



Ключові слова: стратегічне управління підприємством, сталий розвиток, гнучкість, умови розвитку, механізм управління, потенціал розвитку, формування механізму управління.

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Пилипенко А. А.
Еремейчук Р. А.

Аннотация. На основе определения взаимосвязи между гибкостью, устойчивостью и адаптивностью обоснована сущность процессов устойчивого развития предприятия. Разработано формализованное представление устойчивого развития предприятия, в рамках которого определены условия осуществления процессов развития и направления формирования их информационно-аналитической поддержки. Ориентация на представление процессов устойчивого развития предприятия в разрезе концепции организационных изменений позволила идентифицировать этапы формирования соответствующего механизма управления и разработать технологическую схему формирования и реализации стратегии устойчивого развития предприятия.

Ключевые слова: стратегическое управление предприятием, устойчивое развитие, гибкость, условия развития, механизм управления, потенциал развития, формирования механизма управления.

FORMING A MECHANISM FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT

A. Pylypenko
R. Eremeychuk

Abstract. On the basis of determining the interrelation of flexibility, sustainability, and adaptability, the nature of processes of enterprise sustainable development is defined. There developed a formalized representation of enterprise sustainable development, within the framework of which conditions for implementing processes of enterprise development and directions for organizing their information and analytical support are determined. The orientation towards representation of processes of sustainable development within the organizational change concept allows identifying the stages of formation of a corresponding management mechanism and developing a technological scheme for the formation and implementation of the strategy of enterprise sustainable development.

Keywords: strategic enterprise management, sustainable development, flexibility, development conditions, management mechanism, development potential, formation of a management mechanism.

Постановка проблеми. Подолання сучасного кризового стану національної економічної системи можливо лише за умови активізації інноваційної діяльності підприємств, оптимізації їх бізнес-процесів, розширення стратегічних орієнтирів життєдіяльності та провадження процесів розвитку. Реалізація подібних змін, із одного боку, сприяє покращенню фінансового стану та конкурентоспроможності підприємств. З іншого боку – в результаті похибок у визначенні орієнтирів розвитку чи встановленні напрямків і критеріїв оптимізації бізнес-процесів підприємство може опинитися у кризовому становищі. У зв'язку з цим вельми актуальною бачиться проблема формування відповідного управлінського механізму, орієнтованого як на забезпечення стабільності роботи підприємства, так і на підтримку процесів його розвитку. Робота такого механізму обов'язково стикатиметься з вирішенням питання щодо ідентифікації напрямків економічного зростання підприємства, які дозволять реалізувати стратегічні цілі та водночас не призводять до перевищення рівня гранично можливої втрати стійкості роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Категорія розвитку є однією з найбільш поширених у економічних дослідженнях. Це цілком природно з огляду на прагнення учених розробити дієві механізми покращення діяльності суб'єктів господарювання та національної економіки в цілому. Як правило, дослідники, наприклад М. Г. Мельник [1, с. 20-22] чи П. І. Кононенко [2], розглядають розвиток у вигляді динамічного процесу, який розгортається у просторі та часі. В результаті такого розгортання процесу відбувається вирішення протиріч [3, с. 75] та підвищення ступеня упорядкування системи [4, с. 35] шляхом її трансформації (шляхом зміни глобальних цілей і переходу до нової структури чи атрактора [5, с. 108]). При цьому говорити про наявність саме процесів розвитку можна лише у разі наявності незворотних кількісних, якісних і структурних трансформацій, про що справедливо наголошують О. Є. Бабіна та О. О. Карпенко [6, с. 59].

Зрозуміло, що ці тлумачення можуть застосовуватися й щодо таких соціально-економічних систем, якими є промислові підприємства. Разом із тим потрібне певне їх адаптування до особливостей так званої локальної організації підприємств (це поняття ввів В. Л. Стефанюк [7, с. 12–32]), яка передбачає як можливість зміни цілей розвитку в процесі їх досягнення, так і наявність конфлікту інтересів у рамках окремих підрозділів і стейкхолдерів підприємства. Саме прояв таких конфліктів чи зміна цілей і виступають головними факторами втрати стійкості діяльності під час розвитку підприємства.

