

Шашин О.Ю.

аспірант

Заклад вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

Shashyn Oleksandr

Postgraduate Student

Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF ANTI-SYMPATHETIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено особливості оцінки ефективності антисипативного управління як заходу випереджаючого впливу на потенційні і реальні ризики в розрізі діяльності виробничих підприємств. Для реалізації дослідження було використано методи аналізу, порівняння, абстрагування та узагальнення. Авторами було розглянуто суть і функцію антисипативного управління, особливості оцінки ефективності антисипативних рішень. Було запропоновано оригінальну методику оцінки ефективності антисипативного менеджменту в розрізі виробничих підприємств, що базується на аналізі і оцінці ключових показників діяльності суб'єкта. Отримані результати мають важливе практичне значення, можуть бути використані як частина вдосконалення випереджаючого управління ризиками та загального управління виробничими процесами, корегування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку.

Ключові слова: антисипативний менеджмент; управління виробничими процесами; виробнича діяльність; ефективність; оцінка; превентивні рішення; показники діяльності.

The article examines the peculiarities of assessing the effectiveness of anti-sympathetic management as a measure of proactive influence on potential and real risks in the context of manufacturing enterprises. The manufacturing sector is particularly specific, as it includes processes ranging from analysing requirements for a future product, purchasing raw materials to delivering the manufactured goods to the customer, each of which may potentially generate risks and negatively affect the activities of the enterprise as a whole. In this context, anticipation methods are ways of proactively managing negative factors and trends to prevent a crisis in production and reduce the risk of disruption to the production process. However, the effectiveness of anticipatory solutions depends on their efficiency, timeliness of implementation and correctness of choice. In view of this aspect, the assessment of the effectiveness of anticipatory methods is the initial stage of crisis prevention and plays an important regulatory role in the context of adjusting anticipatory management in general, which makes the study of this issue highly valuable. The relevance of the topic is determined by the need to develop tools and methods for analysing the effectiveness of anticipatory management, which was highlighted in this paper and can become a reliable basis for further development and improvement of the model for assessing modern methods of anticipation in the production sector. The methods of analysis, comparison, abstraction and generalisation were used to carry out the study. The authors have considered the essence and function of antisymphathetic management, peculiarities of assessment of efficiency of antisymphathetic decisions. The authors propose an original methodology for assessing the effectiveness of anticipatory management in the context of manufacturing enterprises, based on the analysis and evaluation of key performance indicators of the entity. The results obtained are of great practical importance and can be used as part of improving the proactive risk management and general management of production processes, adjusting the competitiveness of an economic entity in the market.

Keywords: anti-sympathetic management; production process management; production activity; efficiency; assessment; preventive solutions; performance indicators.

Постановка проблеми. Сфера виробництва характеризується особливою специфікою, оскільки включає сукупність послідовних і взаємоузгоджених процесів. Порушення кожного із них може спричинити дестабілізацію діяльності підприємства загалом, стати причиною виникнення і суттєвого загострення кризо-

вих станів. Зважаючи на динаміку розвитку ринкових відносин і значну конкуренцію у сфері виробництва, відхилення у певних процесах можуть суттєво вплинути на сталість виробництва, постачання продукції і загалом рентабельність підприємства. Фундаментальним інструментом попередження негативних трендів

у виробництві, погіршення конкурентної позиції і порушення взаємодії із покупцем є методи антисипативного менеджменту. Їх суть полягає у передчасному реагуванні на потенційні ризики, а не на корекцію кризових станів, коли виробництво вже характеризується негативними трендами. Ретельно підібрані і адаптовані до специфіки роботи конкретного виробника випереджаючі управлінські рішення здатні мінімізувати негативні наслідки зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечити оптимізоване використання ресурсного потенціалу, створити підґрунтя для зростання продуктивності і загальної стабільності, безперебійності виробничих процесів.

