

Науково-методичний підхід щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства

Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В.

Вступ. Сучасні умови забезпечення ефективного менеджменту промислових підприємств визначаються достатньо високим рівнем нестабільності, що обумовлює важливість реалізації низки аналітичних функцій, від яких залежить можливість вчасної діагностики і запобігання кризових ситуацій. Складність реалізації таких функцій пояснюється тим, що промислове підприємство можна розглядати як складну динамічну систему, стан якої описується значною кількістю чинників, що значно ускладнює інтерпретацію розвитку можливих ситуацій. У цьому зв'язку виникає необхідність формування стратегії ефективного менеджменту на промислових підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії ефективного менеджменту підприємства досліджуються у наукових працях відомих вчених: І. Ансофф [1], В. Веснин [3], В. Кафидов [3], І. Кобушко [8], І. Скляр [8], Р. Фатхутдинов [12] та інші. Враховуючи фундаментальні та прикладні здобутки представлених науковців, акцентуємо увагу на наявності недостатнього обґрунтування процесу формування стратегії ефективного менеджменту підприємства з урахуванням впливу якості управління витратами на персонал та можливих ризиків від інвестування. Враховуючи існуючий науковий доробок таких дослідників, як Н. Гавкалова [4], О. Гладкова [5], О. Захарова [6], А. Кібанов [7], Т. Костишина [10], А. Криворучко [4] Є. Митрофанова [7] тощо, стосовно питань управління витратами на персонал, зазначимо, що в складних умовах функціонування більшості підприємств інвестування у персонала є невирішеним питанням в контексті обмеженості ресурсного потенціалу. Тому, саме стан управління

витратами на персонал необхідно враховувати при розробці науково-методичного підходу щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства, що є *метою даної статті*.

Забезпечення ефективного менеджменту підприємства передбачає вирішення різних задач, серед яких особливе місце займає стратегічне планування і розробка відповідних стратегій. Стратегічне планування сприймається як умова ефективного менеджменту підприємства і тому інтерпретується як процес проєкції ймовірного майбутнього, діяльність, яка спрямована на конструювання комплексної моделі розвитку підприємства, яка ґрунтується на забезпеченні його конкурентоспроможності та сталості. У свою чергу, результатом стратегічного планування є перспективні цілі та стратегії, що знаходять своє відображення в стратегічних планах і програмах функціонування підприємства.

Окрім цього, стратегічне планування на підприємстві, будучи інструментом боротьби з хаосом, сприймається також як засіб подолання зростаючої нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища, акумулюючи в собі такі сильні сторони [1; 12]: забезпечення найбільш ефективного розподілу ресурсів; сприяння вибору нової логіки майбутнього; мінімізація впливу нераціональних рішень і покращення координації управлінських рішень; сприяння баченню перспектив розвитку підприємства.

Формування стратегії ефективного менеджменту є складовим елементом всього процесу стратегічного планування, який з урахуванням якості процесу управління витратами на персонал реалізується в такій послідовності:

Етап 1. Ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання. Включає дослідження ситуації на підприємстві та у зовнішньому середовищі та визначення ключових проблем функціонування підприємства та факторів впливу.

Етап 2. Формулювання головних цілей, за допомогою яких визначаються пріоритетні напрями забезпечення ефективного менеджменту та

обґрунтовуються критерії розподілу ресурсів, і розробка прогнозних моделей для виявлення ступеню впливу якості управління витратами на персонал.

Етап 3. Збір і компонування стратегічних інструментів, що здійснюється в контексті побудови матриці позиціонування підприємства з урахуванням рівня забезпечення ефективного менеджменту підприємства та ступеню ризику інвестування у персонал.

Етап 4. Реалізація стратегії. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення просування у напрямку досягнення стратегічних цілей забезпечення ефективного менеджменту підприємства при максимальному пристосуванні до реальних умов.

Етап 5. Контроль і коригування стратегії. Важливо означити такі контрольні точки, які найкращим чином відображають досягнуті результати і дають попередню оцінку доцільності продовження робіт в даному напрямку.