У цьому контексті зазначимо, що початково стійкість розвитку досліджувалась у контексті забезпечення якості життя населення, узгодження напрямків використання природних ресурсів та мінімізації загроз для майбутніх поколінь. Ученими навіть розроблена система показників та індикаторів стійкості розвитку [8], які відстежують параметри експлуатації ресурсів і складові інституціональних змін, потрібних для провадження сталого розвитку. Ці принципи оптимізації поточних і майбутніх характеристик об'єкта розвитку можуть бути покладені і в основу організації управління сталим розвитком підприємства. Подібні розробки проводилися таким дослідниками, як М. Г. Мельник [1] та Б. М. Міркін [9]. Водночас їх слід певною мірою розширити, врахувавши наявність суміжних до стійкості категорій, таких як гнучкість, безпека, надійність тощо.

Постановка завдання. Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо організації управління сталим розвитком промислового підприємства в умовах структурно-інноваційних змін національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розгляд категорії розвитку та її адаптація до умов діяльності підприємства потребує формувати механізм управління розвитком, який буде орієнтуватися на ряд ключових умов реалізації процесу розвитку. Однією з таких умов постає забезпечення стабільності діяльності (в рамках реалізації означеної вище вимоги сталості розвитку). В більшості випадків автори [4; 10; 11] розглядають сталість через наявність певного рівноважного стану (рівновага як обов'язкова умова підтримки сталості) чи ситуацію виникнення гомеостазу (гомеостаз як незмінність параметрів системи за наявності певних впливів із боку оточення). На сьогодні йдеться про доречність розгляду стану динамічної рівноваги [4] з одночасним усвідомленням того, що запас сталості може змінюватися під дією різних факторів [10]. Відповідно ж до розробок Л. Н. Карданської [11, с. 297], можна наголосити, що метою механізму управління розвитком підприємства має бути здійснення мінімально можливих витрат на забезпечення стабільності та підтримку гомеостазу.

Взаємодія з середовищем вимагає розглядати роботу механізму управління сталим розвитком у контексті адаптивності підприємства до зміни умов господарювання. Адаптація, як справедливо наголошує В. Н. Самочкін [12, с. 8], передбачає не лише пристосування до зміни параметрів життєдіяльності підприємства. Вона також корелює з переходами підприємства як відкритої соціально-економічної системи з одного якісного стану в інший. Відразу зазначимо, що властивість адаптивності тісно перетинається з поняттям гнучкості, яке характеризує можливість переорієнтації системи. Із цього виходить, що необхідність сталого (адаптивного) розвитку підприємства органічно включає рішення завдань гнучкого функціонування підприємства. При цьому до уваги варто брати розробки І. Ансоффа [13] щодо виділення в рамках категорії «гнучкість» зовнішнього (досягається застосуванням диверсифікованої моделі товарно-ринкових інвестицій) та внутрішнього характеру (забезпечення ліквідності ресурсів).

Отже, як видно з рис. 1, завданням механізму управління розвитком буде істотне скорочення часу відгуку виробничої системи на нові запити зовнішнього середовища й істотне підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності, які будуть досягнуті за рахунок певних трансформаційних процесів.

Орієнтуючись на наведені на рис. 1 властивості, пропонуємо сталий розвиток підприємства (CP) визначати за допомогою функціональної залежності від таких змінних, як стійкість функціонування підприємства в різних i -х циклах (CF_i), спроможність до здійснення необхідних змін у процесі розвитку ($ЗМ_i$), потенціал підприємства ($ПТ_i$) та умови зовнішнього середовища ($УЗ_i$), що у формалізованому виді можна навести як:

$$CP_i = f(CF_i, ЗМ_i, ПТ_i, УЗ_i). \quad (1)$$

Завданням роботи механізму управління сталим розвитком підприємства постане оптимізація співвідношення між складовими означеного формулою (1) кортежу. Відповідно і стійкість роботи підприємства забезпечуватиметься шляхом встановлення чи перегляду пропорцій між зазначеними у (1) складовими. При цьому головною умовою як для забезпечення стійкості функціонування, так і для створення спроможності до реалізації процесів розвитку є наявність достатнього потенціалу підприємства. Лише у цьому випадку підприємство є спроможним досягти поставлені цілі. Відповідно й зміни, які супроводжують процес розвитку, мають тією чи іншою мірою підсилювати окремі складові потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє більш ефективно адаптуватися до обурювання зовнішнього та внутрішнього середовища, підвищувати рівень стабільності процесів розвитку підприємства, оскільки знімаються обмеження у виборі факторів для зміни. Правильне розміщення пріоритетів, що відбувається при цьому, обумовлює необхідність залучення мето-



