

РОЗДІЛ III

Економіка та управління підприємствами

УДК 334.6:338.24

Віктор Левицький – кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів і кредиту, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Система управлінських рішень реалізації соціально-економічної стійкості підприємства

У статті розкрито сутність соціально-економічної стійкості підприємства, визначено основні елементи, що її формують, подано та охарактеризовано складники станів, у яких можливе здійснення процесу прийняття управлінських рішень для забезпечення стійкості системи. Запропоновано логічну блок-схему алгоритму забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства й визначено основні елементи системи управлінських рішень для реалізації соціально-економічної стійкості підприємства в сучасних умовах розвитку.

Ключові слова: стійкість, соціально-економічна стійкість, система управлінських рішень, невизначеність, ризик, визначеність, інформація.

Постановка наукової проблеми та її значення. У складних економічних умовах, коли ринкові перетворення в Україні не набули позитивного соціального змісту та супроводжуються спадом обсягів виробництва, зростаючим безробіттям, зубожінням значної частини населення, актуальність проблем, пов'язаних із пошуком способів недержавного регулювання соціально-економічних процесів, суттєво зростає.

Умовою життєдіяльності й основою стабільності стану підприємства в ринковій економіці є його стійкість. На нашу думку, варто звернути увагу не тільки на економічні показники, що цікавлять лише власника підприємства, а й на показники соціального розвитку. Тому для забезпечення стійкого позитивного розвитку підприємства розглянемо такий інтегральний показник, як соціально-економічна стійкість та інструменти впливу й управління на нього. Ефективне управління соціально-економічною стійкістю дає змогу підприємству адаптуватися до умов зовнішнього середовища та контролювати ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для цього необхідна розробка певної системи управлінських рішень забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства з метою організації ефективної системи взаємодії всіх елементів, які беруть участь у процесі управління підприємством. Саме тому достатньо актуальним і своєчасним є завдання дослідження системи управлінських рішень реалізації соціально-економічної стійкості підприємства.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Дослідження системи управлінських рішень реалізації соціально-економічної стійкості підприємства є досить новим, адже саме поняття «соціально-економічна стійкість» увійшло в науковий обіг порівняно недавно. Ця проблема частково розкрита в працях З. Шершньової, Е. Корчагіна, Е. Кемпбелла, К. Лічса, К. Сіо, С. Ткаченка, А. Гатауліна, але, незважаючи на це, вона все ж потребує подальших досліджень і розробок.

Мета й завдання статті. Мета дослідження полягає у виявленні сутності соціально-економічної стійкості підприємства та системи управлінських рішень, що дають змогу забезпечити достатньо високий її рівень, а завдання – у формуванні оптимальної системи для її підтримки в довгостроковій перспективі.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Перш ніж дослідити основні структурні елементи системи управлінських рішень реалізації соціально-еко-

номічної стійкості підприємства, потрібно визначити зміст поняття «соціально-економічна стійкість». Ця економічна категорія – універсальна й використовується для описання явищ в економічній, політичній, соціальній та інших сферах життєдіяльності.

Загалом, стійкість передбачає здатність системи утримувати її в заданих параметрах. Для досягнення стійкого стану підприємство, яке є відкритою соціально-економічною системою, повинно володіти здатністю відображати негативний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, направлений на зміну стійкості підприємства як системи. Із цього погляду, класичним можна вважати визначення А. М. Гатауліна, який характеризує стійкість як стан системи або постійність послідовності з'єднання певних її елементів у часі в процесі її перетворень [1, с. 24].

Інші науковці під стійкістю підприємств розуміють їхню здатність протистояти різним негативним і природним, і економічним впливам. Це означає не тільки можливість долати несприятливі явища й уміння пристосовуватися до них, а й використовувати їх із найбільшим ефектом для підприємств. Деякі економісти під стійкістю розуміють такі властивості підприємств, які дають їм можливість у різних умовах, незалежно від ступеня відхилення їхніх характеристик від оптимальних, виготовити задану кількість кожного виду продукції необхідної якості з найменшими витратами. Інакше кажучи, стійкість підприємств – це їхня здатність протистояти негативним внутрішнім і зовнішнім впливам та вміння пристосуватися до змінних умов.

