

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА ОСНОВІ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ ГЕШТАЛЬТІВ (ОБРАЗІВ)

**КОПОСОВ Г. О.**

*кандидат економічних наук*

**ШЕЛУХІН П. Г.**

*аспірант*

**Херсон**

**С**учасний стан ринкових відносин та постійна зміна кон'юнктури економічного середовища країни з її динамічними процесами, збільшує вплив зовнішніх чинників на господарську діяльність підприємства. За таких умов, рішення приймаються фактично в умовах невизначеності, що робить актуальною проблему розробки алгоритмів прийняття рішення в умовах невизначеності.

Практичне значення – спрощений підхід до прийняття достатньо точних управлінських рішень в умовах обмеженої інформації.

У більшості випадків керівництво бачить загальний образ (гештальт) майбутнього результату діяльності з зазначенням та врахуванням можливої похибки. Тому сучасні підходи до аналізу діяльності підприємства та побудова матриць для отримання вихідної інформації для подальшого визначення стратегії підприємства передбачають не один, а низку можливих альтернативних сценаріїв з закладенням відповідного діапазону значень планових показників.

Ми говоримо про те, що сучасне керування підприємством зіштовхується з проблемою гнучкості швидкого визначення пріоритетних сфер і напрямків діяльності, з подальшим виділенням та направленням необхідного обсягу ресурсів. При цьому загострюється ризик прийняття хибного рішення, а також альтернативи використання ресурсів.

Описана ситуація вказує на недоцільність розгляду окремих показників сфер діяльності підприємства як цільових характеристик його функціонування. Вони залишать свою корисність коли будуть розглядатися як проміжний гештальт (тобто багатогранний образ) при формуванні цільових гештальтів, сукупність та взаємодія яких відобразатимуть ступень досягнення цільового загального плану.

Гармонійне поєднання визначатиме дієвість гештальтів, тому вони повинні функціонувати на основі створення єдиної системи взаємозалежних та доповнюючих показників по всіх сферах діяльності підприємства, окремі складові та сукупність який розглядатимуться як гештальти різних рівнів та впливу.

У кінцевому, робочому стані методика повинна вивести поняття автоматичних стабілізаторів на новий, мікроекономічний рівень. Розроблена система дозволить використовувати її для приведення внутрішнього економічного стану підприємства до рівноваги, не дозволяючи існування диспропорцій та різких коливань у функціонуванні господарсько-економічної системи підприємства.

**Н**адамо визначення системи гештальтів. Система гештальтів – це вибудована в ієрархічній послідовності система економічних категорій практичних сфер функціонування підприємства, представлена у вигляді багатогранних образів (гештальтів), що синтезують фактори середовищ з поставленими цілями з подальшим виведенням результату впровадження управлінських рішень.

Ми вважаємо, що основним принципом побудови системи гештальтів повинен стати їхній ієрархічний поділ, який буде спиратися на основний визначальний гештальт, що відобразатиме як ефективність з потенціалом роботи підприємства, так і складатися з усіх показників різних сфер діяльності, які визначатимуть його величину та динаміку в часі. При цьому розширення системи і зведення усіх показників по певним категоріям буде спиратися на проміжні гештальти, які будуть відображати основу характеристики групування в єдиний кінцевий результат. Також передбачається збереження логічної, науково обґрунтованої структури, що відповідає б практичним вимогам застосування і не несла суто теоретичної інформації. Можливість та ефективність практичного застосування системи повинна стати основною вимогою її побудови.

Треба наголосити на тому, що будь-який показник розглядається як гештальт різного рівня та характеру впливу на всю систему. Класичний аналіз показника є обмеженим через його трактування в розрізі впливу на нього складових внутрішніх значень формули. Тобто все зводиться до вузького розуміння показника і побудові на основі його значення подальших дії, ефективність та доцільність яких ставиться під питання, враховуючи нестабільність системи і слабку прогнозованість зовнішнього чинника.

Ми пропонуємо новий підхід як до окремого показника, так і до усієї системи, що формуватиметься з урахуванням кожного елемента відповідно до цільового образу. Категорія гештальту є широкою і базується вона

на теперішньому та майбутньому образі. При цьому їхній діапазон охоплює різні рівні підприємства. Широке, різнобічне відношення до показника дозволяє розширити межі його розуміння та аналізу.

