

Сибіна В. О., Кривуля П. В.

СПІВВІДНОШЕННЯ ПОНЯТЬ «УПРАВЛІНСЬКІ ДИЛЕМИ» ТА «ЕФЕКТИВНА МНОЖИНА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РІШЕНЬ»: ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ВИЯВЛЕННЯ ПРОТИРІЧ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ТА ПРИБУТКОВОСТІ

Розглянуто питання концептуалізації поняття «управлінські дилеми», яке хоча й стимулює розгляд об'єктивних протиріч у обґрунтуванні організаційно-економічних рішень, але інколи приводе до некритичного розуміння певних пар економічних категорій як антиподних, що не відповідає дійсності з огляду на можливість нечіткого підходу в формулюванні управлінських дилем та ситуаційного моделювання умов їх застосування у обґрунтуванні організаційних рішень. Вибір заходів підвищення продуктивності має суто індивідуальний характер для кожної виробничої ситуації кожного закладу (як виробничого, так і діючого у інших економічних сферах) через різноманітність діяльності та підходів до її організації й планування. При виборі тих чи інших управлінських рішень можна виявити дилеми, що породжені об'єктивними протиріччями та постають в ході обрання управлінських рішень, адже дилеми виявляються суб'єктом на певній множині рішень. Такі дилеми можуть бути названі управлінськими дилемами. Але у роботі надано загальні засади області прояву цих управлінських дилем, щодо існування яких слід визнати, що дилема буде проявлятися лише у ефективній множині рішень, а не у будь якій частині області можливих рішень, тобто дилема існує тільки для рішень з множини ефективних рішень. Для обґрунтування заходів слід спиратися на інтегральні критерії виробництва та використання ресурсів і фондів взагалі. У ході експериментів проводилися зіставлення параметрів на прикладах різних форм організації виробництва, які виявили, що зміни одних параметрів у частині експериментів приводили до прояву дилем управління, а в іншій частині – не приводили. Але існування навіть лише окремої частини експериментів є доказом існування дилем управління, а ось існування другої частини, у якій дилеми управління не проявляють себе, не є доказом відсутності дилем управління, бо це стається через те, що управлінські дилеми проявляють себе тільки у зіставленні рішень, що наближені до ефективної множини організаційних рішень, а це було доказано у загальному вигляді. Тому якщо відомо про існування управлінських дилем, то треба при зміні одного параметру організації виробництва слідкувати за змінами, які можуть виникнути внаслідок цього у пов'язаних згідно до виявлених управлінських дилем інших параметрах. Відсутність змін є не стільки доказом можливості компромісного рішення, скільки доказом того, що одне з порівнюваних організаційних рішень (або обидва) не належить ефективній множині рішень.

Ключові слова: управлінські дилеми, ефективна множина, інтелектуальна праця, організаційні рішення, прибутковість, продуктивність.

Введення до вирішуваної проблеми. Розвиток будь-якої організації залежить від її продуктивності. Через це підвищення продуктивності є пріоритетним завданням для підвищення ефективності підприємства. Однак, впровадження заходів несе за собою появу низки ризиків, які виникають внаслідок протиріч між змінюваними параметрами організаційних рішень. Предметом дослідження є генеза побічних ризиків організаційних рішень, тобто зміст та умови прояву протиріч різних за спрямуванням та параметрами впроваджуваних організаційних заходів, що спричиняють не тільки позитивні, а й негативні наслідки у системі оцінок продуктивності використовуваних на підприємстві ресурсів та прибутковості фондів. Об'єктом дослідження є процес розробки, обґрунтування та реалізації заходів щодо підвищення продуктивності та прибутковості на підприємстві.

Доцільно у роботі економістів широко використовувати поняття ефективної множини рішень, адже її застосовують для вибору рішення за критеріями економічної ефективності (у економічній теорії поняття ефективності ті економічної ефективності є самостійними, а не сполучені як родова та видова категорії), але для організаційних рішень це є більш складним завданням. Прийняття управлінських рішень з ефективної множини виявляє управлінські дилеми, проте вони себе проявляють не для будь якої пари організаційних рішень через відхилення інших рішень від ефективної множини. Але ця думка, яка затребувана як теоретичне положення, потребує достатньо абстрактної (вірної для всіх множин організаційних рішень) аргументації як загальне положення менеджменту.

Огляд та аналіз сучасного стану вирішення проблеми. Підвищення продуктивності є перманентним завданням, яке постає у розробці й плануванні господарської діяльності не тільки перед новостворюваними, а й перед вже існуючими певний час підприємствами. Для вирішення цієї проблеми існує багато шляхів підвищення продуктивності, однак у науці прийняття рішень мало приділено уваги суперечливості цих заходів, тобто основну увагу приділено протиріччям вибору рішень, а не протиріччям синтезу цих рішень. Саме тому ризики впровадження заходів підвищення продуктивності пов'язані не лише з дією зовнішніх факторів, а й із закономірною дією внутрішніх взаємозв'язків між параметрами виробництва та економічними критеріями, до яких зокрема відносять продуктивність та прибутковість.

