

МЕТОДОЛОГІЯ МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ РОЗРОБЦІ І РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто моделювання процесу підвищення економічного потенціалу підприємства. На основі системного підходу в процесі планування пропонується перелік логічно пов'язаних між собою етапів, які дозволяють створити інтегровану систему ухвалення рішень.

Ключові слова: економічний потенціал, система планування, стратегічне планування, багаторівневе планування, контури планування, прогнозування.

Трансформація структури управління неминуче впливає на потенціал організації. По-перше, це відбувається внаслідок вибору напрямів підвищення потенціалу, і по-друге – самі організаційні зміни та організація контролю ефективності таких змін неможливі без задіявання вже наявного потенціалу і ресурсів, що входять до його складу. Крім того, підвищення також може зажадати залучення ресурсів із зовнішніх джерел у тому випадку, якщо підприємство не в змозі здійснити їх за рахунок власних.

Вважаємо необхідним детальніше розглянути цю проблему. Усі заходи з формування організаційного механізму і обґрунтування напрямів розвитку підприємства (стратегії розвитку) умовно слід поділити на ті, що «вимагають витрат ресурсів» і що «не вимагають витрат ресурсів» потенціалу підприємства. Маємо на увазі також, що й сам процес підвищення економічного потенціалу підприємства також вимагає витрат власних можливостей.

Природно, під витратами ресурсів слід розуміти ті, які характеризують кількісний склад. Усі ті заходи, які не вимагають значних кількісних витрат або вимірюються лише якісними характеристиками у межах організаційного механізму, містять [1]:

- удосконалення структури управління;
- удосконалення інформаційної взаємодії між підрозділами і виконавцями, відповідальними за реалізацію стратегії підвищення потенціалу підприємства;
- підвищення виконавської дисципліни;
- удосконалення процесу планування підвищення економічного потенціалу підприємства;
- планування заходів з ефективного використання потенціалу;
- зміна характеру інформаційного обміну із зовнішнім середовищем підприємства.

Безумовно, перераховані заходи в основній своїй масі вимагають використання як якісної сторони потенціалу, так і кількісної. Остання повинна виражатися в певних ресурсних і фінансових витратах. У результаті, увесь план стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства ($S^p_{ЕПі}$) у межах досліджуваного організаційно-економічного механізму є складним процесом, який супроводжується набором

послідовних дій, спрямованих на зміну як базових складових, так і усього економічного потенціалу підприємства [4]. Система показників потрібна в якості орієнтиру на етапі контролю для оцінки ефективності процесу розвитку, а також для реалізації плану стратегічного розвитку ($S^p_{ЕПі}$) і здійснення відповідних управлінських дій, спрямованих на активізацію підвищення окремих складових економічного потенціалу ($U_{ЕПі}$). Подібна система показників має бути «другим контуром», покликаним оцінювати як безпосередньо процес підвищення, так і ефективність функціонування організаційно-економічного механізму. Окрім виділеної системи показників, пропонуємо розглядати також і показники, що характеризують конкурентоспроможність економічного потенціалу підприємства ($C^k_{ЕП} = F(\sum C^k_i)$), які слугують орієнтиром для формування стратегічних напрямів розвитку.

Не менш важлива проблема полягає у визначенні складу, кількості і джерел надходження необхідних для розвитку ресурсів. Частково в процесі розвитку мають бути задіяні ресурси потенціалу підприємства, проте подібний замкнутий процес не може бути ефективний протягом тривалого періоду. У цьому випадку потрібне залучення ресурсів із зовнішнього середовища (рис. 1(а) і (б)).

Процес розвитку без залучення зовнішніх ресурсів можна проілюструвати одноконтурною структурою (рис. 1(а)). Проте, як показав проведений аналіз, більшість підприємств не мають у розпорядженні достатніх власних можливостей для здійснення повномасштабних програм розвитку. У зв'язку з цим виникає необхідність у формуванні другого контуру, зображеного на рис. 1 (б)).