дів управління змінами до механізму управління розвитком. При цьому як орієнтири роботи такого механізму пропонується використовувати означені на рис. 2 умови підтримки сталого розвитку підприємства.

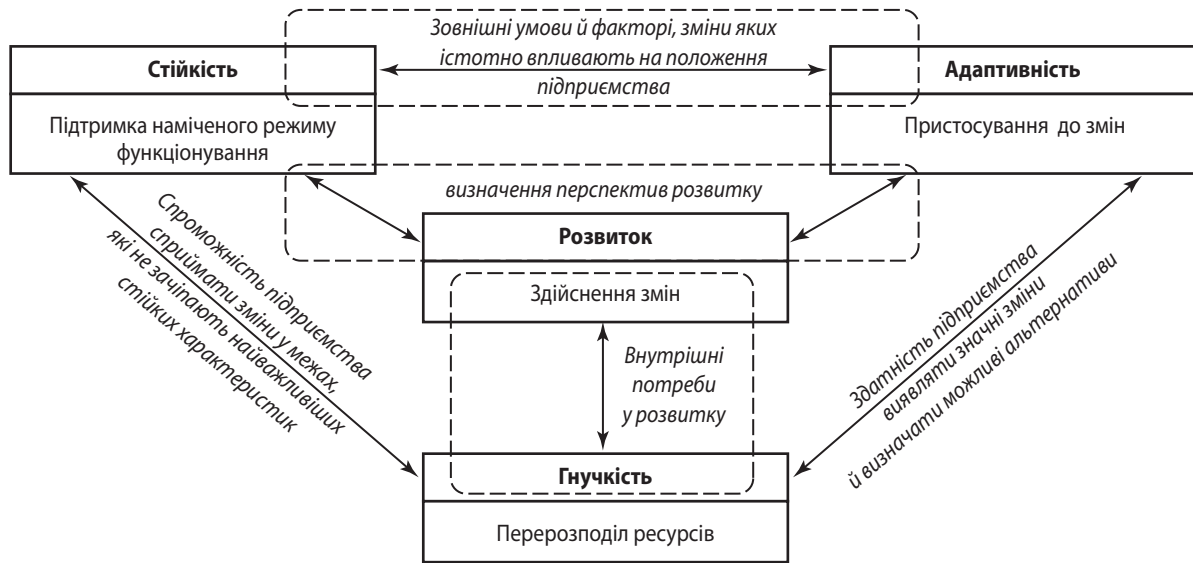


Рис. 1. Властивості реалізації процесів розвитку підприємства, які визначають параметри роботи відповідного механізму управління

Враховання означених на рис. 2 умов дозволяє забезпечити сталість розвитку та функціонування підприємства. Сталість розвитку полягатиме у встановленні оптимального співвідношення поданих у кортежі (1) співвідношень після здійснення організаційних змін. Логіку управління цим процесом відображено на рис. 3. З нього видно, що послідовність процесу змін визначається дією низки факторів: внутрішніми та зовнішніми силами, що обумовили зміни; ідентифікацією цих сил менеджментом організації й можливостями створення необхідних умов; усвідомленою необхідністю ініціювання змін і їхньою реалізацією. Конкретна форма кожної із цих дій визначається організацією і прийнятим у ній стилем управління.

Отже, погодженість і цілеспрямованість організаційних змін і розвитку забезпечуються процесами управління, які являють собою цілеспрямований вплив суб'єкта на всі елементи та стадії функціонування системи для реалізації поставлених цілей. Виділення процесів управління дає можливість розглядати діяльність підприємства як систему, що складається з керуючої і керованої підсистем, пов'язаних один із одним передачею і перетворенням інформації. Структура механізму управління обумовлена його сутністю й особливостями. Її формують із елементів, адекватних відповідним елементам керуючої і керованої систем, виділяючи організаційні, соціальну, економічну та технологічну складові.