Важливим етапом запропонованої послідовності є формулювання головних цілей та розробка прогнозних моделей для виявлення ступеню впливу якості управління витратами на персонал. Тому в результаті застосування теорії нечітких множин було визначено якість управління витратами на персонал та запропоновано виявити рівень її впливу на забезпечення ефективного менеджменту на досліджуваних промислових підприємствах. Для цього було запропоновано застосувати метод проєціювання тренда, що дозволить не тільки визначити наявність зв'язку між показниками, але й зробити прогноз на базі трендових моделей.

Вибір даного методу аналізу часових рядів у дослідженні пояснюється можливістю нівелювання слабких сторін інших методів: метод ковзаючої середньої занадто простий для створення точного прогнозу; метод експоненціального згладжування можна застосовувати тільки у відносно стабільних умовах розвитку системи без різких змін факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища (тобто даний метод не дозволяє врахувати вплив цих факторів).

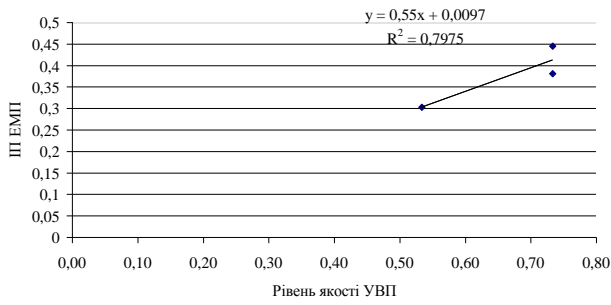
Зазначимо, що розвиток процесів на підприємстві складається з деякої стійкої тенденції (тренда) і випадкової складової, яка виражається в коливаннях показника навколо тренда. Лінії тренда згладжують динамічний ряд, виявляючи загальну тенденцію. Вони дозволяють графічно відображати тенденції даних і прогнозувати їх подальші зміни [9]. Акцентуємо увагу, що з трендових моделей в прогнозуванні найбільш широко використовуються наступні види [11]:

- 1) лінійна: $y = a + bx$;
- 2) степенева: $y = ax^b$;
- 3) логарифмічна: $y = a \ln(x) + b$;
- 4) експоненціальна: $y = ae^{bx}$.

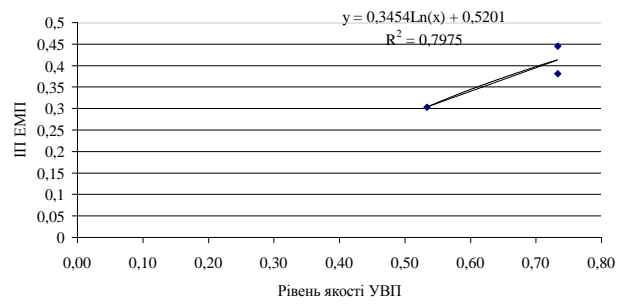
Коректний вибір типу лінії тренду, що забезпечує найбільшу точність апроксимації, багато в чому визначає якість прогнозу. Отже, для побудови трендової моделі в середовищі MS Excel на основі даних динамічного часового ряду (2014–2016 рр.) для кожного підприємства було побудовано точкову діаграму та запропоновано набір трендових моделей – лінійну, степеневу, експонентну, логарифмічну (рис. 1 – рис. 4).

Необхідно зазначити, що тип трендової моделі зі значенням R^2 максимально близьким до 1 забезпечує найбільшу точність апроксимації і дозволить отримати найбільш точний прогноз. Прогноз на базі трендових моделей ґрунтується на припущенні, що всі фактори, що діяли в базовому періоді, і взаємозв'язок цих факторів залишаються незмінними і в прогнозованому періоді.