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити деякі узагальнення. Будь-яка цілеспрямована система повинна в процесі свого функціонування виконувати поставлені перед нею завдання. Із позиції підприємства економічну стійкість можна розглядати як здатність системи зберігати свій працездатний стан щодо досягнення запланованих результатів за наявності різних впливів збурення. Збурення можуть викликати тимчасові відхилення координат стану системи в межах заздалегідь визначених допусків, але з припиненням впливів стійка система повинна повертатись у вихідне положення. Більше того, стійкість підприємства має забезпечуватись у будь-яких умовах й ситуаціях, що виникають як усередині системи, так і в навколишньому середовищі [5].

Стосовно соціально-економічної стійкості, то під цим поняттям варто розуміти забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності підприємства за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, стійкого фінансового стану за рахунок поліпшення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства з одночасним забезпеченням соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічного зовнішнього середовища [2, с. 21].

На нашу думку, розв'язання завдання забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства залежить від досягнення двох основних складників його сталого розвитку:

- забезпечення безпеки (зниження ймовірності збоїв у різних підсистемах підприємства);
- підвищення адаптивності (здатності відновлювати основні показники діяльності).

Головним базисом підвищення безпеки функціонування підприємства є створення системи захисту від збоїв, заснованої на прогнозуванні, своєчасному виявленні та усуненні аварійних ситуацій. Така система повинна передбачати обов'язкове включення всього персоналу в роботу із забезпечення безпеки підприємства, а також співпрацю із торговими партнерами, органами державного й муніципального управління, навіть із конкурентами [3, с. 107].

Адаптивність підприємства залежить від його здатності швидко реагувати на зміну балансу попиту та пропозиції. Зміна співвідношення попиту й пропозиції може бути пов'язана зі зміною платоспроможного попиту, тенденціями моди, активністю конкурентів та іншими факторами зовнішнього середовища. Крім того, збої в роботі самого підприємства призводять до зниження його продуктивності й, відповідно, до неможливості задовольнити існуючий попит. Проблеми можуть виникнути у сфері матеріально-технічного постачання підприємства, у самому процесі виробництва, у процесі реалізації виробленої продукції або послуг. Для адекватної реакції на невідповідність попиту та пропозиції підприємство повинно володіти достатніми ресурсами. Крім цього, потрібно сформувати ланцюг поставок і технологічний процес виробництва таким чином, щоб продукт адаптувався до вимог споживача на пізніх етапах виробничого циклу [2, с. 34].

Для побудови системи показників сталого розвитку підприємства та формування на його основі соціально-економічної стійкості доцільно використовувати методологію побудови системи управлінських рішень.

При фундаментуванні цієї системи потрібно розділити генеральну мету «забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства» на декілька підцілей, досягнення яких забезпечуватиметься ви-

конанням певних управлінських рішень. Загалом, усі управлінські рішення, які забезпечують соціально-економічну стабільність (стійкість) підприємства, можна умовно поділити на шість груп: маркетингові, виробничі, фінансові, організаційно-управлінські, інноваційні, соціальні.

До маркетингових рішень відносять ті, які здатні посилити конкурентні позиції підприємства, його ділову активність, збільшити обсяги продажу, підвищити привабливість продукції для споживачів. Виробничі – характеризуються підвищенням ефективності використання ресурсів і виробничої діяльності; фінансові – прибутковості фінансово-господарської діяльності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Організаційно-управлінські рішення визначаються підвищенням ефективності управління й зростанням інвестиційної привабливості підприємства. Забезпечення інноваційного процесу включає впровадження нових технологій і способів організації виробництва, випуск нових видів продукції. Соціальні рішення сприяють зростанню добробуту суспільства, мають на меті економне використання природних ресурсів, розробку соціальних програм та заходів щодо підвищення професійного рівня співробітників.

Процес прийняття рішень у різних галузях економіки ідентичний. У кожному випадку для отримання ефективного рішення доцільно:

- визначити зміст проблеми й мету;
- установити всі чинники, обмеження та залежності;
- у межах накладених обмежень зібрати необхідні дані;
- здійснити їх аналіз;
- виявити альтернативні рішення та оцінити їх із погляду прибутковості;
- вибрати оптимальне рішення.