Поняття продуктивності має декілька визначень, але всі ці визначення можна звести до того, що продуктивність характеризує деякі окремі класи відносної ефективності певної роботи, тобто загальне визначення ефективності буде вірним і до продуктивності, а інші всі характеристики лише уточнюють загальну продуктивність або її окремі види. Немає потреби у огляді цих визначень та їхньому узагальненні, – більше про підходи до визначення продуктивності у роботах [4, 12]. Одиницею виміру виступає визначений обсяг товарів та послуг, що створюються на кожен одиницю витрат. Але дуже часто неможливо визначити частку витрат, застосованих у виробництві окремого виду продукції та окремої одиниці цього виду продукції максимально точно. Через це частіше використовують такий показник, як продуктивність праці робочих, що безпосередньо приймають участь у операціях основного виробництва. Проте праця є не єдиним джерелом для заходів з підвищення продуктивності, що зазначено також у [15], та авжеж не тільки праця робочих має інтересувати економістів за умов переходу до інноваційної/інформаційної/креативної економіки.

Для систематизації заходів щодо підвищення продуктивності варто виділити принцип, згідно з яким проводять ці заходи: збільшення продуктивності відбувається за рахунок збільшення обсягу продукції за умови дотримання тих самих витрат. Типовими заходами підвищення продуктивності праці є технологічне переоснащення виробництва, вимушене прискорення роботи працівників та підвищення ефективності організації праці. Коли мова йде про підвищення продуктивності праці на підприємстві, то цього досягають через вплив на певні чинники, які подано на рис. 1, який складено авторами для систематизації впливу різних чинників на різні види продуктивності.

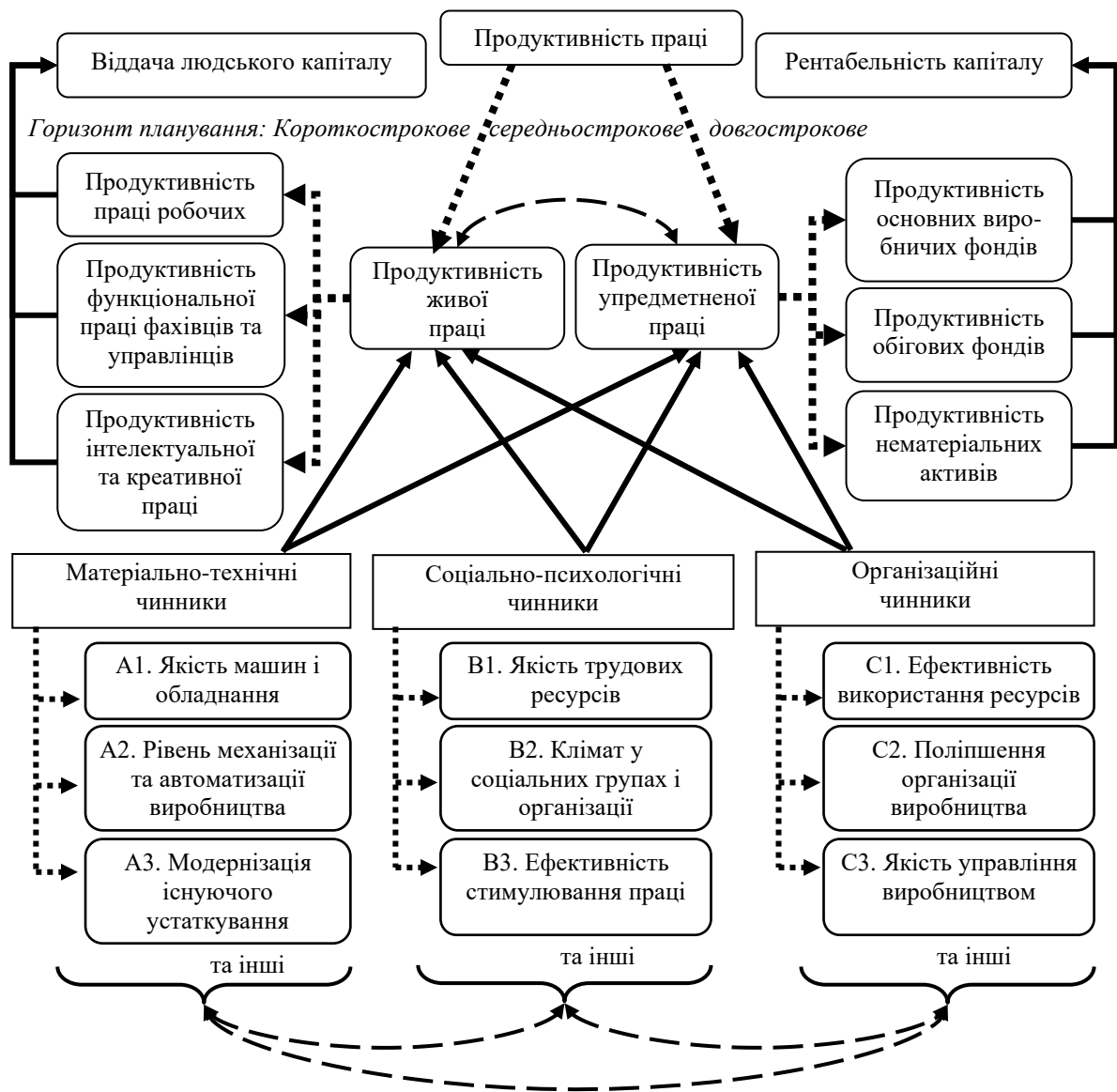


Рисунок 1 - Чинники, що впливають на продуктивність праці

Умовні позначення: $\cdots \rightarrow$ – аналітичний зв'язок, \rightarrow – зв'язок впливу, \curvearrowright – зв'язок конфлікту

