення основної діяльності, а завершальний – стосовно результатів виконаної роботи [1].

Як зазначає М.Д. Пецкович, контролювання займає важливе місце у системі менеджменту, однак недостатня увага відводиться саме поточному контролю. Саме тому автор у своїх наукових дослідженнях обґрунтовує актуальність поточного контролювання з позиції забезпечення оцінювання перебігу діяльності, процесів, робіт, операцій, дій, прийомів, рухів, котрі реалізуються на підприємстві. Це, своєю чергою, дає можливість ідентифікувати та оперативно елімінувати будь-які недоліки, відхилення, неточності безпосередньо у процесі виконання робіт, підвищуючи таким чином кінцеву результативність [2].

Що стосується безпосередньо антисипативного контролювання, то на сьогодні практично немає матеріалів, котрі б ґрунтовно розкривали його теоретико-прикладну характеристику.

Так, Л. Ліпич та Т. Глубицька розглядають цю функцію стосовно еколого-економічних систем підприємства. Зокрема, автори пропонують реалізовувати антисипативний контроль комплексно на основі порівняння фактичних результатів із запланованими відповідно до встановлених еколого-економічних критеріїв і стандартів, а також оцінювання потенційних ризиків задля визначення

необхідності в здійсненні регулювальних заходів. За переконаннями науковців, антисипативне контролювання дає змогу сформувавши загальну інформаційну картину, яка склалась внаслідок реалізації антисипативного управління, визначає ефективність антисипативних процесів (планування, організації та мотивування) і є базою для здійснення регулювальних заходів [3]. Як бачимо, автори у своїй праці розглядають антисипативне контролювання щодо конкретного об'єкта, що не забезпечує універсального бачення цього виду управлінської діяльності. Крім того, науковці у своїй праці доволі вузько розкривають теоретичну сутність антисипативного контролювання, не відображаючи послідовності його здійснення, суб'єктів, об'єктів, інструментарію, тощо.

Б.Л. Камінська та Г.О. Тарасова пропонують формувати систему контролю в межах антисипативного управління на промисловому підприємстві за такими етапами: збір та аналізування інформації про предмет контролю (сигнали зовнішнього середовища функціонування щодо потенційних змін, які чинитимуть вплив на діяльність підприємства); оцінювання загроз та ймовірності їхнього виникнення; ідентифікування найбільш вагомих загроз, що утворюють зону ризику; формування висновків про кількісний та якісний склад сигналів; розроблення економічно-математичної моделі для встановлення витрат щодо усунення впливу ідентифікованих сигналів [4]. Перш за все, слід наголосити, що антисипативне контролювання передбачає оцінювання саме слабких сигналів, що формує його специфіку та забезпечує здатність вчасно випереджувати зміни середовища функціонування. Крім того, антисипативне контролювання спрямоване на відстеження слабких сигналів, котрі інформують не лише про загрози, але й можливості умов діяльності. Така ознака чітко вирізняє цей вид управлінської діяльності від антикризового контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження

Результати вивчення літератури [1-10] дають змогу трактувати антисипативне контролювання як вид управлінської діяльності, що пов'язаний із комплексною перевіркою та оцінюванням результативності реалізації технології антисипативного управління на засадах слабких сигналів відповідно до встановлених критеріїв і стандартів, та зокрема, оцінюванням слабких сигналів, з метою визначення необхідності у здійсненні регулювальних заходів. Відповідно до технології антисипативного управління функція антисипативного контролювання реалізовується після антисипативного планування, антисипативного організування та антисипативного мотивування з метою перевірки ефективності виконання цих функцій в системі антисипативного управління на підприємстві. Варто зазначити, що антисипативне контролювання повинно бути спрямоване на оцінювання як загальної ефективності перебігу управлінських процесів (антисипативного планування, антисипативного організування та антисипативного мотивування), так і часткової ефективності функціонування складових елементів цих видів управлінської діяльності з метою одержання комплексної інформаційної картини щодо результативності реалізації зазначених функцій. Результатом виконання антисипативного контролювання є адекватно сформована та обґрунтована база для здійснення антисипативного регулювання як функції усунення виявлених в процесі контролю відхилень, недоліків чи збоїв у системі антисипативного управління на засадах слабких сигналів.