Основною умовою ефективності методів антиципації є їх оцінка і корегування у разі виявлення такої необхідності. Регламентованого і законодавчо закріпленого порядку аналізу ефективності антисипативного управління на підприємствах сфери виробництва немає, а тому формування такої методики є завданням самого виробника. Актуальність теми визначається необхідністю розробки методики аналізу ефективності антисипативного менеджменту, що було висвітлено у даній роботі і може стати надійною основою для подальшого формування і вдосконалення моделі оцінки сучасних методів антиципації у виробничій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розвитку антисипативного управління аналізує широке коло сучасних науковців, зокрема Т. Воронкова [1], О. Гудзь, М. Дядюк, А. Захаржевська [2], В. Коюда [3], Г. Коптева [4], І. Милько [5], С. Мельник [6], О. Нашекіна, Є. Чеботарьов [7] та ін. Деталізований опис механізму оцінки ефективності антисипативного управління у сучасній науковій літературі залишається недостатньо висвітленим. Деякими науковцями, зокрема S. Simola [8], запропоновано узагальнену методику оцінки ефективності антикризового управління, яка, на думку дослідника, може передбачати дві форми. Перша і них це експрес-діагностика, побудована на основі аналізу фінансового стану підприємства. До її структури науковцями віднесено використання традиційного вертикального, горизонтального, трендового та факторного аналізу на основі офіційної звітності підприємства та статистичних даних, які засвідчать ефективність або недовірність впроваджених управлінських рішень. Другий підхід – деталізована, комплексна оцінка із визначенням можливостей попередження або ж настання банкрутства господарюючого суб'єкта в результаті впровадження конкретних заходів. Така оцінка починається із урахування галузевої приналежності підприємства і специфіки діяльності, включає увесь спектр кількісних і якісних показників фінансового стану.

Зважаючи на відсутність чіткого регулювання оцінки ефективності антисипативних методів управління на виробничих підприємствах, проблематика в цілому залишається мало дослідженою. Особливо важливими і недостатньо вивченими в контексті сучасних трансформацій є такі аспекти, як розробка універсального методологічного підходу до оцінки ефективності методів антиципації на виробничих підприємствах, побудовано на засадах інтеграції кількісних і якісних методів. Дана робота є оригінальною спробою вирішення вище описаного завдання.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідження особливостей і формування методики оцінки

ефективності антисипативного управління як заходу випереджаючого впливу на потенційні ризики в розрізі діяльності виробничих підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. В стратегії управління кризовими станами на виробничих підприємствах можуть застосовуватись різні типи менеджменту – антисипативний (випереджаючий), антикризовий адаптивний [6, с. 250]. У цій структурі антисипативне управління відіграє функцію профілактичного – такого, що має на меті прогнозувати потенційні ризики та зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства, пропонувати проактивні рішення реагування для попередження погіршення фінансового стану і сталості виробництва або мінімізації масштабів негативних наслідків для діяльності господарюючого суб'єкта.

Одним із етапів реалізації антисипативного управління є оцінка ефективності впроваджених випереджаючих, превентивних рішень. Даний елемент у структурі управлінської роботи важко реалізувати і це зумовлено рядом факторів:

по-перше, багаторівневність і специфічність виробничого процесу. Виробництво розпочинається із аналізу вимог до майбутнього продукту, вибору і закупівлі сировини для його створення і закінчується доставкою до покупця. На кожному із етапів методи антиципації можуть мати як позитивний, так і нейтральний вплив на процеси і це зумовлює важкість ідентифікації саме того рішення, яке сприяло ефективному управлінню ризиками і зниженню імовірності розвитку кризи. Окремим ускладненням є специфічна тривалість виробничого циклу – від декількох днів до місяців або навіть років (зокрема, сфера суднобудування) і цей аспект значно ускладнює оцінку ефективності антисипативного управління. Випереджаюче управління ризиками має терміновий характер, а коли цикл виробництва продукту триває значний проміжок часу, то оцінити результативність превентивних заходів достатньо важко;

по-друге, наявність інтенсивної модернізації і автоматизації виробництва у сучасних умовах. Даний аспект значно ускладнює оцінку ефективності управління загалом, оскільки важко ідентифікувати наскільки вплинули саме методи антиципації на корекцію ризиків і оптимізацію виробничого процесу, а не результати технологічного прогресу. Досягнення позитивного ефекту відбувається в ході комплексної підходу до управління, в якому антисипативний менеджмент може бути не основним важелем впливу;

по-третє, наявність неконтрольованого зовнішнього впливу. Виробниче підприємство значно залежить від суб'єктів зовнішнього середовища і загального бізнес-клімату – роботи постачальників, активності конкурентів, державного втручання і регуляторної роботи, потреб споживачів, логістики, соціально-економічних і політичних аспектів (пандемія, стихійні лиха, озброєні конфлікти тощо). Непередбачені зміни можуть викликати моментальне погіршення фінансового стану виробника, за якого методи антисипативного управління не матимуть достатнього потенціалу для стабілізації діяльності підприємства, а лише частково скорегують стан і підготують господарюючий суб'єкт до переходу до антикризового управління. Проте, також можливе непередбачене поліпшення зовнішніх бізнес-умов (наприклад, банкрутство основного конкурента),

що матиме позитивний ефект для підприємства і за таких умов оцінка саме антисипативного управління не зможе коректно відобразити результат впровадження конкретних превентивних методів і рішень, оскільки значну роль відіграли зовнішні обставини;

по-четверте, відсутність інтегрального показника оцінки ефективності антисипативного управління, а також складність ідентифікації внеску кожного із показників ефективності управління окремими складовими виробництва (управління запасами, засобами і предметами праці, персоналом, основними засобами, якістю продукту тощо). Більш точно оцінити ефект антисипативних рішень можна в тому випадку, коли вони були впроваджені в управління конкретною складовою виробничого процесу, проте коли методи антиципації стосуються різних етапів і складових виробництва, коректно оцінити роль впроваджених випереджаючих заходів стає важче.