Як впливає з рис. 1(а), апарат стратегічного управління розвитком на основі аналізу внутрішньої інформації ($I_{вн}$) про стан ресурсної взаємодії елементів потенціалу підприємства здійснює коригуючий вплив ($K_{впл}$). Ресурсна взаємодія припускає досягнення стратегічних цілей за рахунок підвищення економічного потенціалу, за допомогою використання як визначених (j виду) фінансових ресурсів і елементу економічного потенціалу ($F^x_{ЕПіj}$), так і інформаційних, трудових, просторових та ін. ресурсів ($R^x_{ЕПіj}$). Загалом одноконтурна модель розвитку цілком життєздатна для

конкретного виду стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства (чи окремих його елементів). Прикладом для подібного напрямку розвитку може служити стратегія обмеженого (чи слабкого)

нарощування потенціалу, що змінює на певному етапі життєвого циклу функціонування підприємства стратегію інтенсивного нарощування.

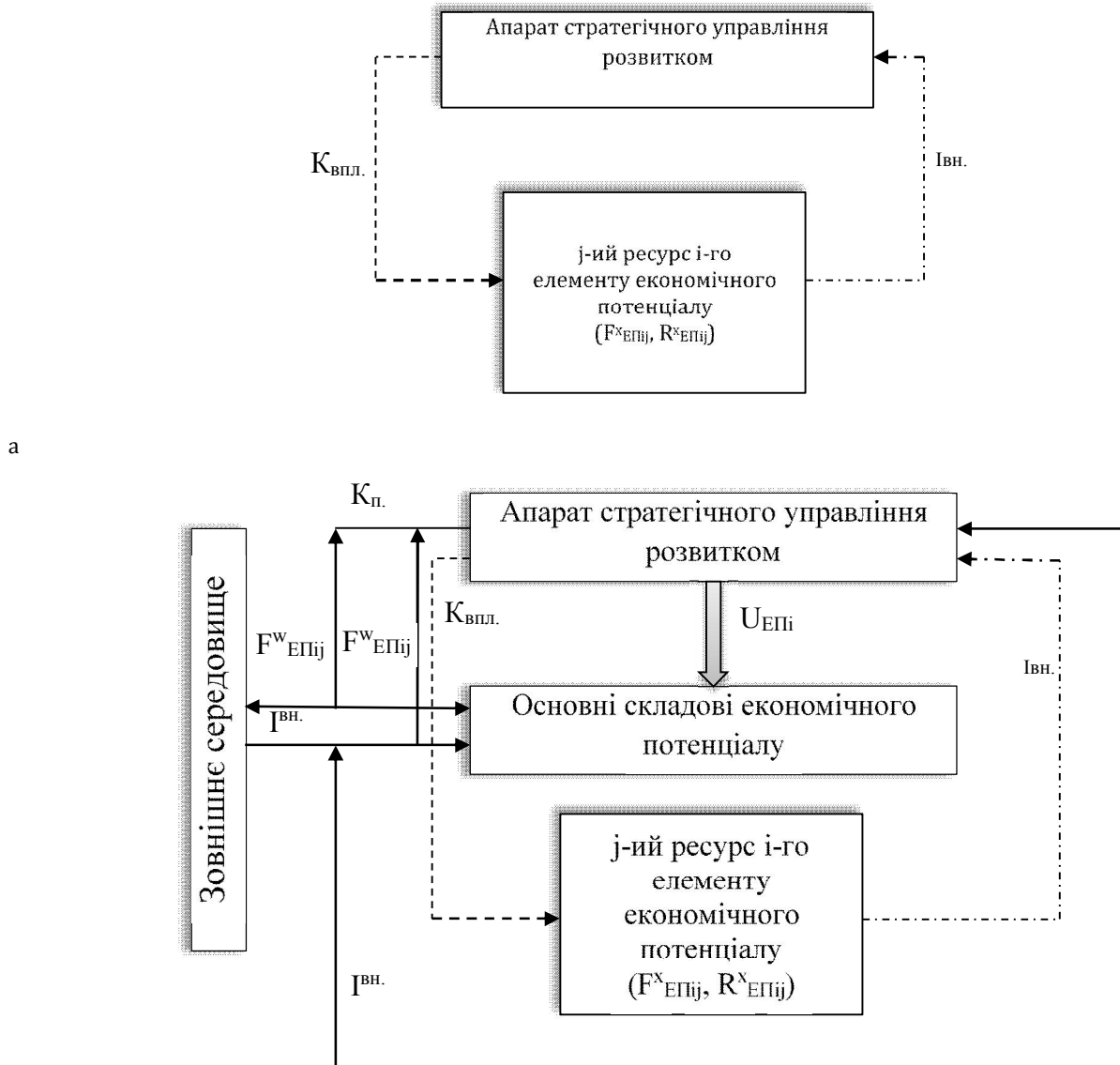


Рис. 1. Одноконтурна і двоконтурна моделі управління підвищенням економічного потенціалу підприємства: а – напрям розвитку, що не передбачає залучення зовнішніх ресурсів; б – напрям розвитку, який передбачає залучення зовнішніх ресурсів