З метою забезпечення ефективного функціонування системи антисипативного управління антисипативне контролювання повинно бути чітко націлене на технологію антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах, загалом та її складові (антисипативне планування, антисипативне організування та антисипативне мотивування) зокрема. У цьому контексті антисипативне контролювання повинно забезпечувати перевірку дієвості, реалістичності та адекватності поточним умовам функціонування реалізованих антисипативних сценаріїв; оцінювання ефективності реалізації антисипативних сценаріїв на підприємстві; виявлення проігнорованих в процесі антисипативного планування слабких сигналів середовища функціонування, що в поточному періоді вплинули на діяльність підприємства; перевірку відповідності сформованих гіпотетичних траєкторій розвитку слабких сигналів у середовищі функціонування до реальних шляхів їх

розвитку; діагностування рівня відповідності встановлених ймовірнісних показників реальним умовам функціонування підприємства; перевірку дієвості, адекватності та ефективності реалізації розроблених та реалізованих заходів з використання можливостей чи усунення загроз, виявлених за слабкими сигналами середовища функціонування; ідентифікування причин, що зумовили невідповідності чи недоліки в процесі реалізації операцій антисипативного планування (під час ідентифікування слабких сигналів середовища функціонування, їх ранжування та відбору, формування траєкторій розвитку пріоритетних сигналів до потенційних явищ, розроблення превентивних заходів тощо); перевірку рівня кваліфікації та ефективності роботи працівників, які задіяні у процес антисипативного управління на підприємстві; виявлення недоліків у процесі виконання антисипативного мотивування тощо.

У процесі антисипативного контролювання особливого значення набуває спектр завдань, що пов'язані із спостереженням за розвитком зареєстрованих та проігнорованих слабких сигналів у середовищі функціонування підприємства після реалізації функцій антисипативного управління (антисипативного планування, антисипативного організування та антисипативного мотивування) та їх різноаспектним оцінюванням. Мова йде, наприклад, про те, що інколи проігноровані в процесі антисипативного планування слабкі сигнали середовища функціонування можуть перетворитись у можливості або загрози, що мають вагомий вплив на діяльність підприємства. У цьому випадку доцільно встановити причини, що зумовили недоліки та прогалини у роботі фахівців з антисипативного управління. Крім того, результати виконаних досліджень засвідчили, що у практиці здійснення антисипативного контролювання на підприємствах виникає гостра необхідність в оцінюванні впливу потенційних явищ, що ідентифіковані за відповідними слабкими сигналами, на результативність діяльності підприємства.

На підставі вивчення спеціалізованої літератури [1-10] та управлінської практики розроблено уніфіковану послідовність здійснення антисипативного контролювання, котра представлена на рисунку.



Типова послідовність антисипативного контролювання

Слід зауважити, що процес антисипативного контролювання реалізується на основі загальновідомої послідовності функції контролювання, однак кожен його етап набуває конкретного змістового наповнення відповідно до специфіки антисипативного управління. Базова ціль антисипативного контролювання полягає у перевірці та оцінюванні результативності реалізації технології антисипативного управління, що ґрунтується на слабких сигналах, для виявлення недоліків, прогалин, збоїв у функціонуванні управлінських процесів (антисипативного планування, антисипативного організування, антисипативного мотивування) чи їх складових елементів з метою визначення необхідності у застосуванні регулювальних заходів. Відповідно до загальної цілі на першому етапі встановлюють конкретні цілі та завдання антисипативного контролювання, що можуть набувати різноманітного змістового наповнення залежно від спектру вирішуваних питань, який окреслено вище.

Об'єктами антисипативного контролювання можуть бути різноманітні елементи та результати реалізації функцій антисипативного управління (антисипативного планування, антисипативного організування та антисипативного мотивування), а саме: операції, етапи, стадії здійснення, працівники, антисипативні сценарії, ресурси тощо. Предметами антисипативного контролювання є різноманітні характеристики функцій антисипативного управління (антисипативного планування, антисипативного організування, антисипативного мотивування) та їх складових елементів (результативність та адекватність антисипативних сценаріїв, кваліфікація працівників, що залучені до процесу антисипативного управління, перелік їх функцій та посадових повноважень, ефективність використовуваної форми та системи оплати праці для працівників, задіяних у процес антисипативного управління тощо). Для виконання операцій антисипативного контролювання необхідно залучати працівників, які володіють спеціалізованими знаннями у сфері антисипативного управління з метою формування раціональних та обґрунтованих висновків за результатами реалізації цієї функції.

На третьому етапі необхідно встановити критерії та підібрати стандарти, з якими проводитиметься порівняння одержаних фактичних даних про об'єкт та предмет антисипативного контролювання. Оскільки антисипативне управління перебуває на етапі становлення у вітчизняному підприємницькому середовищі, тому у практиці антисипативного контролювання ще не існує уніфікованої бази для порівняння. З огляду на це, фахівці з питань антисипативного управління на підприємстві обґрунтовано формують адекватну сукупність критеріїв як підставу для оцінювання об'єктів та предметів антисипативного контролювання, а також розробляють необхідні стандарти для перевірки їхнього функціонування.