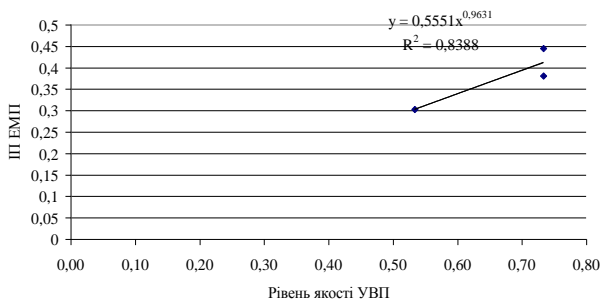
Аналізуючи отримані діаграми акцентуємо увагу, що найбільша точність апроксимації для ПАТ «Світло Шахтаря» досягається в степеневій трендовій моделі (рис. 1). Тобто спостерігається сильний ступінь залежності інтегрального показника ефективного менеджменту підприємства від рівня якості управління витратами на персонал за умови використання даної прогнозовної моделі. Що стосується ПАТ Завод «Південкабель», то найбільша точність апроксимації досягається в експоненціальній трендовій моделі (рис. 2).



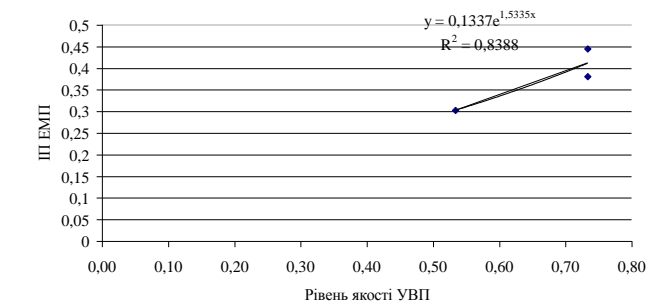
Лінійна трендова модель



Логарифмічна трендова модель

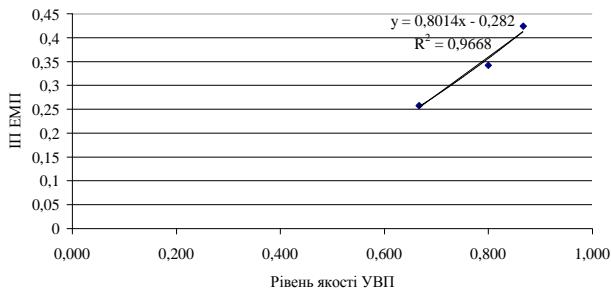


Степенева трендова модель

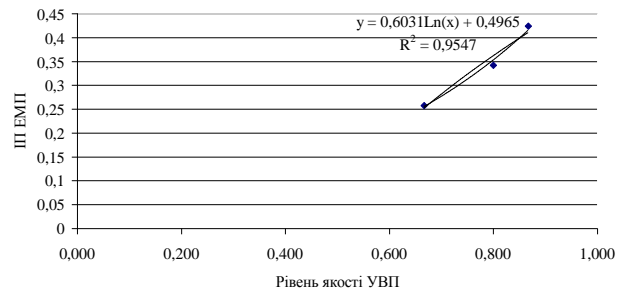


Експоненціальна трендова модель

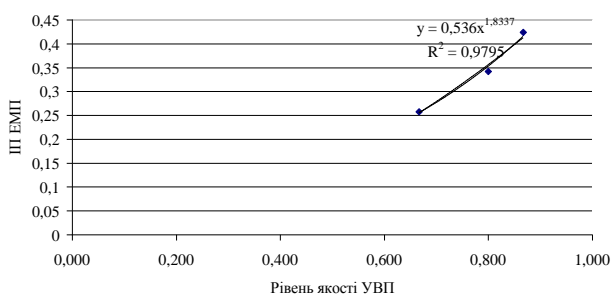
Рис. 1. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Світло Шахтаря»