Особливого значення даний підхід набуває при його використанні в різних галузях економіки. Система гештальтів є гнучкою і здатна адаптовуватись під функціонування підприємств різних напрямків та видів діяльності. Це дозволяє робити сам принцип, філософія підходу до формування гештальтів. Керівники підприємств різних галузей формують цільовий образ враховуючи специфіку галузі та сукупність чинників, що впливають на внутрішнє та зовнішнє середовище даної сфери діяльності. Таким чином, відбувається оптимізація системи відповідно до закладених логічних властивостей вхідної інформації.

Система буде вибудовуватись на логічних математичних розрахунках операцій з регулювання та зміни ступеня впливу проміжних мікрогештальтів на цільові гештальти у відповідності з поставленою метою досягнення певного кінцевого образу та закладеною для цього вихідною інформацією. Надалі, при описанні системи, поняття «показник» розглядатиметься як гештальт і буде його синонімом.

**П**роаналізував сучасні наукові підходи та принципи визначення основи ефективності роботи підприємства, яка збігалася б з метою його існування, ми прийшли до висновку, що визначальним акумулюючим гештальтом в побудові системи повинна стати умова максимізації прибутку, тобто рівень обсягу виробництва, коли граничні витрати будуть дорівнювати граничному доходу ( $MC = MR$ ). Дана умова враховує стан і вплив зовнішнього та внутрішнього середовища, при цьому її досягнення можливе тільки якщо будуть виявлені резерви підприємства, з урахуванням ефективності та вартості наявних ресурсів, що впливатиме на обсяг й динаміку виробництва, спираючись на розрахунок додаткових доходів та витрат на одиницю продукції.

Постає питання гармонізації динаміки виробництва з наявністю необхідних для цього факторів виробництва та їхньою вартістю, яка складатиме загальну собівартість. Відповідно, віддача факторів у межах наявної виробничої функції буде залежати від їхньої ефективності, яка безпосередньо впливатиме на можливість фактичного виробництва з прив'язкою граничних витрат.

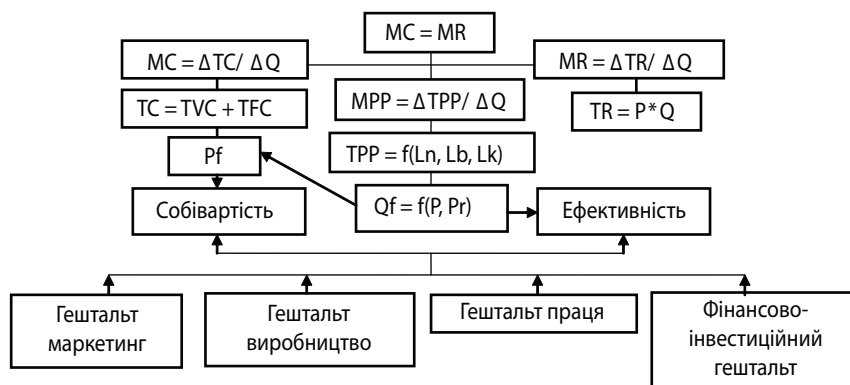
На визначення кількості необхідних для виробництва та реалізації чинників виробництва буде впливати дві характеристики: ціна фактору та його ефективність. Вони будуть розглядатися як цільові гештальти. Рівень ціни на чинник виробництва показує його доступність, тобто слугує індикатором стану ринку факторів виробництва.

Результат роботи кожної складової підприємства повинен відобразатися у загальних гештальтах, які вказуватимуть рівень ефективності та собівартості по кожній ієрархічній ланці. При цьому буде спостерігатися різна направленість дії відповідно до функцій. Обсяг чинника, його ефективність та собівартість визначають рівень загального та граничного продукту, а також середні, загальні та граничні витрати.

Собівартість виробництва, будучи одним з ключових чинників ефективності роботи підприємства грає роль інтегрального показника, який включає витрати на виробництво, збут продукції, утримання адміністрації, оплату праці і соціальне забезпечення.

Гештальт ефективності факторів виробництва включатиме інтегральні показники функціонування трудових ресурсів, процесу виробництва і збуту продукції. Відповідно, ми зможемо відстежувати динаміку віддачі факторів виробництва, що зрештою відобразиться на кількості чинника, що використовується і прирості виробництва, з подальшим впливом на граничний дохід і граничні витрати.

Загальна схема формування системи гештальтів наведена на *рис. 1*.