Також в перелік стратегій, які припускають використання одноконтурної моделі процесу ухвалення управлінських рішень при формуванні напрямку підвищення потенціалу, можна зарахувати стратегію розвитку окремих елементів економічного потенціалу, коли розвиток однієї складової цілком може компенсуватися ресурсами інших. І, нарешті, стратегія максимального задіявання потенціалу для виведення підприємства з кризи або посилення конкурентних позицій. У цьому випадку основною метою стає виживання підприємства саме за рахунок наявного потенціалу [13].

Якщо система заходів вимагає залучення ресурсів зовні, то процес формування і подальшого контролю за ходом реалізації програми розвитку логічно зобразити у вигляді двоконтурної моделі (рис. 1, б). Обґрунтування

введення другого контуру продиктоване не лише необхідністю контролю за ресурсообміном із зовнішнім середовищем, але і активним обміном інформацією із зовнішнім консультантом (у межах матричної організаційної структури). Таким чином, другий контур забезпечує контроль за станом ресурсів, що надходять, у тому числі й інформаційних. Тобто необхідні для здійснення стратегії розвитку економічного потенціалу і окремих складових ресурси, організації, які надходять ззовні, необхідно контролювати і враховувати окремо. Подібний обмін ресурсами (R^w_{ЕПij}, F^w_{ЕПij}) і покликаний контролювати другий контур (рис. 1, б). Відповідно, зовнішнє консультування забезпечує не лише потік інформаційних ресурсів (І_{вн.}), але й прийняття стратегічних рішень спільно з апаратом стратегічного розвитку. Прийняті стратегічні рішення щодо

підвищення економічного потенціалу на основі оцінки його стану і контролю потоків вхідних та вихідних ресурсів, формують управлінські впливи ($U_{\text{ЕПІ}}$) на і-й елемент економічного потенціалу.

Особливу увагу при проектуванні моделі управління процесом формування напряму розвитку слід звертати саме на зв'язки і взаємодію із зовнішнім середовищем підприємства. На рис. 1(б) обмін ресурсами із зовнішнім середовищем здійснюється в двох напрямках. Тим самим виникають додаткові контрольні точки, що характеризують стан, напрям, якість ресурсних та інформаційних потоків у процесі формування і реалізації стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства. Порушення, які виникають, і невідповідності в розвитку економічного потенціалу виявляються через оцінку $S_{\text{КЕП}}(F(\sum S_{\text{Кі}}))$, а також $I_{\text{вн}}$ та $I_{\text{вн}}$. При цьому виникає необхідність у додаткових контролюючих потоках ($K_{\text{п}}$). Подібний підхід покликаний забезпечити мобільність процесу впровадження змін (у разі потреби), сформульованих у загальному стратегічному плані розвитку. Стратегічний план розвитку передбачає формування управлінських дій на основі сформованої системи показників ($\sum K_{\text{к}}$). Таким чином, обидва контури логічно об'єднані в схемі управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства (рис. 2).

Як впливає зі схеми рис. 2, процес управління підвищенням економічного потенціалу містить набір контролюючих потоків – за ходом ресурсної взаємодії потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем і безпосередньо станом економічного потенціалу та основних його складових. У зовнішньому середовищі позначені основні контактери – це, передусім, зовнішній консультант, державні органи, постачальники, покупці та інвестори. Усі перераховані елементи зовнішнього середовища можуть бути як постачальниками необхідних для підвищення економічного потенціалу фінансових (цінні папери, участь в статутному капіталі інших підприємств тощо) та інших ресурсів (технологічних, технічних, просторових, матеріальних та інформаційних), так і споживачами результатів подібного розвитку у вигляді готової продукції, податкових відрахувань і т.п.