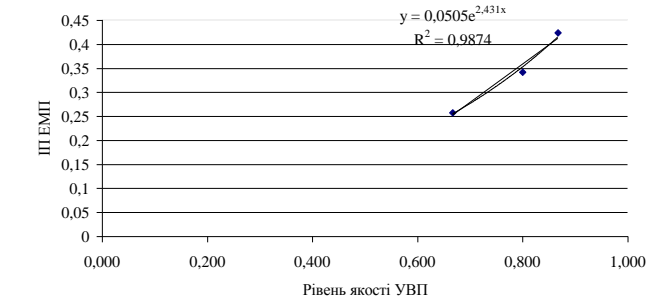
Лінійна трендова модель



Логарифмічна трендова модель



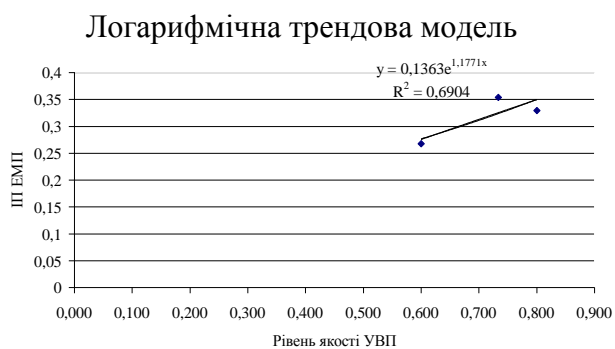
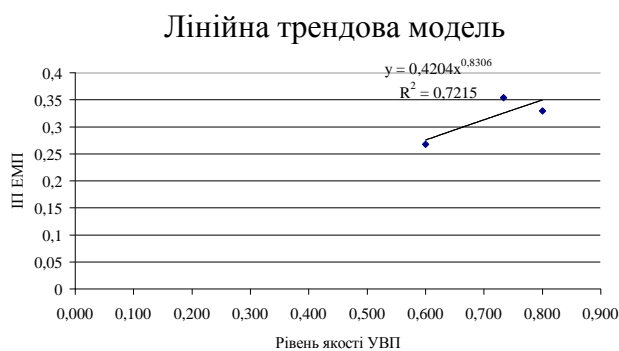
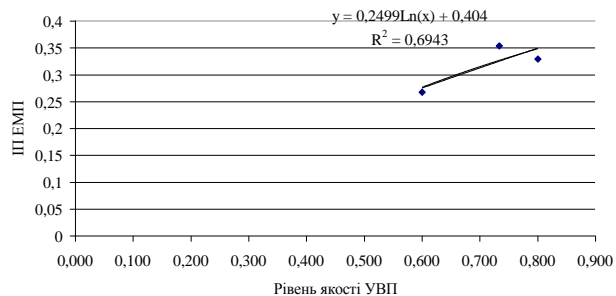
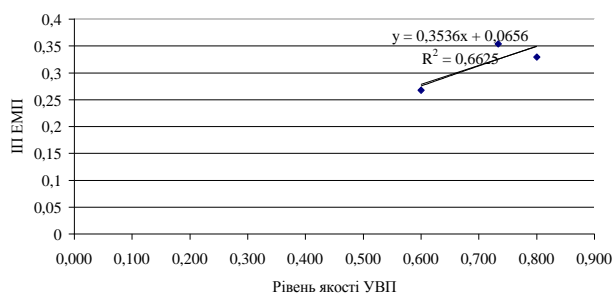
Степенева трендова модель



Експоненціальна трендова модель

Рис. 2. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ Завод «Південкабель»

Найбільша точність апроксимації для ПАТ «Електромашина» досягається в степеневій трендовій моделі (рис. 3).



Лінійна трендова модель

Логарифмічна трендова модель

Степенева трендова модель

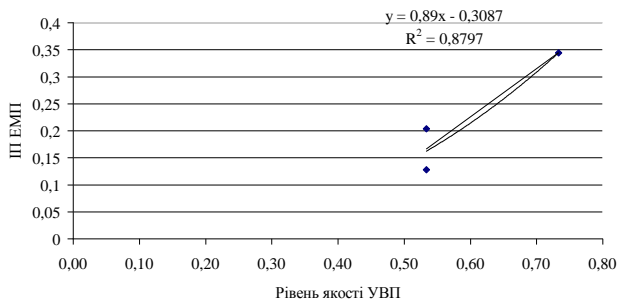
Експоненціальна трендова модель

Рис. 3. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Електромашина»

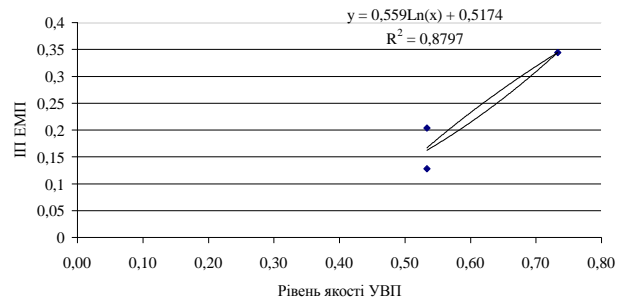
Найбільша точність апроксимації для ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» досягається в лінійній трендовій моделі (рис. 4).