Як можна спостерігати, в цій схемі продуктивність диференційовано на продуктивність живої та упредметненої праці, – такий поділ не є новацією та його можна зустріти, наприклад, у [21]. Це зроблено для того, щоб визначити у наступному якими шляхами впливають чинники на критерії господарчої діяльності, а через це – наскільки впливає той чи інший чинник на окремі та узагальнюючі показники. Також варто звернути увагу на те, що стрілки у схемі відповідають за різний тип зв'язків, а саме: пунктирна лінія відповідає за аналітичний зв'язок між поняттями, суцільні товсті стрілки вказують на вплив, який має бути оціненим (без зазначення точного зазначення впливу, як приклади, але таке оцінювання має ставитись на меті).

Першими в схемі представленні матеріально-технічні чинники. До таких можна віднести заходи по підвищенню якості обладнання, переоснащення виробництва, впровадження нової техніки та технологій.

Наступними представленні соціально-психологічні чинники. Вони мають місце тоді, коли справа стосується робочих кадрів. Для впливу на продуктивність через цей чинник, вдаються до таких заходів як налагодження психологічного клімату у колективі, підвищення кваліфікації робітників та заходів які в цілому мають на меті прискорити виконання своєї роботи працівниками. Про вплив соціально-психологічних чинників детальніше в [12] та [20], у цій роботі конкретні зв'язки поки що залишено поза увагою.

Останніми в схемі можемо спостерігати організаційні чинники. Всі заходи підвищення продуктивності в цьому випадку зводяться до підвищення рівня організації праці, управління нею та виробництва. На схемі можна побачити, що ці чинники рівномірно впливають як на продуктивність живої праці так і упредметненої, а значить організація праці нібито має більший вплив на підвищення продуктивності праці. При застосуванні організаційних методів головною задачею постає усунення нераціональних виробничих витрат, визначення резервів збільшення ефективності роботи та розробка певних прийомів організації операцій на самому підприємстві.

Три групи чинників в свою чергу диференційовано за більш детальним складом. Конкретизація їх дає більш конкретне уявлення про співвідношення параметрів в межах чинників. Але це скоріше приклади, ніж повна множина керованих програмних чинників.

Продуктивність праці є мабуть найважливішим показником для національної економіки, але він хоча і визначає успішність окремого підприємства, але не стає головним критерієм господарської діяльності за сучасних умов. Головним критерієм застається рентабельність капіталу (доходність, прибутковість). Для підвищення як продуктивності, так і прибутковості, зазвичай приходять до економії на найманій праці. У ході проведення експериментальної роботи з параметрами конкретних організаційних планів для різних форм організації виробництва (та з використанням відомих теоретичних положень щодо формування фондів, наприклад за роботою [1]) було виявлено одну з управлінських дилем «заробітна плата – обігові кошти» та з'ясовано її зміст. У подальшому буде виконано завдання на певному прикладі навести конкретні результати експериментів, які демонструють як слід врахувати зміни в показниках організаційного плану, у якому розглядаються організаційні заходи щодо можливості скороченням робочого персоналу. При зменшенні робочого персоналу на одного працівника, а отже і зменшенні витрат на заробітну плату, може зростати потреба у обігових коштах. Які з цих рішень більш вдалі – неможна з'ясувати без врахування інших чинників та розрахунків головних критеріїв, або навіть інтегрованих цільових функцій. Якщо людина, яка займається питанням підвищення продуктивності на підприємстві, не візьме до уваги вплив впроваджуваних заходів на показники, які начебто функціонують окремо, то ризик невдачі запропонованого організаційного заходу підвищиться значною мірою.

Важливо розуміти як взаємопов'язані економічні показники з параметрами виробництва, для того щоб відстежувати зміни у значеннях показників та вирішувати, чи вигідне впровадження такого методу підвищення продуктивності чи ні. Але й не слід вважати, що визначені взаємозв'язки будуть загальноприйнятими для всіх ситуацій. Причинно-наслідкові зв'язки можуть виникнути при дослідженні множини ефективних рішень не враховуючи всієї взагалі множини рішень. Тобто висновки проведених досліджень показують часткову залежність показників. Звідси можна дійти висновку, що вибір заходів підвищення продуктивності має суто індивідуальний характер через різноманітність діяльності та підходів до її організації й планування. При виборі тих чи інших управлінських рішень нерідко можна стикнутися з дилемами, які постають в ході обрання управлінських рішень, адже дилеми проявляються суб'єктом з певної множини рішень.

Отже, впроваджуючи будь-які заходи по підвищенню продуктивності, необхідно брати до уваги вплив таких дій на інші показники, адже при їх зміні виникає ризик невдалого результату впровадження заходу, що може призвести до більших витрат, аніж вигоди. Оскільки, існують універсальні заходи підвищення продуктивності, їх застосування створює ризики впровадження через невияв внутрішніх взаємозв'язків між параметрами виробництва та економічними показниками. Але неможливо такі протиріччя формулювати категорично та безумовно для всіх управлінських ситуацій, слід вводити ситуаційні умови використання управлінських дилем, які вказують на сполучення «плюсів» та «мінусів» для окремих напрямків розробки програмних заходів покращення критеріїв господарювання.