**Рис. 1. Загальна схема формування системи гештальтів**

Загальний алгоритм управління діяльністю підприємства в умовах невизначеності на основі розробленої системи гештальтів можна відобразити через такі стадії:

1. Формування коротко- та середньострокових цілей-гештальтів.
2. Визначення поточного комплексного стану підприємства за допомогою системи гештальтів:
  - ✦ вибір блоку системи (виробництво, персонал, маркетинг та збут, фінансово-інвестиційна діяльність);
  - ✦ внесення даних і розрахунок показників по відповідних гілках кожного блоку;
  - ✦ формування значення цільового гештальта на основі розрахунків проміжних показників в ієрархічній послідовності;
  - ✦ виявлення ефективності та собівартості фактора виробництва;
  - ✦ аналіз динаміки за роками, визначення ключових показників, що найбільше демонструють нестабільність та впливають на кінцеве значення цільових гештальтів;
  - ✦ проведення аналогічних розрахунків по всіх блоках;
  - ✦ визначення наявних резервів і диспропорцій по кожному блоку;
  - ✦ формування поточного стану акумулюючого гештальта.

3. Розрахунок планових показників-гештальтів за наведеною у другому пункті послідовністю.

4. Визначення розривів між поточним станом та планом.

5. Прийняття рішень щодо ліквідації розривів.

6. Розрахунок альтернатив, вибір найоптимальніших шляхів досягнення планового гештальту.

7. Коректування планів, прийняття остаточних рішень.

У роботі обґрунтовано виділення двох цільових гештальтів: вартість фактора виробництва, що формує собівартість; та ефективність, яка відобразить якісні характеристики чинника. Дані гештальти є цільовими для кожного фактора, що впливатиме на різні сфери діяльності підприємства.

Запропонований принцип аналізу факторів виробництва в розрізі співвідношення їхньої вартості та ефективності дозволяє оптимізувати витрати та обрати найраціональнішу комбінацію факторів, з наступним оперативним контролем та корегуванням в межах наявної виробничої функції.

Описана система та гештальти не є теоретичними і можуть бути визначені за допомогою логічних операцій та математичних розрахунків.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи проведений аналіз з точки зору практичної корисності, зазначимо таке.

*По-перше*, система вирішує питання часового лагу на виявлення проблеми, аналіз необхідних рішень, їх безпосередню реалізацію та отримання перших результатів, дозволяючи виявити основу проблеми в її зародку та оперативно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

*По-друге*, взаємопов'язаність системи дозволяє зменшити витрати і зусилля на приведення її до рівноваги.

*По-третє*, при впровадженні та функціонуванні запропонованого механізму у керівництва з'явиться можливість зменшити ризики довгострокового планування.

*По-четверте*, власники малого бізнесу, які не мають професійно-кваліфікаційних навичок, отримують науково обґрунтований шаблон розрахунку ефективності роботи підприємства, що спростить процес керування та прийняття рішень і посилить конкурентоспроможність на ринку.

*По-п'яте*, запропонований підхід дає можливість об'єднати різні методики аналізу певних окремих сфер діяльності підприємства, що дозволяє акумулювати вже наявні знання з аналізу, прийняття стратегічних рішень та контролю діяльності підприємства. Використання єдиної системи гештальтів на основі поєднання вже впроваджених та апробованих методик дозволяє вийти на новий, вищий, досконаліший рівень керування під-

приємством в умовах невизначеності з покращенням ефективності його функціонування.

**О**писана система є основою для подальшої детальної розробки методики застосування єдиної системи взаємозалежних та доповнюючих гештальтів на практиці. Розроблений механізм матиме значний потенціал для подальшого удосконалення та розвитку. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

**1. Лебедева Н. М., Иванова Е. А.** Путешествие в Гештальт: теория и практика. – СПб. : Речь, 2005. – 555 с.

**2. Мешкова-Кравченко Н. В.** Індивідуальн завдання для самостійної роботи студентів і методичні вказівки до їх виконання / Н. В. Мешкова-Кравченко, І. О. Семернікова, О. Г. Семернікова. – Херсон : ХДТУ, 2004. – 125 с.

**3. Ковальов В. М.** Економіка праці і соціально-трудоі відносини : Навчальний посібник / В. М. Ковальов, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов, І. М. Черненко, О. А. Атаєва / За ред. В. М. Ковальова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 256 с.

**4. Ковтун О. І.** Стратегія підприємства / О. І. Ковтун. – Л. : Новий світ-2000, 2005. – 385 с.

**5. Афанасьев М. П.** Маркетинг: стратегия и тактика фирмы / М. П. Афанасьев. – М. : Банки и биржи, 2004. – 215 с.