Що стосується методів антисипативного контролювання, то до них можна віднести такі загальновідомі методи контролю, як спостереження, порівняння, вимірювання, перерахунок, експертна оцінка, експеримент, моделювання, синтез, аналіз тощо.

Визначивши та підібравши усі необхідні елементи антисипативного контролювання, надалі реалізується базове призначення контролю, що передбачає перевірку та оцінювання визначених об'єктів та предметів антисипативного контролювання за допомогою обраних методів, порівняння одержаних даних про об'єкт та предмет антисипативного контролювання із підібраними критеріями та стандартами, аналізування виявлених недоліків та проблем і встановлення необхідності у здійсненні регулювальних заходів.

Висновки

Результати виконаних досліджень дали змогу уточнити сутність антисипативного контролювання, під яким слід розуміти вид управлінської діяльності, що пов'язаний із комплексною перевіркою та оцінюванням результативності реалізації технології антисипативного управління на засадах слабких сигналів відповідно до встановлених критеріїв і стандартів, та зокрема, оціню-

ванням слабких сигналів, з метою визначення необхідності у здійсненні регулювальних заходів. Відповідно до технології антисипативного управління функція антисипативного контролювання реалізується після антисипативного планування, антисипативного організування та антисипативного мотивування з метою перевірки ефективності виконання цих функцій в системі антисипативного управління на підприємстві. Результатом виконання антисипативного контролювання є адекватно сформована та обґрунтована база для здійснення антисипативного регулювання як функції усунення виявлених в процесі контролю відхилень, недоліків чи збоїв у системі антисипативного управління на засадах слабких сигналів. З метою дотримання логіки здійснення антисипативного контролювання в системі антисипативного управління підприємством та забезпечення ефективних результатів запропоновано реалізувати цю функцію у такій уніфікованій поетапній послідовності: встановлення цілей та завдань антисипативного контролювання; визначення об'єкта та предмета антисипативного контролювання; підбір та конкретизація критеріїв і стандартів антисипативного контролювання; вибір методів антисипативного контролювання; спостереження, перевірка та оцінювання об'єктів і предметів антисипативного контролювання; зіставлення одержаних фактичних даних про об'єкт та предмет антисипативного контролювання із обраними критеріями і стандартами; аналізування виявлених відхилень та встановлення необхідності у здійсненні регулювальних заходів.

Перспективи подальших досліджень

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування теоретико-прикладних засад мотивування працівників, котрі реалізують антисипативне управління на підприємствах.

Список літератури

1. Кузьмін О.Є. (2012), "Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту", *Економіка: реалії часу*, № 2(3), с. 7-16.
2. Пецкович М.Д. (2010), "Сутність та структурна декомпозиція системи поточного контролювання підприємства", *Вісник Хмельницького національного університету*, № 3, Т. 1, с. 143-147.
3. Ліпич Л. та Глубицька, Т. (2015), "Парадигма антисипативного управління еколого-економічних систем підприємства", *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, № 4, с. 46-53.
4. Каміньська Б.Л. та Тарасова, Г.О. (2018), "Ітераційний підхід до моніторингу зовнішнього середовища в умовах економічної нестабільності", *Економіка і управління: науковий журнал*, № 3(79), с. 94-104.
5. Ткаченко А.М. та Коваленко, О.В. (2010), "Контроль як функція антикризового управління", *Вісник Хмельницького національного університету*, № 4, Т. 2, с. 21-25.
6. Друкер Питер Ф. (2000), *Практика менеджмента*, пер. с англ., Издательский дом "Вильямс", Москва.
7. Кузьмін О.Є. та Мельник, О.Г. (2003), *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*, 2-е вид. доп. і перероб., Інтеллект-Захід, Львів.
8. Лысенко Ю.Г. и Егорова, Л.И. (2003), "Моделирование оценки последствий слабых сигналов кризисного характера", *Економічна кібернетика*, № 3-4, с. 75-83.
9. Лысенко Ю.Г., Руденский Р.А. и Егорова, Л.И. (2009), *Методы антикризисного управления по слабым сигналам*, Юго-Восток, Донецк.
10. Кузьмін О.Є., Алексеев І.В., Мельник, О.Г. та ін. (2013), *Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій*, за ред. О.Є. Кузьміна, Видавництво "Растр-7", Львів.