Таким чином, дуже часто протиріччя та сформульовані на базі аналізу цих об'єктивних протиріччя суб'єктивні «дилеми» зводять до двобічного протиставлення категорій або цільового спрямування програм заходів. Але це не завжди має бути строго альтернативне протиставлення, та як це вже було показано на прикладі «диверсифікації» та «спеціалізації» у роботі [9] такі управлінські дилеми не для всіх ситуацій та не для всіх масштабів дій є строгим протиставленням, а потребують виявлення також і певних компромісів. Для того, щоб сформулювати загальні положення для такої нечіткої контрадикторності протиставлених в

управлінських дилемах завдань слід надати загальну концептуалізацію області використання управлінських дилем на множині організаційно-економічних рішень.

Метою дослідження є виявлення управлінських дилем, які виникають в результаті впровадження організаційних заходів щодо підвищення продуктивності та прибутковості, адже вони підвищують рівень ризику організаційно-економічних рішень. Згідно з метою дослідження, поставлено такі завдання: 1) визначення типових заходів підвищення продуктивності, 2) виявлення співвідношення понять «управлінські дилеми» та «ефективна множина» організаційних рішень, 3) визначення сутності управлінських дилем як організаційно-економічного інструментарію аналізу та обґрунтування організаційно-економічних рішень шляхом встановлення результатів, які відбуваються внаслідок зміни параметрів у конкретних формах організації виробництва та іншими сферами господарювання за їхніми видами.

Основна частина. Від прийняття організаційних рішень залежить функціонування та подальший розвиток підприємства. Складений план організації виробництва має задовольняти певні вимоги організатора, тобто бути найкращим з поміж інших варіантів, саме тому використовують показники економічної ефективності. Але оптимізаційне мислення не завжди може бути реалізовано, тож у сучасному управлінні економічними об'єктами стають важливими процеси виявлення ефективної множини та задовільних рішень за Г. Саймоном (такому мисленню покладено початок у роботі [17]). Щоб обрати найефективніше рішення з погляду певного суб'єкту, або навіть просто задовільне рішення, застосовують ефективну множину рішень. Однак для організаційних рішень визначення ефективної множини стає дуже складним завданням, оскільки вся множина організаційних рішень – це більш логічне сполучення чинників виробництва ніж суто математичне, що показує А. М. Колосов у роботах [6, 7] та й показано у інших роботах (наприклад, [13]). Крім того, прийняття рішень за таких умов розповсюджує використання категорії управлінських дилем, що повністю доречно за умов визначення ефективної множини рішень, але стає перекоєченням за умов роботи з повною множиною рішень. Саме демонстрація цієї думки стала поточним завданням дослідження.

Ефективна множина виникає з рішень які не можуть бути безумовно відкинутими. З цієї множини згодом суб'єкт обирає, яке рішення йому прийняти. Припустимо є два критерії, які відображають блага. Візьмемо для наочності тривіальний приклад кривої виробничих можливостей «Зброя замість масла» з роботи П. Самуельсона [16]: повне використання всіх ресурсів (Х-ефективність за Г. Лейбенштайном) унеможливило збільшення виробництва зброї або масла без зменшення виробництва інших виробів. Тому збільшення виробництва масла або зброї стає альтернативними, але тільки за умов Х-ефективності. Але ж інші комбінації всередині кривої трансформації обсягів виробництва можливі, а неможливі лише ті що поза нею (рис. 2 (а)), тож і альтернативності збільшення обсягів усередині множини припустимих обсягів немає.

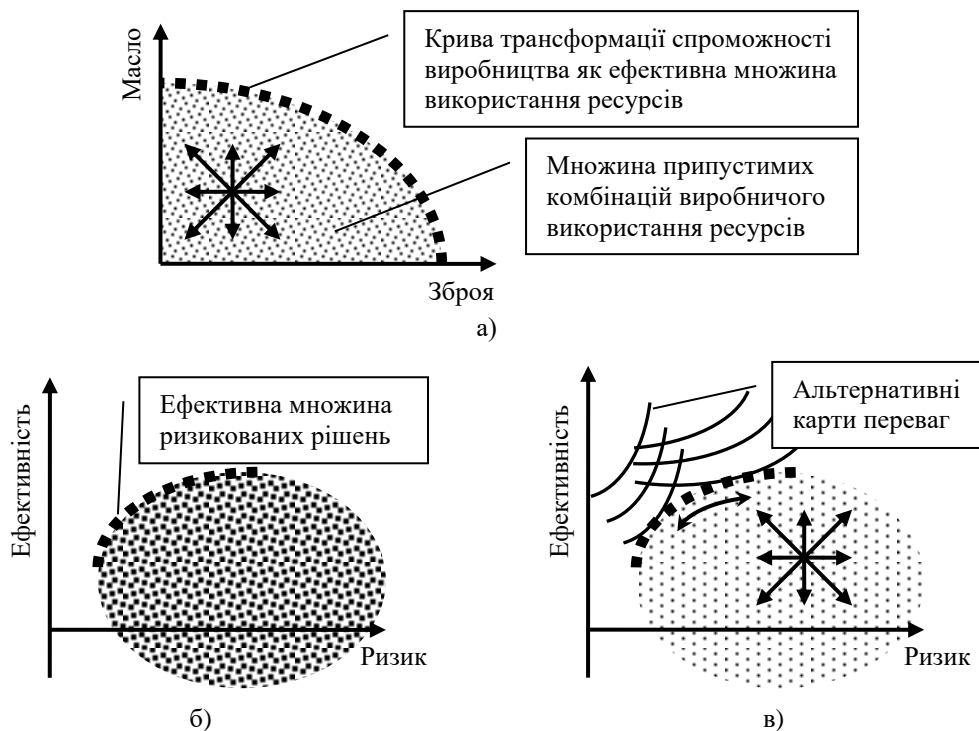


Рисунок 2 - Ефективна множина рішень у вигляді кривої трансформації виробничої спроможності (а), у просторі оцінок ефективності та ризику у відношенні до всіх рішень (б), та по відношенню до уподобань двох осіб, що приймають рішення, тобто до двох альтернативних карт переваг (в)