Вищезазначене свідчить про те, що ефективне прийняття рішень – це мистецтво вибору оптимальної серед наявних альтернатив. Цей вибір здійснюється за трьома можливими станами: визначеність, ризик і невизначеність [4, с. 50]. Розмежування між визначеністю, ризиком та невизначеністю відображають різницю в ступені проінформованості особи, яка приймає рішення. Якщо уявити стан її знань як лінію спектра, то на одному кінці буде визначеність (наявність повної інформації), а на іншому – невизначеність (повна відсутність інформації). Ризик (часткова інформація) міститься між ними. Положення на лінії спектра відображатиме ступінь визначеності (або невизначеності) [4, с. 51]. Отже, середовище, у якому перебуває процес прийняття управлінських рішень, можна характеризувати через концепцію визначеності, ризику та невизначеності.

Як зазначено в праці З. Шершньової, невизначеність – одна з характеристик численних явищ, що їх розглядають теорія й практика менеджменту, а саме: поведінка окремої особи чи групи осіб, організації в цілому; прийняття різних рішень; оцінювання прогнозів; розробка стратегії. Чим більший рівень невизначеності, тим нижча якість управлінських рішень й ефективність дій [6, с. 128].

Концепція визначеності передбачає такий стан інформації, коли особа, яка приймає рішення, заздалегідь знає конкретний процес реалізації кожної альтернативи, тобто має знання про стан середовища та результати кожного можливого рішення.

Концепція ризику передбачає стан інформації, коли відомі один або декілька варіантів реалізації за кожною альтернативою, а ймовірність реалізації кожного варіанта відома особі, яка приймає рішення. В умовах ризику особа, яка приймає рішення, має об'єктивні знання, спроможна спрогнозувати ймовірну сутність явищ і віддачу за кожною з можливих стратегій.

Концепція невизначеності передбачає стан інформації, коли одна або більше альтернатив мають декілька можливих варіантів реалізації, ймовірність яких або невідома, або немає сенсу. Тому, на відміну від ризику, невизначеність буде суб'єктивним явищем.

Із вищесказаного можна зробити висновок, що інформація виступає основним засобом виконання поставлених управлінських рішень. Тому на кожному етапі управління соціально-економічною стійкістю формується відповідний інформаційний потік, завдяки якому користувачі здійснюють свої функції й приймають своєчасні управлінські рішення, адаптовані до зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства. Від об'єктивного й достовірного інформаційного забезпечення багато в чому залежить успіх прийнятих рішень, що ґрунтуються на сукупності висновків про результати комплексного аналізу та обробки різноманітної інформації.

Систематизація даних зовнішньої й внутрішньої інформації дає змогу створити цілісну систему інформаційного забезпечення, зорієнтовану на ефективне управління соціально-економічною стійкістю підприємства.

Для створення та реалізації на практиці обґрунтованої системи управлінських рішень, яка покликана забезпечити високий рівень соціально-економічної стійкості підприємства доцільно дотримуватися таких вимог:

- управлінські рішення повинні бути реальні й взаємопов'язані із цілями підприємства;
- ієрархічний характер виокремлення загальних управлінських рішень, які ґрунтуються на рішеннях щодо моніторингу стійкості, фінансово-економічної безпеки, антикризового управління, управління ризиками відповідно до ланцюгів прийняття рішень;
- обґрунтованість, зваженість, надійність;
- гнучкість і динамічність.

Отже, варто зазначити, що система управлінських рішень повинна гнучко змінюватися, особливо при зміні умов функціонування підприємства. Це пов'язано з тим, що поняття «соціально-економічна стійкість» не можна розглядати в статично, адже підприємство являється відкритою системою, яка постійно співпрацює із зовнішнім середовищем, яке, як відомо, ніколи не стоїть на місці, тобто постійно перебуває у видозмінах.

