

Чернецька О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування
та управління фінансово-економічною діяльністю
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Chernetska Olha

Dnipro State Agrarian and Economic University

КОНТРОЛЬ НАД ХАОСОМ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ

CONTROL OF CHAOS IN THE FINANCIAL RESULTS MANAGEMENT SYSTEM

У статті визначено необхідність розроблення порядку дій, котрий забезпечить контроль над ситуацією внаслідок виникнення різновекторних напрямів розвитку в системі управління фінансовими результатами підприємства. Розроблено послідовність упровадження контрольних заходів щодо прийняття управлінських рішень та реалізації можливості використання гнучкого менеджменту під час формування фінансового результату підприємства. Наголошено на актуальності завдання менеджерів не лише прорахувати ймовірність прийняття кожного рішення в конкретних умовах діяльності та ефективність кожного з них, але й підібрати таке поєднання різних варіантів рішень, яке б дало в процесі управління синергетичний ефект. Обґрунтовано доцільність використання аналітичних інструментів, що характеризуються гнучкістю та наявністю великої кількості варіантів можливих рішень, зокрема SWOT-аналізу та техніки прийняття рішень «Квадрат Декарта». Визначено шляхи оптимізації системи менеджменту для досягнення певної стабільності в точці біфуркації, даючи змогу поступово збільшити зону контролю.

Ключові слова: контроль, хаос, точка біфуркації, система управління, менеджер, фінансові результати.

В статье определена необходимость разработки порядка действий, который обеспечит контроль над ситуацией вследствие возникновения разновекторных направлений развития в системе управления финансовыми результатами предприятия. Разработана последовательность внедрения контрольных мероприятий по принятию управленческих решений и реализации возможности использования гибкого менеджмента при формировании финансового результата предприятия. Отмечена актуальность задания менеджера не только просчитать вероятность принятия каждого решения в конкретных условиях деятельности и эффективность каждого из них, но и подобрать такое сочетание различных вариантов решений, которое бы дало в процессе управления синергетический эффект. Обоснована целесообразность использования аналитических инструментов, характеризующихся гибкостью и наличием большого количества вариантов возможных решений, в частности SWOT-анализа и техники принятия решений «Квадрат Декарта». Определены пути оптимизации системы менеджмента для достижения определенной стабильности в точке бифуркации, позволяя постепенно увеличить зону контроля.

Ключевые слова: контроль, хаос, точка бифуркации, система управления, менеджер, финансовые результаты.

The article identifies the need to develop an order of action that will provide control over the situation due to the emergence of different development directions in the financial results management system of the enterprise. The sequence of implementation of control measures for managerial decision-making and the realization of the possibility of using flexible management in forming the enterprise's financial result is developed. It is noted that a systematic increase in the amount of information leads to the emergence of ideas and decisions, so the problem of choosing the right solution aggravates at the moment of loss of control over the situation. It is emphasized on the urgency of the task of managers not only to calculate the probability of making each decision in the specific conditions of activity and the effectiveness of each decision but also to find such a combination of different options of decisions that would give a synergistic effect in the management process. At each stage of the management process, quality

information support with appropriate analytical support is required. It is noted that the analysis of development vectors in the chaos of the management system will make it possible to understand all aspects of the possible decisions in order to choose then the most optimal one. The feasibility of using analytical tools characterized by the flexibility and availability of a large number of possible decisions, including SWOT analysis and Descartes square decision-making technique, is substantiated. Ways to optimize the management system to achieve certain stability at the bifurcation point are determined, allowing to gradually increase the control area. It is noted that it is advisable for the manager to try to combine certain development vectors at the bifurcation point when detecting recurring indicators of SWOT analysis and Descartes square. It is also advisable to group management decision options by other criteria, such as those responsible for executing decisions, operational needs or priorities of the management system, and so on. In this case, there is a need to control the interaction of managers because, without their well-established teamwork and compliance with uniform management standards, there are no prerequisites for synergistic effects.

Key words: control, chaos, bifurcation point, control system, manager, financial results.

Постановка проблеми. Сучасні умови діяльності підприємств є особливо динамічними стосовно впливу негативних і позитивних чинників. Система управління фінансовими результатами стає неспроможною адекватно реагувати на потік інформації та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів. Менеджери підприємства стикаються з непередбачуваними завданнями, вирішення яких вимагає злагоженості в роботі, високого рівня професіоналізму, гнучкості та нестандартності мислення, вміння співвідносити обсяги завдань та необхідні терміни для їх виконання. Якщо в системі управління підприємства виникають різновекторні напрями розвитку, то це може спричинити хаос. Менеджери підприємства мусять винайти такий порядок дій, котрий забезпечить контроль над ситуацією, що склалася у процесі формування фінансового результату підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах невизначеності система управління на підприємстві може досягати критичного стану з абсолютною непрогнозованістю внаслідок реалізації поставлених завдань та реалізації прийнятих рішень. На необхідності попередження неоптимальних рішень під час подолання хаосу в системі управління підприємницькою діяльністю шляхом запровадження контрольних заходів щодо прийнятих рішень наголошує І.Б. Хома [1]. Вчений робить висновок про доцільність контролю над хаосом у точці біфуркації, що полягає в економії часу на подолання негативних наслідків від неправильно прийнятого рішення, можливості вчасно переглянути своє бачення на прийняте рішення та мінімізації витрат ресурсів на пошук заходів стабілізації ситуацій внаслідок хибних управлінських рішень.