Окрім окреслених перешкод оцінці ефективності антисипативного управління на виробничих підприємствах варто також враховувати фактор вартості комплексу цих процесів, які можуть потребувати залучення додаткових фахівців, ресурсів і, відповідно, вимагати-муть значних фінансових вкладень.

Проте, наявність об'єктивної системи оцінювання результатів впровадження антисипативних рішень надає можливість виявити слабкі і сильні сторони господарюючого суб'єкта, оптимізувати використання обмежених ресурсів, проаналізувати економічну доцільність певних процесів і окремих управлінських рішень, загалом підвищити стійкість і конкурентоспроможність виробника, зміцнити довіру до його діяльності і якості виробленого продукту з боку контрагентів, суб'єктів ринку і споживачів.

Оцінювання ефективності антисипативного управління на виробничих підприємствах можна представити у вигляді структурованої методики із набором конкретних методів – кількісних і якісних. Вона має ґрунтуватись на системному підході, враховувати цілі і цінності, стратегію розвитку підприємства, стан зовнішнього середовища, попередній досвід реалізації антисипативного управління і досягнути результати. Окремі елементи оцінювання ефективності антисипативного управління на виробничих підприємствах

наведені на Рис. 1. Початковий етап передбачає підбір показників, які будуть проаналізовані для виявлення результатів антисипативного управління. Це можуть бути:

– доходні показники діяльності, коли антисипативні методи були спрямовані на попередження настання спаду прибутку підприємства (виручка (дохід) від реалізації продукції, чистий дохід, собівартість продукції, валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, чистий прибуток) [9];

– показники ефективності використання основних, оборотних засобів, трудових ресурсів, коли антисипативні рішення передбачали попередження настання випадків неефективного використання ресурсів, оборотних засобів, робочої сили тощо, нераціональної організації операційної діяльності загалом (фондо-віддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, тривалість одного обороту оборотних засобів, коефіцієнт покриття, матеріаловіддача, матеріаломісткість, трудомісткість, рентабельність продукції, рентабельність продажу, рентабельність виробництва) [10];

– соціальні показники, які можуть відобразити ефективність впроваджених методів попередження настання ризиків погіршення корпоративної культури, загострення незадоволеності працівників і, як наслідок, зниження продуктивності праці.

Другий етап передбачає всебічний, глибинний аналіз показників. Основними методами оцінки є кількісні, що включають вивчення фінансової звітності, застосування методів математичної статистики для виявлення причинно-наслідкових зв'язків, кореляції між реалізованим антисипативним рішенням і конкретним показником діяльності, та якісні, що передбачають контент-аналіз звітів, документації, реалізацію експертних оцінок (Метод «Делфі») [11]. Даний етап дозволяє наочно відобразити залежність між певним антисипативним рішенням і наслідком його впровадження, який може бути виміряно у кількісному значенні. Також, цей етап і третій етап дозволяють порівняти значення індикаторів до та після звернення до антисипативного менеджменту, що безпосередньо дозволяє зробити висновок про те, чи було певне рішення ефективним. Багатогранність і мультикомпо-