Отже, система управлінських рішень щодо реалізації соціально-економічної стійкості – це множина елементів, що перебувають у взаємодії, відносинах, зв'язках та завдяки цьому являють собою цілісність [7, с. 24]. Таким чином, ми маємо змогу наочно зобразити систему управлінських рішень щодо реалізації соціально-економічної стійкості (рис. 1.).

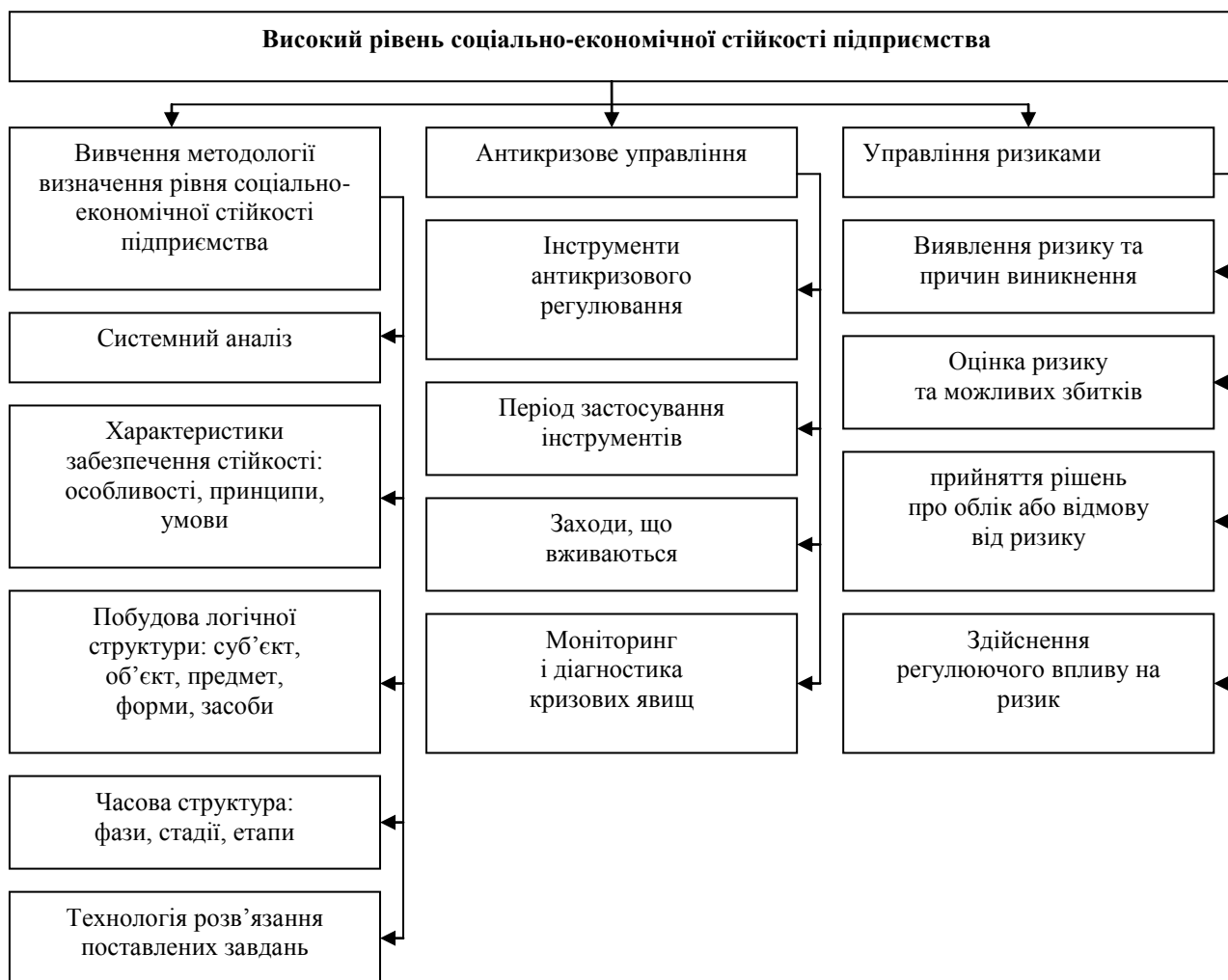


Рис. 1. Основні елементи системи управлінських рішень реалізації соціально-економічної стійкості підприємства

Увесь процес формування системи управлінських рішень забезпечення соціально-економічної стійкості варто розділити на декілька етапів: перший – формування вихідної інформації; другий – визначення показників, що характеризують соціально-економічну стійкість; третій – аналіз отриманої інформації щодо прийнятності варіанта; четвертий – прийняття рішень. Структурно-логічну схему прийняття рішень для забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства подано на рис. 2.