References

1. Kuzmin O.Ye. (2012) Kontsepsiia ta evoliutsiia protsesno-strukturovanoho menedzhmentu [The concept and evolution of process-structured management]. *Ekonomika: realii chasu [Economics: time realities]*, 2(3), 7-16. (In Ukrainian)

2. Petskovych M.D. (2010) Sutnist ta strukturna dekompozytsiia systemy potochnoho kontroliuvannia pidpriemstva [The essence and structure of decomposition of current control systems of the enterprise], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytsky National University]* , 3(1), 143-147. (In Ukrainian)
3. Lypych L. & Hlubitska T. (2015) Paradyhma antysypatyvnoho upravlinnia ekoloho-ekonomichnykh system pidpriemstva [Paradigm of antisipative management of ecological and economic systems of an enterprise], *Ekonomichni chasopysy Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky [Economic Journal of Lesya Ukrainka East European National University]*, 4, 46-53. (In Ukrainian)
4. Kaminska B.L. & Tarasova H.O. (2018) Iteratsiinyi pidkhid do monitorynhu zovnishnoho seredovyscha v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Iterative approach to environmental monitoring in conditions of economic instability], *Ekonomika i upravlinnia: naukovyi zhurnal [Economics and Management: a scientific journal]*, 3(79), 94-104. (In Ukrainian)
5. Tkachenko A.M. & Kovalenko O.V. (2010) Kontrol yak funktsiia antykryzovoho upravlinnia [Control as a function of anti-crisis management], *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Visnyk of Khmelnytsky National University]*, 4(2), 21-25. (In Ukrainian)
6. Druker, Piter F. (2000), *Praktika menedzhmenta [Management Practice]*. Moscow: Williams Publishing House.
7. Kuzmin, O.Ye. & Melnyk, O.H. (2003) *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu [Theoretical and applied principles of management]*. Lviv: Intelkt-Zakhid. (In Ukrainian)
8. Lysenko Yu.G. & Egorova L.I. (2003) Modelirovanie ocenki posledstvij slabykh signalov krizisnogo haraktera [Modeling the assessment of the consequences of weak signals of a crisis nature], *Ekonomichna kibernetika [Economic Cybernetics]*, 3-4, 75-83. (In Russian)
9. Lysenko, Yu.G., Rudenskij. R.A. & Egorova, L.I. (2009), *Metody antikrizisnogo upravleniya po slabym signalam [Methods of anti-crisis management on weak signals]*. Doneck: Yugo-Vostok. (In Russian)
10. Kuzmin, O.Ye., Alieksieiev, I.V., Melnyk, O.H. at al. (2013) *Protsesno-strukturovaniy menedzhment: metodolohiia ta instrumentarii [Process-structured management: methodology and tools]*. Lviv: Rastr-7. (In Ukrainian)

M. Ye. Adamiv

Lviv Polytechnic National University

THEORETICAL AND APPLIED PRINCIPLES OF ANTICIPATIVE CONTROL AT ENTERPRISES

© Adamiv M.Ye., 2020

The current stage of functioning of business structures is characterized by a high level of uncertainty and turbulence. In such circumstances, the earliest identification of threats or opportunities in the operating environment of enterprises is provided by anticipative management, which is designed to identify and evaluate the first weak signals of their occurrence. The control function, which is aimed at monitoring the course of anticipative management processes, allows identifying any problems or shortcomings, and further eliminating them through the implementation of adequate regulatory measures.

The results of the conducted research made it possible to clarify the essence of anticipative control, which should be understood as a type of management activity associated with comprehensive verification and evaluation of the effectiveness of anticipative management technology on the basis of weak signals in accordance with established criteria and standards and in particular, the assessment of weak signals, in order to determine the need for implementation of adequate regulatory actions. According to the technology of anticipative management, the function of anticipative control is

implemented after anticipative planning, anticipative organization and anticipative motivation in order to verify the effectiveness of realization of these functions in the system of anticipative management at the enterprise. The result of anticipative control is an adequately formed and substantiated basis for anticipative regulation as a function of eliminating identified in the process of control deviations, deficiencies or failures in the system of anticipative management on the basis of weak signals. In order to comply with the logic of realization of anticipative control in the system of anticipative management of the enterprise and ensure effective results, it is proposed to implement this function in the following unified step-by-step sequence: setting goals and objectives of anticipative control; determination of the object and subject of anticipative control; selection and specification of criteria and standards of anticipative control; choice of anticipative control methods; observation, inspection and evaluation of objects and subjects of anticipative control; comparison of the obtained factual data about the object and subject of anticipative control with the selected criteria and standards; analysis of identified deviations and identification of the need for regulatory measures.

Key words: anticipative management, anticipative control, weak signals, evaluation, anticipation, threats, opportunities, operating environment.