У запропонованій нами схемі рис. 2 у контурі економічного потенціалу підприємства окремим блоком виділений потенціал структури управління, на оцінку

якого також буде звертатися увага. Ми вважаємо важливим саме для логічної схеми розглянути окремо цей елемент. Як свідчить досвід великих промислових підприємств, саме недосконалість структури управління, інертність працівників підприємства, відсутність зацікавленості в участі і розумінні процесу розвитку є одним з основних чинників зриву стратегічних планів.

Відповідно до цього, а також зважаючи на часовий чинник, що робить значний вплив на успіх, і зрештою значущість реалізації стратегічного плану підвищення економічного потенціалу підприємства, частину управлінського впливу повинні містити заходи, які спонукають розвиток персоналу і зміцнення «системи цінностей», спрямованих на подолання опору. Велика частина подібних дій має бути передбачена у межах самого стратегічного плану розвитку підприємства, а саме [10]:

- система премій і заохочувальних виплат;
- організація умов праці;
- поліпшення трудових умов і морального клімату в колективі;
- уведення системи спеціальних штрафів, покарань і т. д.;
- додаткова система мотивації, спрямована на посилення зацікавленості в цілях розвитку;
- проектування повчальних і розвиваючих систем, спрямованих на перепідготовку і підвищення кваліфікації персоналу.

Отже, ефективність системи подібних заходів повинна посилюватися запропонованою нами структурою системи управління підвищенням економічного потенціалу, оскільки в її основі лежить матричний тип, що дає можливість розкриття творчого потенціалу співробітників – учасників проекту. Водночас умови зовнішнього середовища і рівень розвитку досліджуваного механізму, у свою чергу, можуть викликати розбіжності в системі «цілі розвитку – залучені ресурси».

У зв'язку з цим доречно розглядати та удосконалювати можливі варіанти реалізації напрямів розвитку (стратегій розвитку) відповідно до залучених для подібної мети ресурсів.