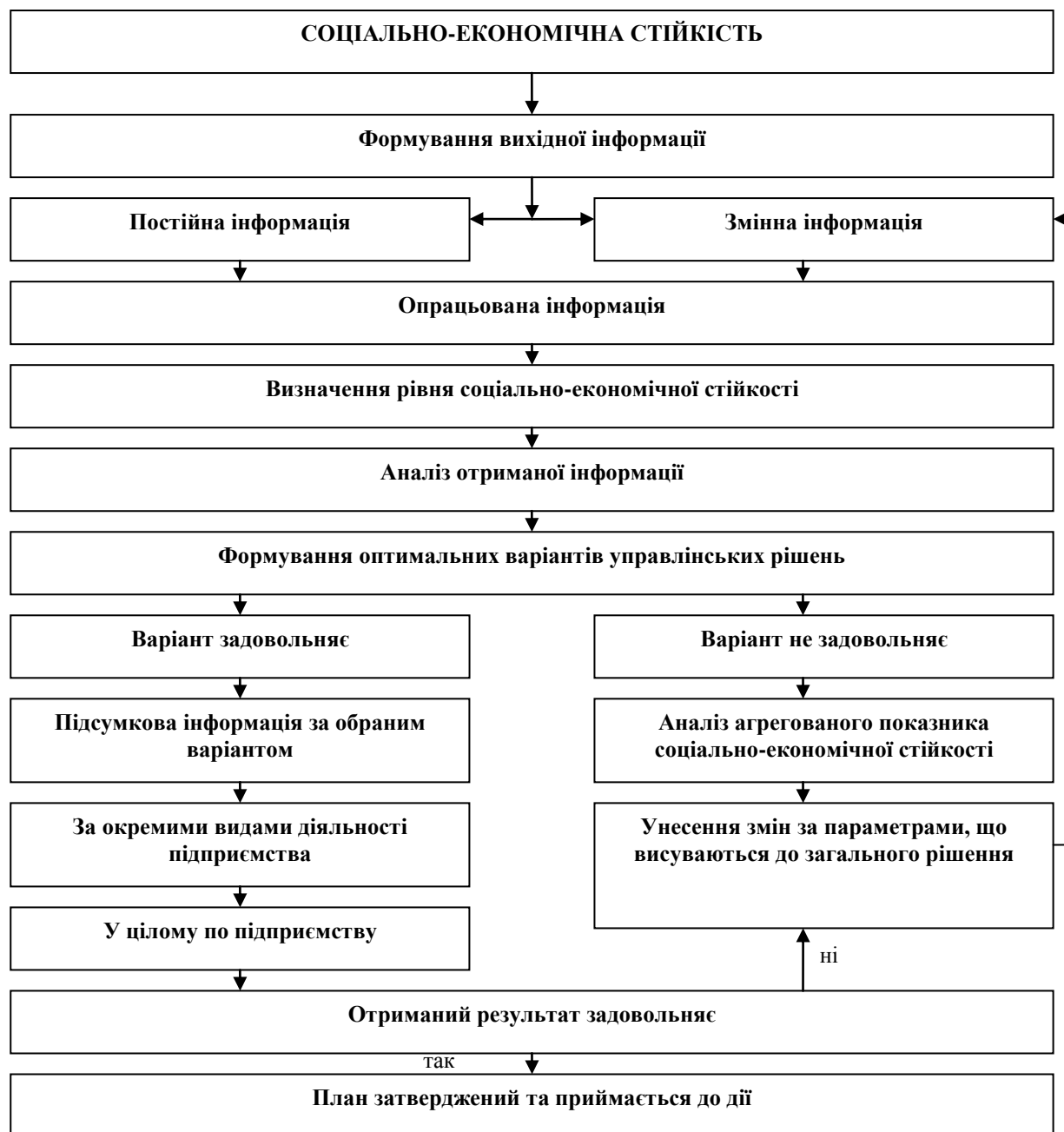


Рис. 2. Блок-схема алгоритму системи прийняття управлінських рішень забезпечення соціально-економічної стійкості підприємства