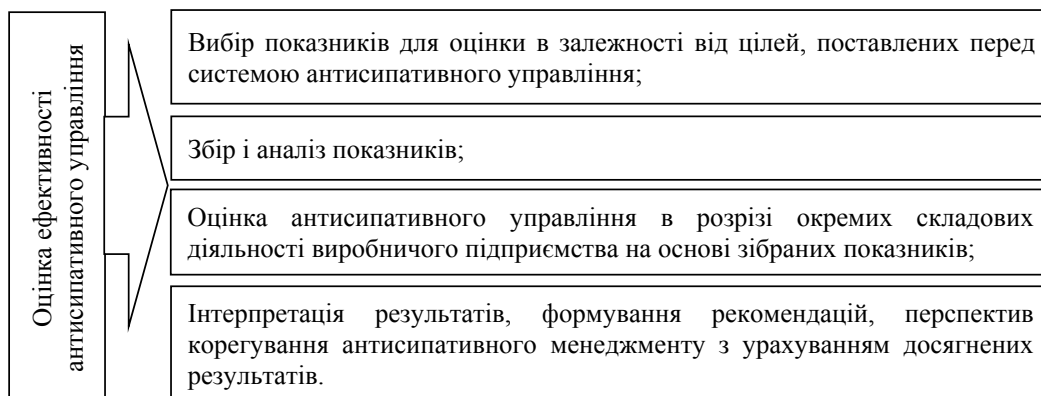


Рис. 1. Методика оцінки ефективності антисипативного управління на виробничих підприємствах

Джерело: сформовано автором

нентність виробничого процесу створюють складності для отримання об'єктивної оцінки ефективності методів антиципації, більш точний висновок можна отримати за умови вивчення залежності між конкретним рішенням і показником, для корегування якого воно було реалізовано.

Останній етап оцінки ефективності антисипативного управління передбачає інтерпретацію результатів, це може бути реалізовано у вигляді трендового аналізу, формування матриці SWOT-аналізу. Основним аспектом на даному етапі є визначення змін, яких було досягнуто опісля впровадження антисипативних заходів, оцінка ризиків до так після реалізації превентивних кроків. Також, на цьому етапі формуються прогнози подальшого функціонування підприємства, перспективи зміни стратегії управління господарюючим суб'єктом. Зважаючи на відсутність універсального інтегрального показника ефективності антисипативного управління, ефект може бути оцінений в ході порівняння показників діяльності до та після реалізації антисипативного управління, співставлення досягнутих результатів та витрат на реалізацію превентивних заходів управління ризиками.

Беззаперечними перевагами запропонованої методики є її універсальність для виробничих підприємств, комплексність з огляду на комбіноване застосування кількісних і якісних методів оцінки, оперативність, оскільки кожний із етапів може бути оптимізований шляхом використання цифрових інструментів опрацювання вхідних параметрів і інтерпретації висновків. Проте, недоліком є слабе врахування впливу негативних зовнішніх подій (таких, як війна), неможливість передбачення відкладених результатів управління, адже окремі заходи антисипативного менеджменту можуть проявити результати лише через певний проміжок часу. З урахуванням високої мінливості ринкових умов, можливість оцінки ефекту окремого рішення у короткостроковій перспективі є важливим фактором загальної ефективності управління виробничими процесами.

Висновки. Сфера виробництва відрізняється особливостями специфікою, оскільки включає безліч взаємопов'язаних процесів, на кожному із яких можуть виникати ризики і порушувати діяльність підприємства загалом. Методи антиципації є способами превентивного управління негативними чинниками, що дозво-

ляють попередити кризу на виробництві і скоротити ризик порушення виробничого процесу. Результативність антисипативних рішень залежить від їх ефективності, вчасності реалізації і коректності вибору. Оцінка ефективності методів антиципації є початковим етапом попередження кризових станів, відіграє важливу регуляторну роль у контексті корегування антисипативного управління загалом, проте має певні складності і особливості реалізації. Авторами було визначено, що до основних чинників, які перешкоджають здійсненню об'єктивної оцінки ефективності антисипативного управління є такі, як багаторівневність і специфічність виробничого процесу, наявність інтенсивної модернізації і автоматизації виробництва у сучасних умовах, наявність неконтрольованого зовнішнього впливу, відсутність інтегрального показника оцінки ефективності антисипативного управління, вартість реалізації. Але, реалізація оцінки впроваджених антисипативних рішень є важливим фактором управління виробничим процесом; об'єктивний аналіз потрібен для виявлення слабких і сильних сторін підприємства, оптимізації використання обмежених ресурсів, впорядкування взаємодії із іншими суб'єктами ринку, досягнення стійкої конкурентоспроможності, аналізу економічної доцільності впроваджених рішень і здійснених управлінських кроків. Авторами запропонована методика оцінки ефективності антисипативного управління на виробничих підприємствах, що має наступні елементи: вибір показників для оцінки в залежності від цілей, поставлених перед системою антисипативного управління, збір і аналіз показників, оцінка антисипативного управління в розрізі окремих складових діяльності виробничого підприємства на основі зібраних показників, інтерпретація результатів, формування рекомендацій, перспектив корегування антисипативного менеджменту з урахуванням досягнених результатів.

Отримані результати мають важливе практичне значення, можуть бути використані як частина вдосконалення випереджаючого управління ризиками та загального управління виробничими процесами, корегування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на ринку. Перспективами подальшого досліджень може бути адаптація запропонованої методики до глобальної нестабільності, оптимізація із урахуванням глобальної цифровізації.