Для таких підприємств, як ПАТ «Завод ім. Фрунзе» та ПАТ «Турбоатом» та ПАТ «Харківський підшипниковий завод», характерна найменша точність апроксимації в усіх трендових моделях, тобто виявлено слабкий зв'язок між рівнем якості управління витратами на персонал та ефективністю менеджменту підприємства. Але незважаючи на це, загальна позитивна тенденція впливу якості управління витратами на персонал на забезпечення ефективності менеджменту на досліджуваних підприємствах простежується (рис. 5).

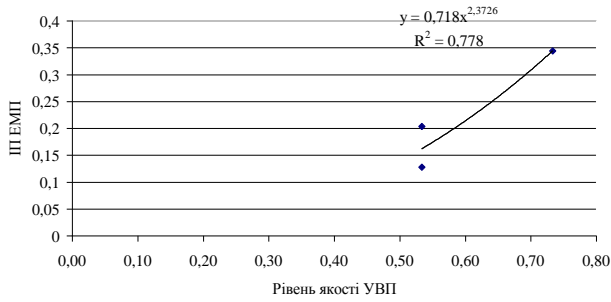
Таким чином, побудовані моделі дозволяють визначити прогнозований рівень ефективного менеджменту, враховуючи існуючий рівень якості управління витратами на персонал.



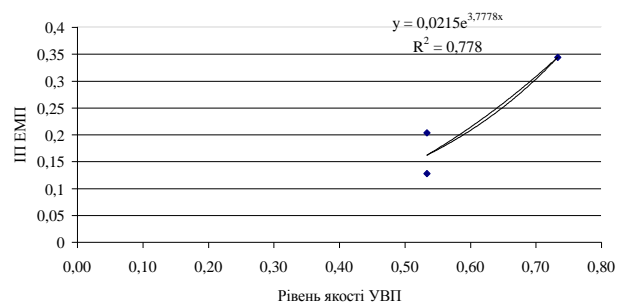
Лінійна трендова модель



Логарифмічна трендова модель



Степенева трендова модель



Експоненціальна трендова модель

Рис. 4. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»