Отже, на кожному етапі прийняття управлінських рішень, які покликані забезпечити високий рівень соціально-економічної стійкості, формується відповідний інформаційний потік, завдяки якому користувачі здійснюють свої функції та приймають своєчасні управлінські рішення, адаптовані до зовнішнього й внутрішнього середовищ підприємства. Від об'єктивного та достовірного інформаційного забезпечення багато в чому залежить успіх прийнятих рішень, що ґрунтуються на сукупності висновків про результати комплексного аналізу й обробки різноманітної інформації.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Отже, соціально-економічна стійкість – це забезпечення рентабельної виробничо-комерційної діяльності підприємства, за рахунок підвищення ефективності використання виробничих ресурсів та управління підприємством, стійкого фінансового стану, за рахунок покращення структури активів, а також стабільного розвитку потужності підприємства та соціального розвитку колективу при самофінансуванні в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для того, щоб це явище було достатньо ефективне й відповідало найвищим параметрам, потрібно сформувати відповідну систему реалізації управлінських рішень. Проте перш ніж ухвалити певне рішення, потрібно ретельно проаналізувати, у яких концепціях перебуває цей процес, а саме: концепції визначеності, ризику чи невизначеності. Це дасть змогу зрозуміти, якою саме інформацією володіє особа, котра приймає рішення, та чи достатньо її, щоб розв'язати завдання позитивно. Загалом, ключовими факторами, що сприяють ефективному прийняттю рішень щодо реалізації соціально-економічної стійкості підприємства на практиці, є достовірність інформації й швидкість їх прийняття.

На нашу думку, перш ніж формувати систему управлінських рішень реалізації соціально-економічної стійкості підприємства, потрібно ретельно проаналізувати його зовнішнє та внутрішнє середовища. Це дасть змогу виявити чинники, які дестабілізують впливають на нього, а також спрогнозувати його на майбутнє й тим самим чітко визначитись у заходах щодо підвищення стійкості підприємства в цілому.

Джерела та література

1. Гатаулин А. М. Система прикладных статистико-математических методов обработки экспериментальных данных / А. М. Гатаулин. – М. : Изд-во МСХА, 2002. – Ч.1. – С. 22–24.
2. Корчагина Е. В. Анализ и оценка экономической устойчивости в структурах предпринимательства / Е. В. Корчагина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2002. – 145 с.
3. Кемпбелл Э. Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Лич. – СПб. : Питер, 2004. – 416 с.
4. Сно К. К. Управленческая экономика / К. К. Сно ; пер. с англ. – М. : ИНФРА М, 2000. – 671 с.
5. Ткаченко С. М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові / С. М. Ткаченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1350>
6. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., переробл. і доповн. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
7. Cihak Martin «Stress testing: A review of key concepts» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.defaultrisk.com/pp_test_05.htm

Левицкий Виктор. Система управленческих решений реализации социально-экономической стойкости предприятия. В статье раскрыта сущность социально-экономической стойкости предприятия, определены основные элементы, что ее формируют, поданы и охарактеризованы составляющие состояний, в которых возможно осуществление процесса принятия управленческих решений для обеспечения стойкости системы. Кроме того, в процессе проведения исследования определено, что для построения системы показателей устойчивого развития предприятия и реализации его долгосрочной социально-экономической стойкости целесообразно использовать сформированные нами методологию построения системы управленческих решений и основные требования к их принятию. Нами установлено, что задание обеспечения социально-экономической стойкости предприятия зависит от достижения двух основных составляющих его устойчивого развития, а именно: обеспечения безопасности (снижения вероятности сбоев в разных подсистемах предприятия) и повышения адаптивности (способности возобновлять основные показатели деятельности). Главным результатом статьи является формирование логической блок-схемы алгоритма реализации социально-экономической стойкости предприятия на основе системы управленческих решений, которая используется для оптимизации комплекса управления в современных условиях динамического нестабильного развития.