Умови невизначеності та постійні коливання в підприємницькому середовищі зумовлюють необхідність відходу від традиційного менеджменту і переходу до більш гнучкого, а часом

навіть екстремального управління фінансовими результатами. Такої думки дотримується І.В. Ганза [2]. Автор акцентує увагу на тому, що екстремальне управління дає змогу контролювати виконання поставлених завдань в умовах постійних змін, водночас забезпечуючи потреби менеджменту на кожному етапі реалізації прийнятих рішень. К.М. Курочка та С.К. Золотарьов [3] визначають необхідність балансування між обсягом робіт, ресурсами, часом, якістю та ризиками в процесі управління на підприємстві. Автори наголошують на важливій ролі інноваційних методів, технік і технологій для підвищення якості менеджменту засобами адміністрування (контролю).

Отже, вчені приділяють увагу розробленню механізму запровадження контрольних заходів щодо прийняття управлінських рішень та реалізації можливості використання гнучкого та екстремального менеджменту під час формування фінансового результату підприємства. Тому набуває актуальності пошук шляхів оптимізації прийняття рішень у точці біфуркації системи управління на підприємстві.

Мета дослідження полягає в розробленні напрямів оптимізації прийняття рішень у точці біфуркації системи менеджменту на підприємстві та обґрунтуванні інструментарію контролю над хаосом у процесі управління фінансовими результатами на підприємстві. У процесі дослідження було використано логічні та емпіричні методи пізнання особливостей управління фінансовими результатами, а також методи системного, порівняльного, структурно-рівневого аналізу, алгоритмічні методи відображення результатів досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління фінансовими результатами на підприємстві є складною, нелінійною та динамічною, отже, під тиском зовнішніх та внутрішніх чинників в умовах взаємодії складових елементів може бути схильною до хаотичних змін. Це зумовлено великою кількістю неперед-

бачуваних завдань (зміни зовнішнього середовища та збільшення обсягів інформації спричиняють зміну оперативних рішень та завдань), не налагодженою взаємодією менеджерів (не узгоджуються завдання, розмаїття поглядів на шляхи виконання завдань тощо), недостатньою кваліфікацією менеджерів в частині планування оперативних дій для досягнення стратегічної мети, тощо. Отже, дія нелінійних зворотніх зв'язків у процесі господарської діяльності зумовлює виникнення та досягнення різних кінцевих рішень.

Зауважимо, що систематичне збільшення обсягів інформації спричиняє зародження ідей та рішень, тому в момент втрати контролю над ситуацією загострюється проблема вибору правильного рішення. Тому перед менеджерами виникає завдання не лише прорахувати ймовірність прийняття кожного рішення в конкретних умовах діяльності та ефективність кожного з них, але й підібрати таке поєднання різних варіантів рішень, яке б дало в процесі управління синергетичний ефект. Для цього можна використовувати математичні методи (теорія ймовірності) і методи економіко-математичного моделювання, сучасні методи гнучкого менеджменту тощо. Не менш важливим є прийняття рішень на основі ірраціонального здогаду – зокрема, інтуїції керівника.

І.В. Ганза [2] наголошує на доцільності поєднання традиційного та гнучкого управління через відсутність повної та достовірної інформації. Саме тому на кожному етапі процесу управління необхідне якісне інформаційне забезпечення з відповідним аналітичним забезпеченням. На наш погляд, під час вибору вектору розвитку в точці біфуркації доцільним є застосування SWOT-аналізу, застосування якого передбачає визначення сильних та слабких сторін запланованого рішення, а також можливості та загрози. Таким чином, поділ факторів впливу на зазначені категорії допоможе оцінити певний вектор розвитку з усіх сторін.

Після визначення списку слабких і сильних сторін, а також можливостей та загроз необхідно встановити зв'язки між ними. Зокрема, слабкі та сильні сторони, можливості та загрози впорядковуються на полях матриці SWOT-аналізу: поєднання сильних сторін і можливостей; поєднання слабких сторін і можливостей; поєднання сильних сторін і загроз; поєднання слабких сторін і загроз. Показники зазначених полів матриці доцільно перевірити на наявність ефекту синергії, внаслідок цього можна приймати рішення щодо посилення або послаблення визначених показників SWOT-аналізу. Як приклад, можна зазначити можливість зрос-

тання рівня чутливості до коливань попиту на продукцію у разі впровадження інноваційних технологій виробництва за рахунок підвищення рівня постійних витрат.

