

**Лохман Н.В.**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
*Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського*

**Берідзе Т.М.**,  
кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики,  
*Криворізький факультет Запорізького національного університету*

**Мезенцева Н.М.**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та менеджменту,  
*Криворізький факультет Запорізького національного університету*

**Нікульнікова Т.Г.**,  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку та менеджменту,  
*Криворізький факультет Запорізького національного університету*

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СИТУАЦІЙ

**Лохман Н.В., Берідзе Т.М., Мезенцева Н.М., Нікульнікова Т.Г. Системний підхід до моделювання управлінських ситуацій.** У статті висвітлено роль системного підходу та системного аналізу під час моделювання управлінських ситуацій, визначено особливості економічних систем, джерела і причини виникнення управлінських ситуацій. Визначено основні етапи дослідження управлінських ситуацій із позицій системного підходу.

**Ключові слова:** системний аналіз, моделювання, управлінська ситуація, система.

**Лохман Н.В., Беридзе Т.М., Мезенцева Н.М., Никульникова Т.Г. Системный подход к моделированию управленческих ситуаций.** В статье освещена роль системного подхода и системного анализа при моделировании управленческих ситуаций, определены особенности экономических систем, источники и причины возникновения управленческих ситуаций. Определены основные этапы исследования управленческих ситуаций с позиций системного подхода.

**Ключевые слова:** системный анализ, моделирование, управленческая ситуация, система.

**Lokhman N.V., Beridze T.M., Mezentseva N.M., Nikulnikova T.G. System approach to modeling of managerial situations.** The article highlights the role of the system approach and system analysis in the modeling of managerial situations; specific features of economic systems; the sources and causes of the emergence of managerial situations. The main stages of investigating managerial situations from the standpoint of a systems approach are determined.

**Key words:** system analysis, modeling, management situation, system.

**Постановка проблеми.** Сьогодні напрацьовано велику кількість класифікацій управлінських ситуацій, що відрізняються класифікаційними ознаками і глибиною декомпозиції. Кожен із типів управлінських ситуацій узагальнюється за низкою ознак. Однак цей підхід є бездоганним лише теоретично і не дає змоги конструктивно досліджувати проблеми, що виникають в організаційно-економічних системах. Серед інших підходів необхідно відзначити опис характеристик управлінських ситуацій, заснований на аналізі процесів прийняття рішень. Обмежений набір стратегій управлінських ситуацій не дає змоги адекватно описувати діяльність підприємств на сучасному етапі розвитку виробництва. Системність дослідження управлінських ситуацій забезпечить ефективність прийняття управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Нині науковцями приділяється значна увага проблематиці моделювання управлінських ситуацій. А. Воробійов, Л.А. Казакевич і Т.В. Кудрявцева під час класифікації управлінських ситуацій виходять із того, на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство в даний момент, визначають джерела виникнення управлінської ситуації і дають їх характеристику [1; 2]. А.В. Смирновим та М.Г. Жакуповою проаналізовано процес розроблення управлінських рішень на підприємстві за певних управлінських ситуацій [3]. В умовах конкуренції, яка зароджується, вже сьогодні змінюються психологія та ставлення трудових колективів до економіки свого підприємства, починаються заінтересовані пошуки шляхів підвищення ефективності виробництва, впровадження нових технологій і більш конкурентоспро-

можних виробів, економічних методів використання ресурсів. Причому це стає актуальним як для недержавних, так і для державних підприємств [4, с. 85]. Н.І. Фединець розкрито сутність поняття «ситуаційне управління», визначено особливості аналізу ситуацій, розглянуто низку методів аналізу ситуацій та їхні характерні риси [5]. Д.А. Поспелов виділяє ситуації поточні, відповідні структурі об'єкта управління і його функціонування в даний момент часу, і повні, коли враховується вся сукупність виникаючих ситуацій і приймається до уваги стан системи управління [6].

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у теоретичному дослідженні системного підходу до моделювання ситуацій управління під час прийняття рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Системність часто ототожнюють із комплексністю. Так, у [7, с. 224] читаємо: «...головне в комплексному аналізі – системність». Однак системність і комплексність близькі, але не однакові поняття, тому вони виділяються за різними ознаками: з погляду охоплення досліджуваного об'єкта і з погляду підходу до його аналізу. За охопленням аналіз може бути одиничним і комплексним. За аналізом може бути системним та елементарним.

Системи класифікуються за різними класифікаційними ознаками. Ми розглядатимемо класифікацію систем за такими основними ознаками, як: призначення (мета), взаємодія із зовнішнім середовищем, походження, способи організації, тип та характер зв'язків між елементами, способи керування, функції [8].