З точки зору максимального використання ресурсів, ця крива є ефективною множиною організаційно-економічних рішень використання ресурсів, її наочним прикладом. Тоді слід визнати, що дилема буде проявлятися лише у множині рішень, що знаходяться на кривій трансформації виробничої спроможності, але не у всій області можливих рішень, тобто дилема існує тільки для рішень з множини ефективних рішень.

За наявності будь яких двох самостійних критеріїв можна побудувати залежність між такими двома критеріями у ефективних рішеннях. Розглянемо для прикладу традиційне співвідношення ефективності з ризиком (рис. 2 (б) та (в)). Маємо повну множину рішень, яку зображено на рис. 2 (б), з якої можна виділити ефективну множину (її позначено точками більшого розміру), за допомогою якої можна побачити залежність ефективності від ризику (або навпаки), яку зазвичай декларують у теорії фінансів: збільшення прибутковості можливо за умов збільшення ризику. Якщо діють раціональні економічні суб'єкти, то виділяють ефективну множину, а вже в ній обирають задовільне до їхніх переваг рішення, тобто в залежності від власної карти переваг (карти з ізолініями рівнозначності альтернативних рішень), приклади яких зображено на рис. 2 (в). Однак, якщо не брати до уваги переваги, то можемо вважати установленим, що для всієї ефективної множини існує дилема: чим більше ефективність (позитивна характеристика), тим більший ризик (негативна характеристика); або чим менше ризик (позитивна характеристика), тим менше ефективність (негативна характеристика). Але нічого подібного не має місця у повній множині рішень, а маємо констатувати, що до визначення саме ефективної множини у практиці розробки множини організаційно-економічних рішень не доходить. Це ж стосується і всіх інших дилем управління та ефективних множин організаційних рішень.

Отже, обираючи ефективне рішення з певної множини, неможливо розкрити будь яку управлінську дилему в повному обсязі. Тільки якщо сформовано, виявлено ефективну множину, то в ній проявляється управлінська дилема, – у поданих прикладах: чим більше обсяг виробництва одного виробу, тим менше іншого; чим вища ефективність, тим вищий буде значення показника рівня ризику. Ефективна множина – це деяка певна частина кордону області припустимих рішень, яка має риси лінії, тобто групи точок, що розташовані послідовно, а область всіх рішень – це певна фігура, тому дилема розкривається у просторі фігури не в повній мірі, тому що напрямки руху у площі фігури можуть бути будь які (що показано на рис. 2 (а) та 2 (в)). Крім того, неможливо знайти найбільш ефективні рішення як за аргументацією Г. Саймона [17], так і за умовами існуючої практики пошуку організаційних рішень, тому й управлінські дилеми перестають бути частиною оптимізації, а частіше стають метафорами, що породжують СП-метафори, як це показано у [10], стають принципами пошуку задовільних рішень за Саймоном. У повному сенсі ж управлінські дилеми проявляють себе тільки в ефективній множині організаційно-економічних рішень, як і більшість інших економічних дилем, які в окремо взятих з повної множини двох рішеннях можуть не проявляти себе зовсім. Тому стають актуальними дослідження пошуку удосконалених систем показників, як [3, 11] та інші. Але для організаційних рішень таких досліджень замало, бо саме ці рішення являють собою потенціальну можливість комбінувати великі множини можливих станів керування чинників, та й до того ж це роблять у відволіканні від узагальнюючих критеріїв господарських рішень. Хоча й спроби саме «оптимізувати» параметри виробництва продовжуються (прикладом є робота [2]). Через такі обставини менеджери майже приречені апіорі вважати всі свої організаційні рішення так званими «секондбест»-рішеннями, які Б. Карлофф [5] описує як ті, яких слід запобігати. Але чи можна запобігати секондбест-рішенням, якщо невідомо, чи оптимальні вони у повному сенсі чи саме секонд-бест? Для прикладів таких ситуацій достатньо навести приклади з рішенням задачі Джонсона для групового виробництва: існує чотири правила Петрова (див. [14, 19]), які надають порядок запуску виробів у груповому виробництві з достатньо близькому до оптимального варіанту, але вони нетотожні та неможна бути впевненим, що вони знайшли оптимальний варіант, а інших правил немає, бо задача настільки складна, що поки що немає чіткого математичного її вирішення. Організатори виробництва користуються правилами Петрова (або ще якимись-то, але жодне з них не гарантує оптимального рішення), та чи можуть вони вважати, що забезпечують Х-ефективність для виробництва? Звісно, не можуть, бо існує ще велике коло інших критеріїв та завдань, лише на фоні яких слід вирішити завдання найкращого порядку запуску (яке однозначно оптимально неможна вирішити й навіть окремо). Організатори виробництва користуються принципами організації, а не інтегральними цільовими функціями, бо навіть скласти такі функції важко, а розв'язати такі задачі не просто важко, а неможливо за умов врахування всіх факторів максимізації ефективності. Крім того, різні критерії ефективності мають протиріччя, що показано, наприклад, у роботі [8]. За всіх цих умов секондбест-рішення за умов достатньо дбайливого виконання своїх обов'язків менеджерами слід вважати задовільними за Саймоном, визнаючи те сучасне ствердження, що оптимізаційна поведінка за реальних умов неможлива. З іншого боку, як визнати оце «достатньо дбайливе» виконання обов'язків? Вважаємо, що не слід становитись на позицію відмови від складання інтегральних цільових функцій, ґрунтуючись тільки на твердження, що це неможливо, – слід складати інтегральні цільові функції доки це можливо, а неможливість має отримувати ґрунтовні докази у кожному конкретному випадку. За такої поведінки може так статися, що знайдуться інколи й оптимальні рішення, але головне: поняття задовільного рішення та секондбест-рішення не будуть ототоженні, а будуть мати своє семантичне значення, та ці значення будуть мати прагматичне значення для діяльності менеджерів.