Формування механізму управління сталим розвитком передбачає одночасне врахування декількох підходів до визначення змісту категорії «механізм». По-перше, необхідним буде визначення важелів та інструментів реалізації керівного впливу. Такі важелі обиратимуться індивідуально для кожного підприємства з урахуванням поданих на рис. 2 умов сталості розвитку та визначених у кортежі (1) ключових співвідношень процесу розвитку. По-друге, механізм має розглядатися у динамічному аспекті. Як правило, тут дослідники [7; 10; 12] говорять про розгортання механізму як «потоків подій». З точки зору додержання сталості розвитку дії менеджменту зведуться до нейтралізації фактора, що найбільш негативно впливають на завершальне явище такого «потоків подій». Для цього механізм управління сталим розвитком має забезпечувати реалізацію всіх можливостей, що відкриваються перед підприємством.

Як видно з рис. 4, реалізація цієї ідеї передбачає розробку регулюючих заходів щодо досягнення запланованих результатів. У зв'язку з цим означений на виході рис. 4 механізм являє собою цілісну систему, що варто враховувати як у процесі його дослідження, так і практичного вдосконалювання. Непогодженість між окремими елементами та підсистемами механізму знижує його ефективність. Отже, і основою для успішного його функціонування є комплексне, взаємопогоджене вдосконалювання кожної із взаємодіючих складових.