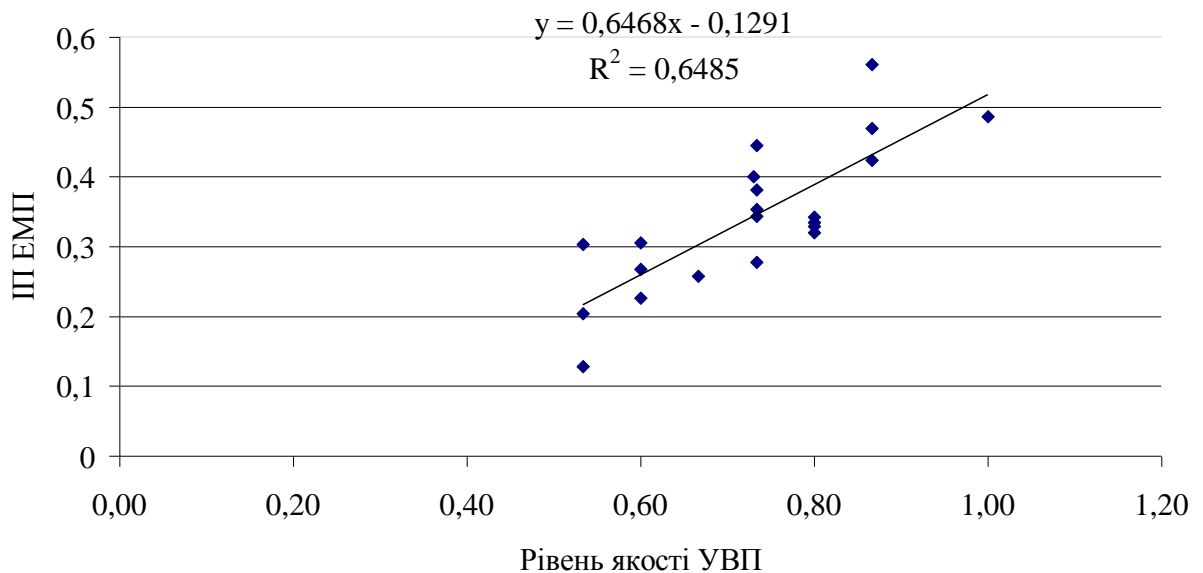


Рис. 5. Лінійна трендова модель для всіх досліджуваних підприємств

Важливою передумовою формування стратегії ефективного менеджменту підприємства на засадах управління витратами на персонал є також врахування існуючого ступеню ризику інвестування у персонал та рівня забезпечення

ефективного менеджменту шляхом побудови відповідної матриці. Так, було здійснено позиціювання промислових підприємств за 2014–2016 роки відповідно представленої у роботі [2] матриці розміщення підприємств «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту підприємства» та класифікації її квадрантів.

На рис. 6 представлена матриця розміщення підприємств у площині «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту підприємства» за 2016 рік.

Відсутній [0]	ПАТ «Завод ім. Фрунзе»	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Турбоатом»	
Низький [0,01 – 0,25]			
Помірний [0,26 – 0,5]			
Високий [0,51 – 0,75]	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе», ПАТ «Електро-машина»	ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ Завод «Південкабель»	
Надвисокий [0,76 – 1]			
Ступінь ризику інвестування у персонал Рівень забезпечення ефективного менеджменту підприємства	Низький [0 – 0,36]	Середній [0,37 – 0,63]	Високий [0,63 – 1]

Рис. 6. Матриця розміщення підприємств «ступінь ризику інвестування у персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту підприємства» за 2016 р.

Аналізуючи отримані результати необхідно зазначити, що четвертий квадрант включає ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С.Орджонікідзе» та ПАТ «Електромашини». Це свідчить про дуже низький рівень забезпечення ефективного менеджменту про високий ризик інвестування у персонал.

До п'ятого квадранту увійшли та ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ Завод «Південкабель», що свідчить про певну фінансову

нестабільність функціонування цих підприємств. У квадранті 13 протягом 2014–2016 років знаходиться ПАТ «Завод ім. Фрунзе», що свідчить про стабільну ситуацію на підприємстві та не ризиковану діяльність.

Ситуація у 2016 році в порівнянні з 2015 роком трохи покращилась, так є позитивні зрушення – ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря» перемістився з квадранту 13 до квадранту 14, що свідчить про наявність заходів на підприємстві щодо поліпшення фінансового стану. Також у цьому квадранті знаходиться ПАТ «Турбоатом».

Висновок. Таким чином, у роботі розроблено науково-методичний підхід щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства з акцентами на інтегральному оцінюванні рівня забезпечення ефективного менеджменту підприємств і побудові моделей прогнозування. Впровадження запропонованого підходу дозволить забезпечити ефективний менеджмент на підприємстві та підвищити його результативність шляхом розробки та реалізації рекомендацій щодо управління витратами на персонал. Крім цього, з метою прогнозування інтегрального показника ефективного менеджменту підприємства розроблено низку трендових моделей, що у підсумку сприятиме мобілізації наявних коштів задля збереження досягнутих значень показників забезпечення ефективного менеджменту, оптимізації витрат на персонал задля можливості акумулювання додаткових ресурсів для виходу із нестабільного стану функціонування.

Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2014. – 344 с.
2. Бабарицький О. В. Організаційно-економічне забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал / О. В. Бабарицький– Інфраструктура ринку. – 2016. – № 2. – С. 395–402.
3. Веснин В. Р. Стратегическое управление / В.Р. Веснин, В. В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2011. – 256 с.

4. Гавкалова Н. Л. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія / Н. Л. Гавкалова, А. С. Криворучко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. – 230 с.