Отже, заходи підвищення продуктивності пов'язані не тільки з підвищенням окремого виду продуктивності, а й зі збільшенням ризиків для інших видів продуктивності, та навіть для того ж самого виду продуктивності, який було обрано критерієм обґрунтування заходів. Ризики можуть бути пов'язані з параметрами в різній мірі в залежності від того, як сплановано цикл конкретної форми організації виробництва. Наприклад, зменшення основних або обігових коштів не тільки підвищує прибутковість (рентабельність

капіталу), а й загрожує зупинками виробництва з можливими зниженнями ефективності. Але всі ці позитивні та негативні наслідки можуть відбуватися у різних масштабах та не завжди доречно констатувати однозначні сполучення негативного та позитивного наслідків. Для обґрунтування заходів слід спиратися на інтегральні критерії виробництва та використання ресурсів та фондів взагалі. У ході дослідження проводилися зіставлення параметрів на прикладах різних форм організації виробництва: групового виробництва, несинхронізованих потокових та перемінно-потокових лініях для демонстрації виникнення управлінських дилем (прикладом отриманих матеріалів є [18]). Зміни одних параметрів у частині експериментів приводили до прояву дилем управління, а в іншій частині – не приводили. Але існування лише окремої частини експериментів є достатнім доказом існування дилем управління, а ось існування другої частини, у якій дилеми управління не проявляють себе, не є доказом відсутності цієї дилеми управління. Це стається через те, що управлінські дилеми проявляють себе тільки у зіставленні рішень, що наближені до ефективної множини організаційних рішень, яке це було доказано у загальному вигляді. Тому якщо відомо про існування управлінських дилем, то треба при зміні одного параметру організації виробництва слідкувати за змінами, які можуть виникнути внаслідок цього у пов'язаних згідно до виявлених управлінських дилем інших параметрах. Відсутність змін є не стільки доказом можливості компромісного рішення, скільки доказом того, що одне з порівнюваних організаційних рішень (або обидва) не належить ефективній множині рішень.

Висновки та шляхи подальшого дослідження. За результатами дослідження отримано такі результати: розроблено загальну схему чинників, що впливають на підвищення продуктивності для наочності їхніх взаємозв'язків; проведено зіставлення конфліктуючих параметрів у конкретних формах організації виробництва у конкретних прикладах-ситуаціях, а саме: на несинхронізованих потокових лініях для демонстрації рівня ризику рентабельності капіталу від зміни її плану графіка та дослідження дилеми «заробітна плата – обігові кошти»; на перемінно-потокових лініях виявлено різні управлінські дилеми, що виникають при зміні параметрів. У підсумку можна зазначити, що дослідження внутрішніх зв'язків між параметрами є важливим завданням для суб'єкта організаторської діяльності. Під час впровадження заходів по підвищенню продуктивності необхідно брати до уваги вплив таких дій на інші показники, адже при їх зміні виникає ризик невдалого заходу, що є загрозою виникнення більших витрат, аніж доходи. Проте, підвищення продуктивності завжди пов'язане з ризиками, які виникають внаслідок невияву внутрішніх зв'язків параметрів, що породжують певні дилеми.

У ситуаціях, розв'язання яких потребує перебору безлічі можливих організаційних рішень, перед суб'єктом постає множина рішень, в якій неможливо розкривати управлінські дилеми в повному обсязі. У таких формах організації праці як потокове та перемінно-потокове виробництво, дилеми виникають доволі часто і для прийняття рішення важливо їх виявляти. Тому перспективним завданням ставимо дослідження зв'язків між плануванням графіка роботи різних форм організації виробництва та рентабельністю капіталу, отже і ризиком рентабельності капіталу. Передбачається в першу чергу зосередити увагу на виявленні конкретних параметрів опису дилеми «заробітна плата – обігові кошти» за умов варіювання параметрів прямоочних ліній та виявити залежність величини обігових коштів від кількісного показника робочого персоналу. Для демонстрації тези про нечіткість дилем слід визначити, чи є обов'язковою істинність тези, що при бажанні скоротити витрати на нарахування заробітної плати неможливо уникнути збільшення обігових коштів, а через це, що не в усіх випадках зменшення затрат на заробітну плату підвищить рентабельність організаційних рішень. Також слід дослідити інші подібні завдання.