Принцип системності вимагає підходити до об'єкта як до системи. Система – сукупність взаємопов'язаних елементів, які володіють емерджентними властивостями. Емерджентні властивості – властивість, притаманна всій системі у цілому, але не є властивістю її елементів. Емерджентні властивості (emerge – з'являтися) з'являються у системі в результаті взаємодії її елементів. Визначення системи містить у собі дві важливі ознаки: взаємозв'язок елементів і наявність загальносистемної властивості [9]. Системний підхід вимагає відстеження якомога більшої кількості зв'язків, не тільки внутрішніх, а й зовнішніх, щоб не втратити дійсно суттєві зв'язки та чинники й оцінити їх ефекти. Практично системний підхід – це системне уявлення, системна організація досліджень.

Таким чином, будь-який об'єкт дослідження може бути представлений як підсистема деякої системи більш високого рівня. Це призводить до проблеми виділення системи, встановлення її меж.

Для конкретної системи чи проблемної ситуації принципи системного підходу повинні бути конкретизовані. Наповнення принципів конкретним змістом виконується системним аналітиком. Це дає змогу в разі складних систем краще побачити суттєві особливості проблеми, врахувати важливі взаємні зв'язки. Здебільшого інтерпретація системних принципів у конкретних умовах дає змогу піднятися на новий рівень розуміння системи загалом, вийти за межі розгляду її зсередини. Така інтерпретація може призводити до висновків про відсутність умов для застосування деяких із принципів або їх незначного впливу в певних конкретних умовах.

Виникаючі в управлінні завдання, по суті, є або функціональними, або ситуаційними. Функціональні (стабільні) завдання визначаються сформованим під-

лом праці у виробництві та управлінні. Ситуаційні завдання є наслідком порушення у взаємодії спеціалізованих підсистем і елементів виробничої організації і наслідком впливу на неї техніко-технологічних, соціально-економічних і регіональних чинників, у тому числі впливу, зумовленого їх різною динамікою.

Динамічність виробничої організації, її здатність реалізовувати цілі управління можуть бути забезпечені тільки наявністю і взаємодією двох елементів структури управління: один із них забезпечує вирішення стабільних завдань управління, а інший – змінних, ситуаційних. Відповідно, і процеси управління повинні формуватися виходячи з двох принципів організації управління: функціонального і ситуаційного.

Адаптивність виробничої організації може бути забезпечена лише доповненням наявного механізму функціонування елементами ситуаційного типу, які забезпечують можливість вирішення комплексу проблем, що виникають. Ситуаційні елементи організації та методи управління можуть формуватися й як тимчасові.

Виникаючі ситуації є результатом різних взаємодій, що відбуваються у механізмі, структурі та процесі управління, і пов'язані зі статикою й динамікою зовнішнього і внутрішнього середовища виробничої організації. Ситуації можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє джерело, тобто бути результатами порушення взаємодії підсистем виробничої організації між собою і з зовнішнім середовищем.

Управлінська ситуація – це характеристика сформованого стану виробничої організації та її ланок, яке з погляду суб'єкта управління може бути задовільним або незадовільним. В останньому випадку ситуація стає проблемною, вона характеризує реальні розбіжності бажаного і дійсного рівнів задоволення потреб суб'єкта.

Таким чином, проблемна ситуація виступає, з одного боку, як сукупність цілей суб'єкта (їх повна сукупність або будь-яка частина), а з іншого – як стан суб'єкта, об'єкта і зовнішнього середовища. Одна і та ж проблемна ситуація може бути сформульована як різні проблеми. Кожна з таких проблем орієнтує систему управління на зовсім різні шляхи і методи подолання вихідної проблемної ситуації.

В основі ситуаційного підходу до управління лежить думка про те, що внутрішнє функціонування організації має бути узгоджене з вимогами, її технічним оснащенням, зовнішнім оточенням, а також потребами персоналу. Тільки у цьому разі вона буде працювати ефективно. Ситуаційний підхід концентрується на ситуаційних відмінностях між організаціями та всередині організацій. Він намагається визначити, які значимі перемінні ситуації й як вони впливають на ефективність організації.

На практиці системний підхід – це системне охоплення, системне подання, системна орієнтація досліджень. Системне охоплення вимагає розгляду проблеми в різних аспектах із різних позицій. Системне подання досягається шляхом побудови єдиної моделі, здатної замішувати реальний об'єкт і надавати актуальну інформацію про об'єкт, який моделюється. Системна організація дослідження управлінських ситуацій означає неперервне планування й управління розробленням за допомогою методів і засобів коорди-

нації робіт. Розв'язання складних проблем із позицій системного підходу підпорядковане певній послідовності дій.