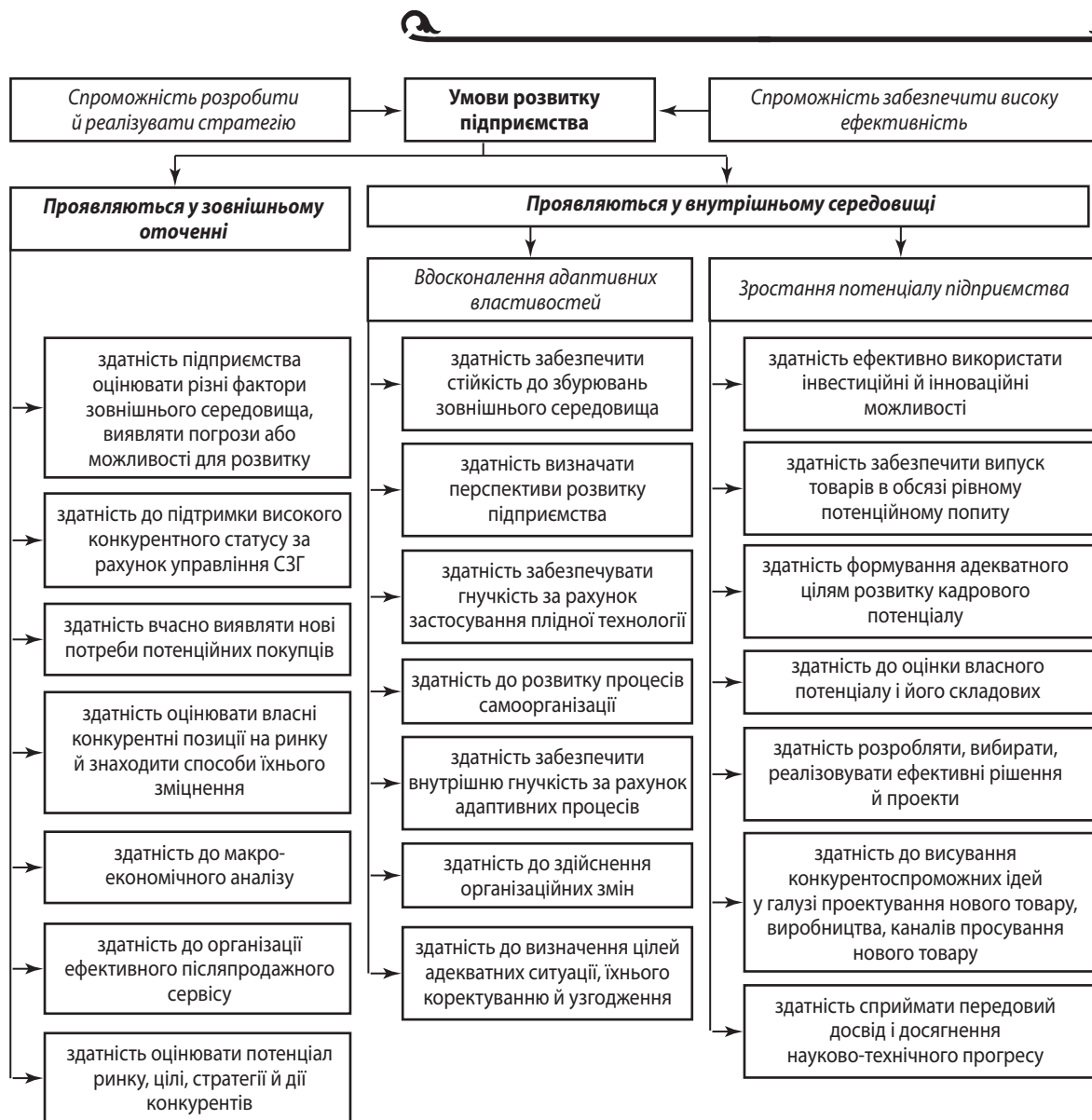


Рис. 2. Умови забезпечення сталості розвитку підприємства

Висновки. Таким чином, у статті розвиток підприємства наведено через підтримку стійкості функціонування та додержання гнучкості й адаптивності зміни станів еволюційного удосконалення. При цьому сутність процесів сталого розвитку підприємства обґрунтовано визначено на основі встановлення взаємозв'язку між категоріями сталості, гнучкості й адаптивності. В рамках розробленого формалізованого представлення сталого розвитку підприємства визначено умови провадження процесів розвитку й ідентифікувати етапи формування відповідного механізму управління. Представлення процесів розвитку підприємства в розрізі концепції організаційних змін дозволило визначити орієнтири розробки стратегії сталого розвитку підприємства. У той же час необхідне проведення подальших досліджень формалізації такої стратегії та обґрунтування змісту складових її елементів.

Література: 1. Основи стійкого розвитку/за заг. ред. М. Г. Мельника. Суми: Університет. кн., 2005. 654 с. 2. Кононенко П. И. Стратегическое программно-целевое управление производственно-хозяйственной системой. М.: Дашков и К, 2003. 272 с. 3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. М.: ИНФРА-М, 2000. 400 с. 4. Хакен Г. Синергетика. М.: Мир, 1980. 406 с. 5. Раевнева О. В. Управление развитием предприятия: методология, механизмы, модели: монография. Харьков: ВД «ИНЖЕК», 2006. 496 с. 6. Бабина О. Є., Карпенко О. О. Розвиток економічної системи як процес реалізації її потенціалу. *Економіка розвитку*. 2013. № 4 (68). С. 57–61. 7. Стефанюк В. Л. Локальная организация интеллектуальных