Суб'єкт управлінської діяльності має володіти навичками передбачення та оцінювання подій, зокрема власних організаційних рішень, аби організація ставала менш вразливою до ризиків, які пов'язані з внутрішніми взаємозв'язками параметрів. Саме тому дослідження та оцінювання ризиків впровадження заходів підвищення продуктивності та прибутковості було актуальним та продовжує бути актуальним сьогодні.

Література

1. Безкровна Г. Д. Методи фінансування оборотного капіталу підприємства. Наукові праці НДФІ 3 (36), 2006. 9 с. NP_06_03_109_uk.pdf (npndfi.org.ua)
2. Гребінчук О. М. Оптимізація ключових параметрів потокового виробництва при оперативному-календарному плануванні на машинобудівному підприємстві. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 50-53
3. Дорошко М. В. Перспективные направления дополнения существующего состава показателей оценки информационного обеспечения принятия управленческих решений. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2008. Вип. 19 (II). С. 254-260.
4. Капінус, Л. В. Теоретичні основи сучасної концепції продуктивності. *Наукові праці НУХТ*. 2007. № 22. С. 116-119.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ.. Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. М.: Экономика, 1991. 239 с.
6. Колосов А. Н. Адаптивная организация деятельности предприятия: монография. Луганск: Изд-во ВГУ им. В. Даля, 2008. 440 с.
7. Колосов А. М., Прус Н. В. Теорія організації: навч. посібн. Луганськ: Елтон-2, 2014. 212 с.
8. Кривуля П. В. Анализ взаимозависимости и приоритетности показателей экономической эффективности. *Вісник Східноукр. держ. ун-ту*. 1999. №5 (20). С. 158-164.

9. Кривуля П. В., Комиссаренко Д. А. Диверсификация versus специализация. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2004. Вип. 12. С. 199-224.
10. Кривуля П. В. Предложение и проверка концепта тропов систем показателей: ситуативность СП-тропов и качественная оценка их видов. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 81-91.
11. Кривуля П. В. Родовая категория видового разнообразия систем показателей. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2008. Вип. 19 (II). С. 52-81.
12. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник / ТНТУ*, 2015. Том 48. № 1. С. 82-92
13. Організаційні форми внутрішньогосподарських фінансів : монографія / В. М. Гончаров, О. О. Кузнецов, П. В. Кривуля, Л. В. Кривуля. Луганськ: Вид-во «Віртуальна реальність», 2013. 270 с.
14. Петров В.А. Групповое производство и автоматизированное оперативное управление. Л.:Машиностроение, 1975. 311 с.
15. Продуктивність та продуктивність праці: сутність та відмінності. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21935/
16. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика / Пер. с англ.: 16-е изд. М.: Вильямс, 2000. 680 с.
17. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. с англ. / Пер.: Руслан Ткачук. Київ: АртЕк, 2001. 392 с.
18. Сибіна В. О. Вплив параметрів несинхронізованих потокових ліній на рівень ризику рентабельності капіталу підприємства. *Майбутній науковець – 2021* : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Северодонецьк: СЧУ ім. В. Даля, 2021. С. 293-295.
19. Тымчук Е. А., Полетаева Е. В. Оптимизация последовательности запуска деталей в условиях группового производства. *Вестник ТвГТУ*, 2017, Вып. 32. 4 с.
20. Харцій А. Д., Сохач С. С. Підвищення продуктивності праці через стимулювання працівників за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2009. (№ 3).
21. Янковой Р. В., Харченко Т. С. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 23-26.