Найважливіші етапи цього процесу передбачають:

1) ідентифікацію проблеми  $P$ : виникнення проблеми  $P$ , усвідомлення проблеми  $P$ , стимул до дослідження проблеми;

2) внутрішній аналіз проблеми  $P$ : формулювання проблеми, визначення суттєвих боків, визначення складу потреб, що породжують проблему, загальне формулювання проблеми, визначення об'єкта дослідження, декомпозиція проблеми  $P$  на підпроблеми;

3) зовнішній аналіз проблеми  $P$ : визначення цілей дослідження, виявлення й локалізація системи  $S$ , яка має дефіцит у задоволенні потреб, пов'язаних із вирішенням проблеми  $P$ ;

4) ідентифікацію системи  $S$ : системний аналіз об'єкта  $S$ : цілі, обмеження, тенденції, чинники, властивості;

5) синтез моделі  $M$ : ідентифікація моделі, визначення цільової функції та обмежень, визначення різноманітності моделей  $\{M_k\}$ , ідентифікація комплексу  $M_k$ ;

6) аналіз поведінки моделі  $M$ : імітація роботи системи  $S$  за допомогою моделі  $M$ , аналіз адекватності  $M$ , верифікація  $M$ , оцінка придатності  $M$ ;

7) оптимізацію системи  $S$  за моделлю  $M$  у ході експерименту  $E$ . Планування оптимізаційного експерименту, ідентифікація експериментальної моделі  $E$ . Аналіз результатів експерименту  $E$  з моделлю  $M$ . Інтерпретація результатів  $E$  стосовно системи  $S$ , що вирішує проблему  $P$ . Реалізація рішення.

У рамках системного підходу завдання аналізу й синтезу управлінських ситуацій взаємопов'язані, вони чергуються із заданою регулярністю і характеризують два боки єдиного циклу процесу дослідження.

Ефективність функціонування економічної системи характеризується економічними показниками: прибутком, рентабельністю, собівартістю, продуктивністю та ін. Економічна система є складною системою. Зміни, що виникають в одних частинах системи, викликають зміни в інших її частинах. Так, поява нового продукту в одній із галузей промисловості призводить не тільки до змін у цій галузі, а й здійснює перетворюючий вплив на структуру попиту і споживання, що, своєю чергою, визначає нові зміни у виробничих галузях.

Економічна система знаходиться у безперервному русі: вона росте й розвивається. Поняття росту відбиває кількісний аспект динаміки: збільшення числа елементів, зв'язків, розмірів економічної системи. Принцип розвитку пов'язується з поняттям якості, вдосконаленням системи, зростанням її потенціалу. Зауважимо, що макроекономічна система нарощує потенціал для найшвидшого досягнення мети – поліпшення якості та рівня життя (розвиток) і характеризується реальними показниками підвищення рівня життя (зростання).

Середовище економічної системи також є складною системою й володіє всіма якістьями такої. Під час виділення системи виходять із наявності більш жорстких зв'язків усередині самої складної системи порівняно зі зв'язками між системою і зовнішнім середовищем. Система і середовище у цілому характеризуються різними інтересами, цілями й критеріями.

Економічні системи відрізняють певні особливості:

1) їх велика складність зумовлена наявністю численних і досить сильних матеріальних та інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами системи;

2) неперервний, динамічний і такий, що у мікромасштабах не повторюється, характер розвитку порівняно, наприклад, із біологічними системами. Так, якщо види тварин або рослин у процесі еволюції змінюються за періоди у тисячі, десятки тисяч і більше років, то способи виробництва, економічні відносини можуть суттєво і багаторазово змінюватися протягом життя одного покоління людей.

Економічна система з погляду системного підходу може бути подана так (рис. 1) [10].

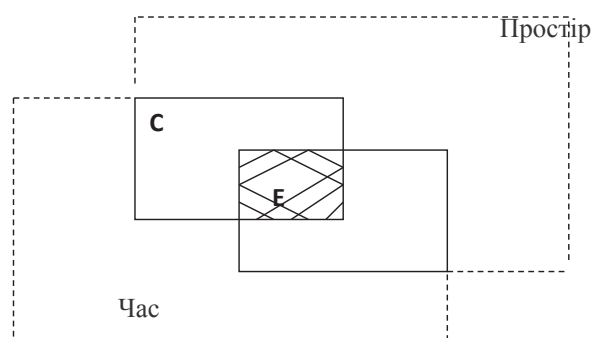


Рис. 1. Економічна система (E) та її середовище: суспільство (C), природа (П), простір і час

Простір і час – найбільш загальні детермінанти економічної системи, що конкретизують її просторове й часове існування та обмеженість.

**Висновки.** Системний аналіз не є самоціллю дослідження. На його основі розвивається системний підхід до вивчення економічних явищ, який є комплексним вивченням економіки як єдиного цілого. При цьому системний підхід забезпечує реалізацію важливої стадії – управлінських ситуацій.