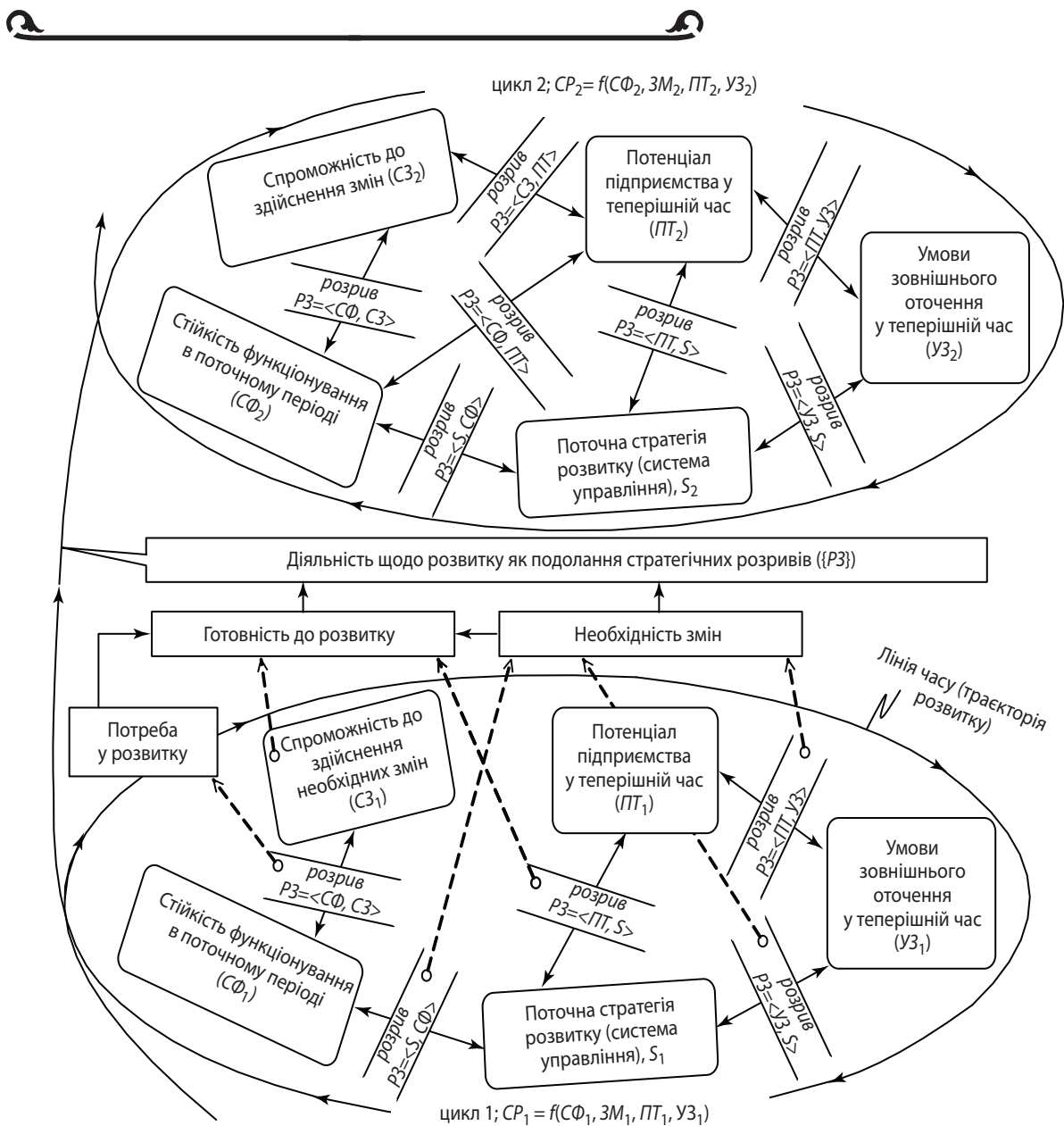


Рис. 3. Логіка роботи механізму управління сталим розвитком підприємства

систем. М.: Физматлит, 2004. 328 с. 8. Руководство по отчетности в области устойчивого развития (руководство GRI). URL: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres//0/G3_Guidelines_RUS.pdf. 9. Миркин Б. М., Наумова Л. Г. Устойчивое развитие. Уфа: РИЦ Баш ГУ, 2009. 148 с. 10. Шандова Н. В. Концепція стійкого розвитку промислових підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 1–2. С. 40–46. 11. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения. М.: ЮНИТИ, 1999. 407 с. 12. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. М.: Дело, 1999. 336 с. 13. Ансофф И. Х. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 346 с.

References: 1. Osnovy stiiokho rozvytku/za zah. red. M. H. Melnyka. Sumy: Universytet. kn., 2005. 654 p. 2. Kononenko P. I. Strategicheskoye programmno-tselevoye upravleniye proizvodstvenno-khozyaystvennoy sistemoy. M.: Dashkov i K, 2003. 272 p. 3. Bukhalkov M. I. Vnutrifirmennoye planirovaniye. M.: INFRA-M, 2000. 400 p. 4. Khaken G. Sinergetika. M.: Mir, 1980. 406 p. 5. Raievnieva O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli: monohrafiia* [Management of Enterprise Development: Methodology, Mechanisms, Models: monograph]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2006. 496 p. 6. Babyna O. Ye., Karpenko O. O. *Rozvytok ekonomichnoi systemy yak protses realizatsii yii potentsialu* [Development of the Economic System as a Process of Realizing Its Potential]. *Ekonomika rozvytku*. 2013. No. 4 (68). P. 57–61. 7. Stefanyuk V. L. Lokalnaya organizatsiya intelektualnykh sistem. M.: Fizmatlit, 2004. 328 p. 8. Руководство по отчетности в области устойчивого развития (руководство GRI). URL: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres//0/G3_Guidelines_RUS.pdf. 9. Mirkin B. M., Naumova L. G. Ustoychivoye razvitiye. Ufa: RIC Bash GU, 2009. 148 p. 10. Shandova N. V. *Kontseptsiiia stiiokho rozvytku promyslovykh pidpriemstv* [Concept