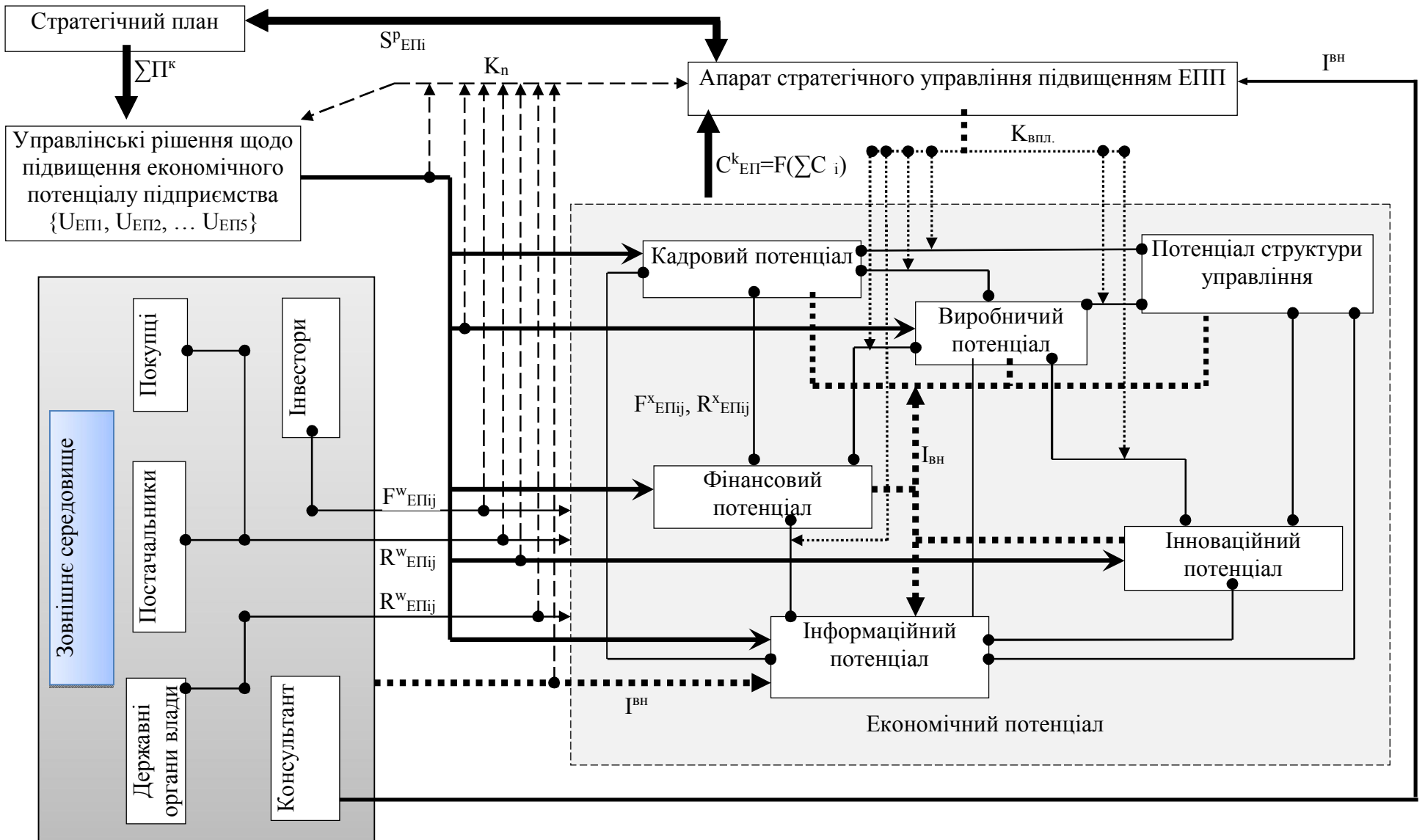


Рис. 2. Логічна схема управління процесом підвищення економічного потенціалу підприємства

Список літератури

1. Абалкин Л. И. Конечные народнохозяйственные результаты (сущность, показатели, пути повышения) / Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 2001. – 151с.
2. Бир, С. Кибернетика и управление производством / С. Бир. – М.: Экономика, 1965. – 358 с.
3. Богданов, А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 278 с.
4. Гвишиани, Д. М. Организация и управление. – Изд. 3-е, перераб. / Д. М. Гвишиани. – М.: Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 1998. – 332 с.
5. Елисеев, В. А. Научные основы управления промышленным предприятием / В. А. Елисеев. – Донецк, 1971. – 472 с.
6. Кант, И. Основы метафизики нравственности / И. Кант. – М.: Изд-во «Мысль», 1999. – 236 с.
7. Коттлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Коттлер. – М.: Прогресс, 1990. – 733 с.
8. Кучин, Б. Л. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость / Б. Л. Кучин, Е. В. Якушева. – М.: Экономика, 1990. – 157с.
9. Пригожин, И. Время, хаос, квант / И. Пригожин, И. Стенгерс – М.: Прогресс, 1994. – 784 с.
10. Пушкарь, А. И. Модели управления развитием производственно-экономических систем: монография / А. И. Пушкарь. – Х.: ХГЭУ, 1997. – 268 с.
11. Смирнов, Э. А. Основы теории организации / Э. А. Смирнов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 375с.
12. Управление социалистическим производством. Словарь / Под ред. О. В. Козловой. – М., 1983. – 318 с.
13. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2003. – с. 357 с.
14. Хакен, Г. Синергетика: Пер. с англ. / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. – 328с.
15. Хруцкий, В. Реферат статьи Питера Друкера «Труд и управление в современном мире» и послесловие к нему / В. Хруцкий //Российский экономический журнал. – 1993. – №5. – С. 124-139.

РЕЗЮМЕ

Васильковский Дмитрий

Методология моделирования процесса принятия управленческих решений при разработке и реализации стратегических направлений повышения экономического потенциала предприятия

В статье рассмотрено моделирование процесса повышения экономического потенциала предприятия. На основе системного подхода, в процессе планирования предлагается перечень логически связанных между собой этапов, которые позволяют создать интегрированную систему принятия решений.

RESUME

Vasylykivskiy Dmytro

Methodology of modeling of management decisions in developing and implementation of strategic directions of increasing of the economic potential of an enterprise

The article focuses on the modeling process of the increasing of the economic potential of an enterprise. On the basis of a systems approach to the planning process the author proposes a list of logically interrelated steps that allow to create an integrated system of decision-making.

Стаття надійшла до редакції 12.03.2013 р.