Використання системного підходу в економіці відкриває шляхи оптимізації структури й функціонування як окремих частин економічної системи, так і системи у цілому. Системний підхід, який включає системний аналіз і синтез економіки, вимагає, щоб під час прийняття будь-якого часткового рішення тієї чи іншої господарської проблеми враховувалися за можливості всі прямі й непрямі, сьогоденні й віддалені наслідки даного рішення.

### Список використаних джерел:

1. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. *Управленческие решения*. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 496 с
2. Симоненко О.І., Кудрявцева Т.В. Удосконалення підходу до управління логістичними процесами гірничо-металургійного підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 81. С. 248–256. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2014\\_81\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2014_81_27).
3. Смирнов А.В., Жакупова М.Г. Анализ и оценка процесса разработки управленческих решений в коммерческой организации. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2013. № 10. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2013/10/3097> (дата обращения: 07.06.2018).

4. Сіднев С.П., Шарапов О.Д. Математичні методи підвищення якості управлінських рішень: підручник. К.: ІЗМН, 1997. 236 с.
5. Фединець Н.І. Методичні аспекти аналізу управлінських ситуацій. Збірник науково-технічних праць. Національний лісотехнічний університет України. С. 256–261
6. Поспелов О.В., Радченко Н.А. Теоретичні засади економічного розвитку регіону на основі оптимізації управління трудовим потенціалом. Економіка та держава. 2011. № 4. С. 34–35. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_4\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_4_11).
7. Фахтудинов Р.А. Управленческие решения. М.: ИНФРА-М, 2006. 446 с.
8. Глухов В.В. Менеджмент. СПб.: Питер, 2007. 608 с.
9. Пономаренко В.С., Тидід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2003. 328 с.
10. Вітлінський В.В., Шарапов О.Д. Теорія інтелектуальних систем прийняття рішень. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2008. Вип. 78. С. 58–70.

УДК 330.15:658.5

**Манзій О.П.,**  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри підприємництва, торгівлі  
та біржової діяльності,  
*Уманський національний університет садівництва*

## ПОНЯТТЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЕКОНОМІЧНОЇ КАТЕГОРІЇ

**Манзій О.П. Поняття ресурсного потенціалу як економічної категорії.** У статті на основі логічних узагальнень обґрунтовано визначення терміну «ресурсний потенціал», ураховуючи специфіку та класифікації ресурсного потенціалу аграрних підприємств та диференціювання його за походженням, а саме: природного, людського, економічного, інформаційного та соціального. Визначено, що ресурсний потенціал аграрних підприємств включає основні види ресурсів: трудові, природні, матеріальні, фінансові та інформаційні. Він є об'єктивною умовою здійснення виробництва і відображає витратний бік виробничого процесу. Обґрунтовано, що ресурсний потенціал аграрних підприємств характеризується кількістю, якістю та структурою ресурсів, а незбалансованість кількісних та якісних характеристик викликає зниження їхнього виробничого та економічного потенціалу.

**Ключові слова:** потенціал, ресурсний потенціал, матеріальні ресурси, нематеріальні ресурси, фінансові ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси, інноваційні ресурси, структура, можливості.

**Манзій О.П. Понятия ресурсного потенциала как экономической категории.** В статье на основе логических обобщений обосновано определение понятия «ресурсный потенциал», учитывая специфику и классификации ресурсного потенциала аграрных предприятий и дифференцирования его по происхождению, а именно: природного, человеческого, экономического, информационного и социального. Определено, что ресурсный потенциал аграрных предприятий включает основные виды ресурсов: трудовые, естественные, материальные, финансовые и информационные. Он является объективным условием осуществления производства и отображает расходную сторону производственного процесса. Обосновано, что ресурсный потенциал аграрных предприятий характеризуется количеством, качеством и структурой ресурсов, а несбалансированность количественных и качественных характеристик вызывает снижение их производственного и экономического потенциала.

**Ключевые слова:** потенциал, ресурсный потенциал, материальные ресурсы, нематериальные ресурсы, финансовые ресурсы, трудовые ресурсы, информационные ресурсы, инновационные ресурсы, структура, возможности.

**Manzi O.P. The concept of resource potential as an economic category.** In the article, based on logical generalizations, the definition of the term “resource potential” is grounded, taking into account the specifics and classifications of the resource potential of agrarian enterprises and their differentiation by origin, namely: natural, human, economic, informational and social. It is determined that the resource potential of agrarian enterprises includes the main types of resources: labor, natural, material, financial and informational. It is an objective condition for the production and reflects the cost side of the production process. It is substantiated that resource potential of agrarian enterprises is characterized by quantity, quality and structure of resources, and imbalance of quantitative and qualitative characteristics causes decrease of their productive and economic potential.

**Key words:** potential, resource potential, material resources, intangible resources, financial resources, labor resources, information resources, innovative resources, structure, opportunities.