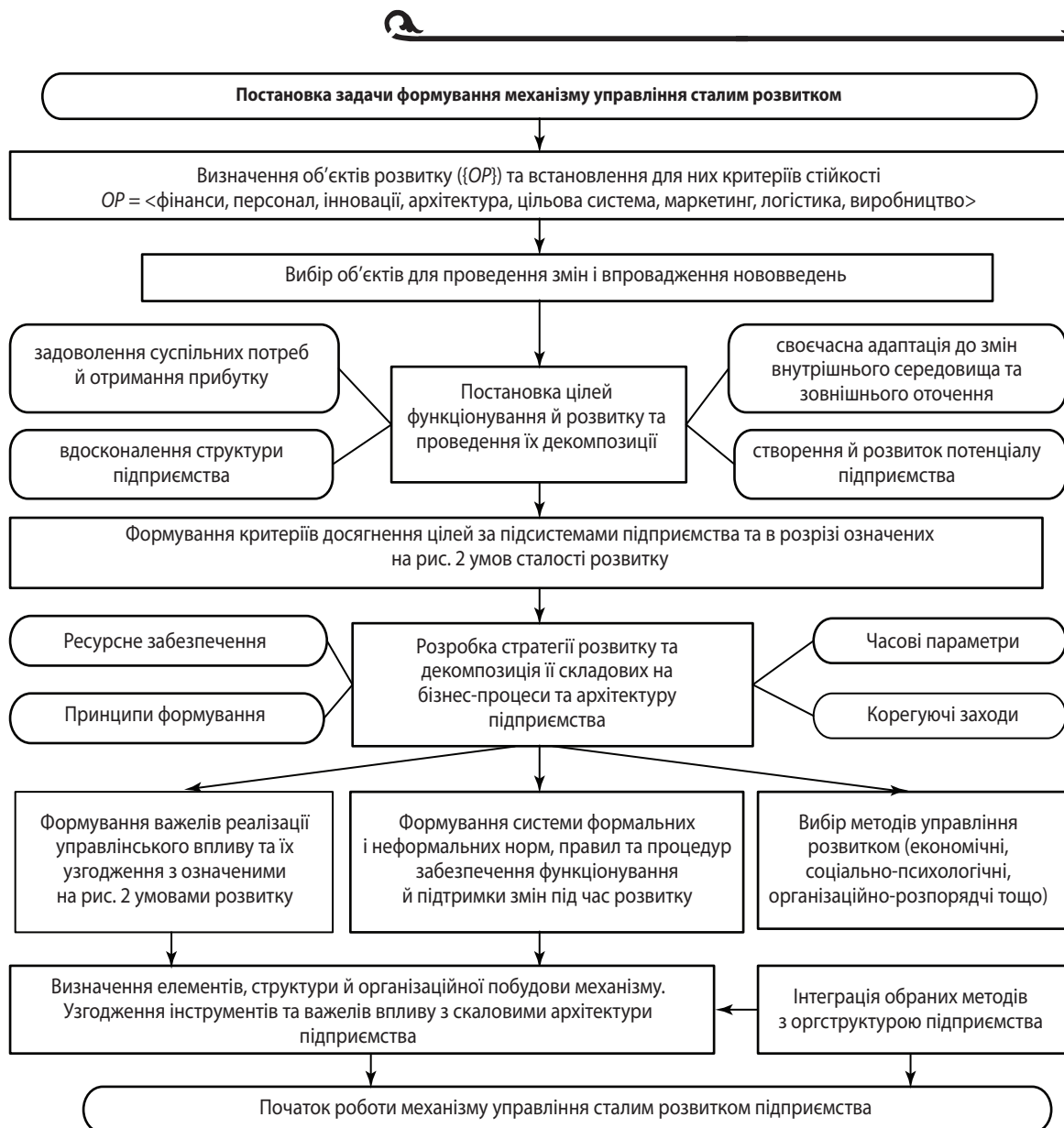


Рис. 4. Схема процесу формування механізму управління сталим розвитком підприємства