Список використаних джерел:

1. Воронкова Т. С., Приймак Я. В. Трансформація антикризового управління в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96>
2. Гудзь О., Захаржевська А. Формування антисипативного управління ризиками телекомунікаційних підприємств в умовах цифровізації. *Управління змінами та інновації*. 2023. №8. С. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-12>
3. Коюда В.О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1(52). С. 153–159.
4. Коптева Г. М., Нашекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 2. С. 73–77. DOI: [10.20998/2519-4461.2023.2.73](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73)
5. Милько І. Особливості застосування моделі управління за слабкими сигналами. *Економіка та суспільство*. 2021. №27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>
6. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: «Растр-7», 2020. 384 с.
7. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: монографія* / під заг. ред. Храпкіної В. В., Піччик К. В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 287–298.

8. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014. Volume 38(5). P. 485–503.
9. Лесюк А. С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 15. С. 67–73. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.15.67
10. Орошан Т. А., Кухта К. О. Дослідження ефективності використання основних фондів. *Агросвіт*. 2019. № 4. С. 51–55. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.51
11. Олексієнко Р., Донець А. Місце експертної оцінки у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2021. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>

References:

1. Voronkova, T. and Pryimak, Ya. (2021) Transformacija antykrizovogo upravlinnja v suchasnyh ekonomichnyh umovah [Transformation of anti-crisis management in modern economic conditions], *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.96>
2. Gudz', O. and Zaharzhivs'ka, A. (2023) Formuvannja antysypatyvnoho upravlinnja ryzykamy telekomunikacijnyh pidpryjemstv v umovah cyfrovizacii' [Formation of antisymphathetic risk management of telecommunication enterprises in the conditions of digitalisation]. *Upravlinnja zminamy ta innovacii' – Change management and innovation*, vol. 8, pp. 71–76. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-12>
3. Kojuda, V.O. (2012) Upravlins'ki rishennja v systemi antykrizovogo upravlinnja pidpryjemstvom [Managerial decisions in the system of anti-crisis management of the enterprise]. *Naukovyj visnyk Poltav'skogo universytetu ekonomiky i torgivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, vol. 1(52), pp. 153–159.
4. Koptjeva, G. M. and Nashhekina, O. M. (2023) Konceptual'ni polozhennja upravlinnja strategichnymy zminamy na pidpryjemstvi [Conceptual provisions of strategic change management at the enterprise]. *Visnyk NTU “KHPi”. Serija “Ekonomichni nauky” – Bulletin of NTU “KHPi”. Series “Economic Sciences”*, vol. 2, pp. 73–77. DOI: 10.20998/2519-4461.2023.2.73
5. Myl'ko, I. (2021) Osoblyvosti zastosuvannja modeli upravlinnja za slabkymy sygnalamy [Features of the application of the model of control by weak signals]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 27. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-3>
6. Mel'nyk, S. I. (2020), *Upravlinnja finansovuju bezpekoju pidpryjemstv: teorija, metodologija, praktyka* [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice], L'viv: “Rastr-7”, 384 p. (in Ukrainian)
7. Chebotar'ov, Je. V. (2024) Koncepcija antysypatyvnoho menedzhmentu jak paradygma upravlinnja v umovah vijny ta povojennogo vidnovlennja Ukraïny [The concept of antisymphathetic management as a paradigm of management in the conditions of war and post-war recovery of Ukraine]. In V. V. Khrapkina, K. V. Pichyk (Eds.) *Transformacija praktyky upravlinnja innovacijnym rozvytkom social'no-ekonomichnyh system: monohrafiia* [Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems: monograph]. Kyi'v, pp. 287–298 (in Ukrainian)
8. Simola S. Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*. 2014. Volume 38(5). P. 485–503.
9. Lesyuk, A. (2020) Ocinka finansovyh rezul'tativ dijal'nosti pidpryjemstv v Ukraïni [Assessment of financial results of enterprises in Ukraine], *Agrosvit – Agrosvit*, vol. 15, pp. 67–73. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.15.67
10. Oroshan, T. and Kukhta, K. (2019) Doslidzhennja efektyvnosti vykorystannja osnovnyh fondiv [Research of the efficiency of the use of fixed assets], *Agrosvit – Agrosvit*, vol. 4, pp. 51–55. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.4.51
11. Olexsienko, R. and Donets, A. (2021) Misce ekspertnoi' ocinky u pryjnjatti upravlins'kyh rishen' [The place of expert assessment in managerial decision-making]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-59>