References

1. Bezкровna H. D. Metody finansuvannya oborotnoho kapitalu pidpryyemstva. *Naukovi pratsi NDFI 3 (36)*, 2006. 9 p. NP_06_03_109_uk.pdf (npndfi.org.ua)
2. Hrebinchuk O. M. Optyimizatsiya klyuchovykh parametriv potokovoho vyrobnytstva pry operatyvno-kalendarnomu planuvanni na mashynobudivnomu pidpryyemstvi. *Ekonomika ta derzhava*. 2010. № 5. P. 50-53
3. Doroshko M. V. Perspektivnye napravlenyya dopolnennyya sushchestvuyushcheho sostava pokazateley otsenky ynformatsionnoho obespechenyya prynyatyya upravlencheskykh reshenyy. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. 2008. Vyp. 19 (II). P. 254-260.
4. Kapinus, L. V. Teoretychni osnovy suchasnoyi kontseptsiyi produktyvnosti. *Naukovi pratsi NUKHT*. 2007. № 22. P. 116-119.
5. Karloff B. Business strategy: Per. s anhl.. Nauch. red. y avt. poslesl. V.A. Prypysnov. M.: Ékonomyka, 1991. 239 p.
6. Kolosov A. N. Adaptivnaya orhanyzatsyya deyatelnosti predpryyatyya: monohrafiya. Luhansk: Yzd-vo VNU ym. V. Dalya, 2008. 440 p.
7. Kolosov A. M., Prus N. V. Teoriya orhanizatsiyi: navch. posibn. Luhans'k: Elton-2, 2014. 212 p.
8. Krivulia P. V. Analysis of the interrelationship and priority of business rationale criteria. *Visnyk Skhidnoukr. derzh. un-tu*. 1999. №5 (20). P. 158-164.
9. Krivulia P. V., Komyssarenko D. A. Diversification versus Specialization. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. 2004. Vyp. 12. P. 199-224.
10. Krivulia P. V. Offer and verification of the concept of performance metrics tropes: situational PM-tropes and qualitative assessment of their species. *Visnyk Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. 2013. № 4 (193). Part. 2. P. 81-91.
11. Krivulia P. V. Generic category of performance metrics species. *Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo. Zb. nauk. prats' Skhidnoukr. nats. un-tu im. V. Dalya*. 2008. Vyp. 19 (II). P. 52-81.
12. Mukha R. Produktivnist' pratsi na pidpryyemstvakh ta osnovni napryamy yiyi pidvyshchennya. *Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk / TNTU*, 2015. Tom 48. № 1. P. 82-92
13. Orhanizatsiyni formy vnutrishn'ohospodars'kykh finansiv : monohrafiya / V. M. Honcharov, O. O. Kuznyetsov, P. V. Kryvulya, L. V. Kryvulya. Luhans'k: Vyd-vo «Virtual'na real'nist'», 2013. 270 p.
14. Petrov V.A. Hruppovoe proyzvodstvo y avtomatyzirovannoe operatyvnoe upravlenye. L.:Mashynostroenye, 1975. 311 p.
15. Produktivnist' ta produktyvnist' pratsi: sutnist' ta vidminnosti. URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/21935/
16. Samuelson P. É. Nordhaus W. D. Economics / Per. s anhl.: 16-e yzd. M : Vyl'yams, 2000. 680 p.
17. Saymon H. A. Administratyvna povedinka: Doslidzhennya protsesiv prynyatyya rishen' v orhanizatsiyakh, shcho vykonuyut' administratyvni funktsiyi : per. s anhl. / Per.: Ruslan Tkachuk. Kyyiv: ArtEk, 2001. 392 p.

18. Sybina V. O. Vplyv parametriv nesynkronizovanykh potokovykh liniy na riven' ryzyku rentabel'nosti kapitalu pidpryyemstva. *Maybutniy naukovets' – 2021 : materialy vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu. Syevyerodonets'k: SNU im. V. Dalya, 2021. P. 293-295.*
19. Tymchuk E. A., Poletaeva E. V. Optymyzatsyya posledovatel'nosty zapuska detaley v uslovyyakh hruppovoho proyzvodstva. *Vestnyk TvHTU, 2017, Vyp. 32. 4 p.*
20. Khartsiy A. D., Sokhach S. S. Pidvyshchennya produktyvnosti pratsi cherez stymulyuvannya pratsivnykiv za suchasnykh umov hospodaryuvannya. *Efektivna ekonomika. 2009. (№ 3).*
21. Yankovoy R. V., Kharchenko T. S. Shlyakhy pidvyshchennya produktyvnosti ta rezul'tatyvnosti pratsi na pidpryyemstvi. *Ekonomika: realiyi chasu. 2013. № 1 (6). P. 23-26.*

The issue of "managerial dilemmas" term's conceptualization is considered, which albeit a stimulation consideration objective contradictions in substantiating organizational and economic decisions, but sometimes leads to an uncritical understanding of certain pairs of economic categories as antipodes, which is not true, given the possibility of a fuzzy approach in the formulation of managerial dilemmas and situational modeling of the conditions for their application in substantiating organizational decisions. The choice of measures to increase productivity is purely individual for each production situation of each institution, in particular both production and operating in other economic spheres, due to the variety of activities and approaches to it's organization and planning. When choosing certain management decisions, you can identify dilemmas that are caused by objective contradictions and arise during the selection of management decisions, because the dilemmas are the subject of a certain set of decisions. Such dilemmas can be called managerial dilemmas. However the article provides general principles of the manifestation of these managerial dilemmas, the existence of which should be recognized that the dilemma will be manifested only in an effective set of solutions, and not in any part of the field of possible solutions, that is the dilemma exists only for solutions from many effective solutions. If there are any two independent criteria, it will possible to build a relationship between such two criteria in effective solutions. To justify the measures should be based on integrated criteria for the production and use of resources and funds in general. In the course of experiments, comparisons of parameters were made on the examples of different forms of organization of production, which found that changes in some parameters in some experiments led to the manifestation of control dilemmas. In the other part it did not lead. But the existence of even a separate part of the experiments is proof of the existence of management dilemmas, but the existence of the second part, in which management dilemmas do not manifest themselves, is not proof of the absence of management dilemmas, because management dilemmas manifest themselves only in comparing decisions. That are close to an effective set of organizational decisions, as has been proven in general. Therefore, if you know about the existence of management dilemmas, then you need to change one parameter of the organization of production to monitor changes that may occur as a result of related to the identified management dilemmas other parameters. The lack of change is not so much proof of the possibility of a compromise solution, but proof that one of the compared organizational decisions (or both) does not belong to an effective set of decisions.

Key words: *managerial dilemmas, effective set, intellectual work, organizational decisions, profitability, productivity.*

Сибіна В. О., — здобувач вищої освіти за спеціальністю 051 — Економіка, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Сєверодонецьк , Україна; messposts@gmail.com

Кривуля П. В., — к.е.н ., доц., доцент кафедри економіки і підприємництва, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м . Сєверодонецьк , Україна; krivulia@snu.edu.ua