of Sustainable Development of Industrial Enterprises]. *Ekonomichnyi chasopys-XXI*. 2013. No. 1–2. P. 40–46. **11.** Kardanskaya N. L. *Prinyatiye upravlencheskogo resheniya*. M.: YuNITI, 1999. 407 p. **12.** Samochkin V. N. *Gibkoye razvitiye predpriyatiya. Analiz i planirovaniye*. M.: Delo, 1999. 336 p. **13.** Ansoff I. H. *Strategicheskoye upravleniye*. M.: Ekonomika, 1989. 346 p.

Інформація про авторів

Пилипенко Андрій Анатолійович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, м. Харків, 61001, Україна; e-mail: aapil@hneu.edu.ua).

Еремейчук Раїса Арсентіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, м. Харків, 61001, Україна; e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

Информация об авторах

Пилипенко Андрей Анатоліевич – доктор економічних наук, професор, заведуючий кафедрой бухгалтерського учета Харьковского национального экономического университета им. Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, г. Харьков, 61116, Украина; e-mail: aapil@hneu.edu.ua).

Еремейчук Раиса Арсентьевна – канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, г. Харьков, 61116, Украина; e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

Information about the authors

A. Pylypenko – D.Sc. (Economics), Professor, Head of Accounting Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61116, Ukraine; e-mail: aapil@hneu.edu.ua).

R. Eremeychuk – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Accounting Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61116, Ukraine; e-mail: kafacco@hneu.edu.ua).

*Стаття надійшла до ред.
20.03.2017 р.*

JEL Classification: A22; G21

UDC 378.14

USING INTERACTIVE LEARNING TOOLS OF THE MOODLE SYSTEM IN THE PROCESS OF TEACHING THE DISCIPLINE «FINANCIAL MANAGEMENT IN A BANK»

R. Yatsenko
D. Hontar
O. Balykov

Abstract. *The article analyzes the possibilities of using interactive learning tools of the Moodle system in the process of teaching the discipline “Financial management in a bank” to full-time master students majoring in Finance, Banking and Insurance at Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. It describes the content of the discipline modules and presents the experience of creating a distance course on the content and interactive levels of the Moodle system. The article features such interactive elements of studying the discipline “Financial management in a bank” as glossary, testing, assignments, workshop and questionnaire. The advantages and disadvantages of the Moodle distance learning system are analyzed. The necessity of updating the Moodle system in S. Kuznets KhNUE is grounded.*

Keywords: *distance learning, Moodle, financial management in a bank.*

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРАКТИВНИХ ЗАСОБІВ НАВЧАННЯ СИСТЕМИ MOODLE ПРИ ВИКЛАДАННІ ДИСЦИПЛІНИ «ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У БАНКУ»

Яценко Р. М.
Гонтар Д. Д.
Баликов О. Г.

Анотація. *Проаналізовано можливості використання інтерактивних засобів навчання системи Moodle при викладанні дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку» для магістрів спеціальності «Фінанси, банківська справа і страхування» денної форми навчання у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця. Описано змістовні модулі дисципліни. Наведено досвід створення дистанційного курсу вивчення дисципліни на контентному й інтерактивному рівнях системи Moodle. Подано такі інтерактивні елементи вивчення дисципліни «Фінансовий менеджмент у банку», як глосарій, тестування, завдання, семінар, анкетування. Проаналізовано переваги та недоліки системи дистанційного навчання Moodle. Обґрунтовано необхідність оновлення системи Moodle в ХНЕУ ім. С. Кузнеця.*

Ключові слова: *дистанційне навчання, Moodle, фінансовий менеджмент у банку.*

© R. Yatsenko, D. Hontar, O. Balykov, 2017