Л.В. Носонова [4] відзначає, що метод SWOT-аналізу кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Серед таких завдань автор виділяє формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій. Отже, цей аналітичний інструмент характеризується гнучкістю та наявністю великої кількості варіантів можливих рішень. Цей аналітичний інструмент характеризується гнучкістю та наявністю великої кількості варіантів можливих рішень.

SWOT-аналіз вважаємо доцільним поєднувати з технікою прийняття рішень «Квадрат Декарта», яка передбачає пошук відповідей на чотири питання:

- що трапиться, якщо буде вибрано певний вектор розвитку;
- що трапиться, якщо не буде вибрано певний вектор розвитку;
- що не трапиться, якщо буде вибрано певний вектор розвитку;
- що не трапиться, якщо не буде вибрано певний вектор розвитку [5].

Ці чотири питання дають змогу розглянути проблему з різних сторін і отримати про неї найбільш об'єктивне уявлення. Відповідно, прийняття рішень за цим аналітичним інструментом засноване на пошуку переваг і недоліків кожного з наявних варіантів та їх зіставленні одне з одним, що дає змогу усвідомити вагомості критерії вибору і його наслідки; отже, ця методика прийняття управлінських рішень є адаптивною та актуальною в контексті синергетичного підходу.

Зазначимо, що аналіз векторів розвитку в хаосі системи управління дасть змогу зрозуміти всі аспекти можливих рішень для того, щоб потім обрати найоптимальніше з них. Звичайно, можна втратити контроль через надмірний обсяг інформації, особливо в умовах невизначеності, коли постійно змінюються зовнішні умови діяльності, спостерігаються форс-мажорні ситуації, тобто відбувається потік інформації, який не контролюється системою менеджменту. Тому виникає зайва навантаженість на менеджера в процесі сортування інформації, що спричиняє хаос у виборі управлінського рішення. У цьому разі менеджеру необхідно знайти точку опори, звідки він почне наступ на невизначеність. Це може бути найактуальніший вектор розвитку відповідно до сьогоденних умов діяльності або вимог інвесторів,

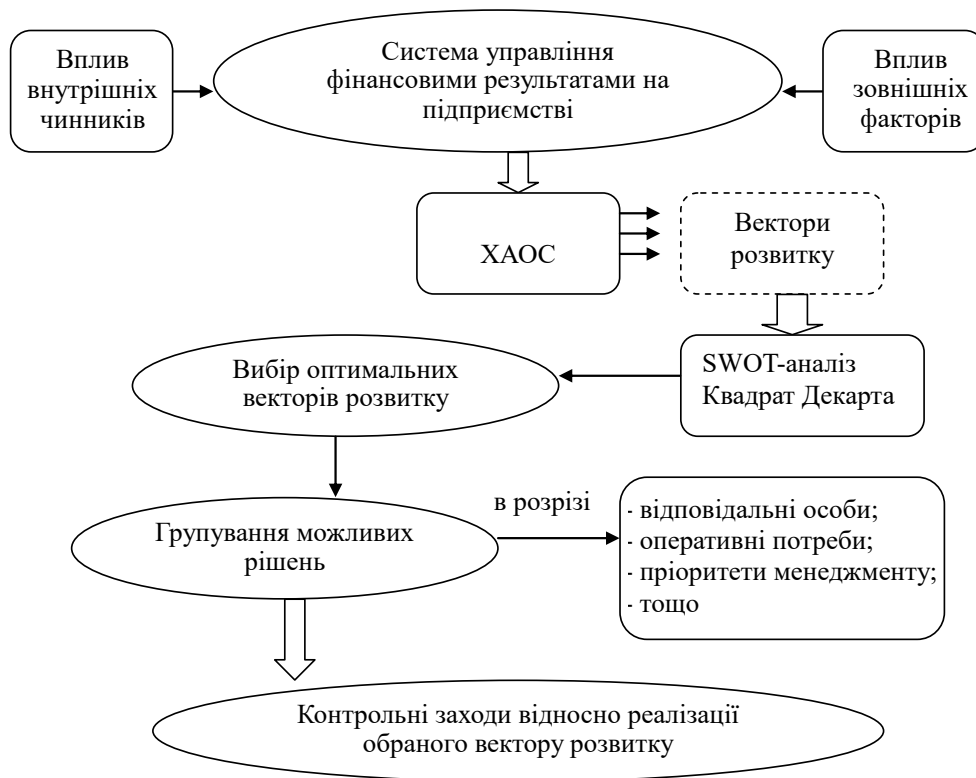


Рис. 1. Процес контролю над хаосом у системі управління на підприємстві

клієнтів тощо. Зазначений підхід створить передумови для досягнення певної стабільності в точці біфуркації, даючи змогу поступово збільшити зону контролю.