Ключевые слова: стойкость, социально-экономическая стойкость, система управленческих решений, неопределенность, риск, определенность, информация.

Levytskyj Viktor. The System of Realization Management Decisions Socio-economic Sustainability of an Enterprise. In the article the essence of the socio-economic sustainability of the enterprise, the basic her elements that characterize components of the condition in which it is possible realization of the process of making management decisions to ensure the sustainability of the system development of the enterprise. In addition, the research process, it was determined that to build a system of indicators for sustainable development of the enterprise and the implementation of its long-term socio-economic sustainability it is advisable to use a generated us the methodology of the system of managerial decisions and the basic requirements for their adoption. We have determined that the task of ensuring

socio-economic sustainability of the enterprise depends on achieving two main pillars of sustainable development, namely: security (reducing the likelihood of failures in various subsystems of the enterprise) and increase adaptability (ability to recover key performance indicators). The main result of the article is a build of logical flowchart of the algorithm of realization of socio-economic sustainability of the enterprise-based system management solutions, that it used to optimize management in modern conditions of dynamic and unstable development.

Key words: sustainability, socio-economic sustainability, system of management decisions, vagueness, risk, definiteness, information.

УДК 331.108

Світлана Бортнік – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та безпеки підприємства, Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня

У статті розглянуто різні підходи до трактування змісту та складових частин процесу розвитку персоналу; розкрито основні завдання його стратегічного розвитку, підходи до методичного забезпечення комплексного оцінювання рівня еволюції персоналу підприємства. Доведено необхідність упровадження випереджаючого, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток персоналу, оцінювання рівня розвитку персоналу, стратегічне управління розвитком персоналу підприємства, стратегія управління персоналом.

Постановка наукової проблеми та її значення. Глобалізація економіки та інформатизація суспільства, прогресивний розвиток науки, техніки й технологій, інноваційність і висока науковість сучасного виробництва висувають особливі вимоги до працівників вітчизняних підприємств. Тому проста наявність професійно-кваліфікаційних навичок уже не задовольняє потреб нинішнього виробництва, котрі вимагають від працівників швидкого реагування, адаптивності, лояльності та мобільності, готовності відповідати за делегованими повноваженнями, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей, розвитку трудового й інноваційного потенціалів, а також співробітництва в колективі, соціальної відповідальності, підтримки ділової етики, трудової дисципліни та корпоративної культури.

Це обумовлює необхідність випереджального, тобто стратегічно орієнтованого, управління розвитком працівників.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Проблеми стратегічного управління персоналом вивчали як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких – М. Армстронг, І. Ансофф, В. Гриньова, А. Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, Г. Назарова, А. Ткаченко, О. Ястремська. Зі свого боку, питання розвитку працівників, зокрема стратегічних аспектів, розглянуто в роботах таких науковців, як В. Верхоглядова, І. Грузіна, А. Колот, Ю. Лисенко, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікланд, Н. Федорова, С. Шекшня й ін. Однак вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно розвитку персоналу недостатньо досліджені та розроблені. Зокрема, відсутнє чітке розуміння сутності поняття стратегічного управління розвитком персоналу, існує необхідність у формуванні методичного забезпечення об'єктивної оцінки рівня розвитку персоналу, яке б відповідало стратегічним орієнтирам підприємства й сучасним реаліям господарювання.

Мета й завдання статті. Мета дослідження – обґрунтування необхідності стратегічного управління розвитком персоналу підприємства та вдосконалення процедури оцінки його рівня. **Завдання** статті – уточнити сутність і зміст поняття «розвиток персоналу», визначити місце стратегії розвитку персоналу в загальній стратегії підприємства; обґрунтувати етапи оцінки рівня розвитку персоналу; розглянути підходи щодо методичного забезпечення оцінювання рівня розвитку персоналу підприємства;

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Бурхливий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від виробничих підприємств нових підходів та