Також менеджеру доцільно спробувати об'єднати певні вектори розвитку в точці біфуркації під час виявлення повторюваних показників SWOT-аналізу та квадрату Декарта. Також доцільним є групування варіантів управлінських рішень за іншими критеріями, наприклад у розрізі відповідальних за виконання рішень, оперативних потреб чи пріоритетів системи менеджменту тощо. У цьому разі виникає необхідність контролю над взаємодією менеджерів, оскільки без налагодженої сумісної роботи менеджерів та дотримання єдиних стандартів менеджменту відсутні передумови виникнення синергетичного ефекту.

Різновекторність розвитку системи управління фінансовими результатами підприємства зумовлює необхідність високого рівня фаху менеджерів. Відповідно, розуміючи структуру та особливості системи менеджменту в стані хаосу, фахівець має можливість імпровізувати та знайти найоптимальніше рішення. Але потрібно наголосити на визна-

чальній ролі в цьому процесі чіткої послідовності контрольних дій, яке допоможе нівелювати негативні наслідки точки біфуркації системи менеджменту. Розроблену послідовність впровадження контрольних заходів щодо прийняття управлінських рішень у точці біфуркації системи менеджменту схематично узагальнено на рис. 1.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, система менеджменту має забезпечити контроль над ситуацією внаслідок виникнення різновекторних напрямів розвитку в системі управління фінансовими результатами підприємства. Зазначена послідовність впровадження контрольних заходів щодо прийняття управлінських рішень дасть можливість реалізувати можливості використання гнучкого менеджменту під час формування фінансового результату підприємства на основі аналітичних інструментів. Особливості використання SWOT-аналізу та техніки прийняття рішень «Квадрат Декарта» в точці біфуркації системи менеджменту в аспекті формування фінансових результатів на підприємстві становлять основу подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Хома І. Б. Контроль прийняття рішень у точці біфуркації в процесі перебігу підприємницької діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2015. № 833. С. 103–108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_17 (дата звернення: 12.12.2018).
2. Ганза І.В. Екстремальне та гнучке управління проектами в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 10. Частина 2. С. 67–70. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/65.pdf (дата звернення: 20.02.2019).
3. Курочка К.М., Золотарьов С.К. Основи управління проектами на торговельному підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12 (39), грудень. С. 776–780. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/185.pdf> (дата звернення: 20.02.2019).
4. Носонова Л.В. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності АТ «Сумський завод «Насосенергомаш». *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С. 506–512. URL: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (дата звернення: 09.10.2019).
5. Бас Д.В. Гедоністична модель цінності арт-проекту. *Project, Program, Portfolio Management. P3M: Тези доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції: [у 2 т.]. Том 2*. Одеса: Балан В.О., 2017. С. 13–15. URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6864.pdf> (дата звернення: 09.10.2019).

References:

1. Khoma I. B. (2015) Kontrol pryiniattia rishen u tochtsi bifurkatsii v protsesi perebihu pidpriemnytskoi diialnosti [Control of decision making at the point of bifurcation in the course of business activity]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Lohistyka* [Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Logistics] (electronic journal), vol. 833, pp. 103–108. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_17 (accessed 12 December 2018).
2. Hanza I.V. (2015) Ekstremalne ta hnuchke upravlinnia proektamy v umovakh nevyznachenosti [Extreme and flexible project management in an uncertain environment]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences] (electronic journal), vol. 10, pp. 67–70. Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/65.pdf (accessed 20 February 2019).
3. Kurochka K.M., Zolotarov S.K. (2016) Osnovy upravlinnia proektamy na torhovelnomu pidpriemstvi [Fundamentals of project management at a trading company]. *Molodyi vchenyi* [Young scientist] (electronic journal), vol.12, no 39, pp. 776–780. Available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/185.pdf> (accessed 20 February 2019).
4. Nosonova L.V. (2015) Zastosuvannia SWOT-analizu dlia vyznachennia konkurentospromozhnosti AT "Sumyskyi zavod "Nasosenerhomash" [Application of SWOT-analysis for determination of competitiveness of JSC "Sumy Plant" Nasosenergomash"]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national problems of economy] (electronic journal), vol. 4, pp. 506–512. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf> (accessed 09 October 2019).
5. Bas D.V. Hedonistychna model tsinnosti art-proektu [A hedonistic model of the value of an art project]. *Proceedings of the Project, Program, Portfolio Management. P3M* (Ukraine, Odessa, December 08 – 09, 2017) (eds. Teslenko P.O.), Odessa: Balan V. O., pp. 13–15.