5. Гладкова О. А. Затраты на персонал – необходимое условие стратегического управления персоналом / О. А. Гладкова // Российское предпринимательство. – 2015. – № 2 (272). – С. 335–346.

6. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія / О. В. Захарова. – Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.

7. Кибанов А. Я. Экономика управления персоналом / Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. – М., 2013. – 427 с.

8. Кобушко І. М. Стратегічне управління / І.М. Кобушко, І.Д. Скляр. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 228 с.

9. Крушевский А. В. Справочник по экономико-математическим методам и моделям / А. В. Крушевский.– М. : Экономика, 2003.– 196 с.

10. Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці: монографія / Т.А. Костишина, О.О. Нестуля, С.І. Нестуля та ін. – Полтава: Полтавський Літератор, 2010. – 498 с.

11. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень / С.А. Ус, Л.С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Д. : НГУ, 2014. – 300 с.

12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», – 2013. – 416 с.

Анотації

Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В.

Науково-методичний підхід щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства

Метою статті є розробка науково-методичного підходу щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Обґрунтовано важливість врахування якості управління витратами на персонал в контексті стратегічного

планування та менеджменту на підприємстві. Запропоновано науково-методичний підхід щодо формування стратегії ефективного менеджменту підприємства, реалізація якого включає певні етапи: 1 етап – ретроспективний аналіз стратегій і особливостей їх моделювання; 2 етап – формулювання головних цілей і розробка прогнозних моделей для виявлення ступеню впливу якості управління витратами на персонал; 3 етап – збір і компонування стратегічних інструментів, що здійснюється в контексті побудови матриці позиціонування підприємств з урахуванням рівня забезпечення ефективного менеджменту та ступеню ризику інвестування у персонал; 4 етап – реалізація стратегії; 5 етап – контроль і коригування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Використання запропонованого підходу дозволить мобілізувати наявні кошти для збереження досягнутих показників забезпечення ефективного менеджменту та оптимізувати витрати на персонал з метою акумулювання додаткових ресурсів для виходу підприємства із нестабільного стану функціонування.

Ключові слова: стратегія, забезпечення ефективного менеджменту, стратегічний менеджмент, формування стратегії ефективного менеджменту, управління витратами на персонал.

Гавкалова Н. Л., Бабарицкий А. В.

Научно-методический подход к формированию стратегии эффективного менеджмента предприятия

Целью статьи является разработка научно-методического подхода к формированию стратегии эффективного менеджмента предприятия. Обоснована важность учета качества управления затратами на персонал в контексте стратегического планирования и менеджмента на предприятии. Предложен научно-методический подход к формированию стратегии эффективного менеджмента предприятия, реализация которого включает определенные этапы: 1 этап – ретроспективный анализ стратегий и особенностей их моделирования; 2 этап – формулирование главных целей и

разработка прогнозных моделей для выявления степени влияния качества управления затратами на персонал; 3 этап – сбор и компоновка стратегических инструментов, осуществляемых в контексте построения матрицы позиционирования предприятий с учетом уровня обеспечения эффективного менеджмента и степени риска инвестирования в персонал; 4 этап – реализация стратегии; 5 этап – контроль и корректировка стратегии эффективного менеджмента предприятия. Использование предложенного подхода позволит мобилизовать имеющиеся ресурсы для сохранения достигнутых показателей обеспечения эффективного менеджмента и оптимизировать затраты на персонал с целью аккумуляции дополнительных ресурсов для выхода предприятия из нестабильного состояния функционирования.

Ключевые слова: стратегия, обеспечение эффективного менеджмента, стратегический менеджмент, формирование стратегии эффективного менеджмента, управление затратами на персонал.

Відомості про авторів

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Контактна інформація: 050-622-61-48, ngavl@ukr.net

Бабарицький Олександр Васильович – старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Контактна інформація: 095-781-71-09, aleksandr.babaritskiy@ukr.net

Гавкалова Наталья Леонидовна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця

Бабарицкий Александр Васильевич – старший помощник начальника учебной части военно-юридического факультета Национального юридического университета имени Ярослава Мудрого

Офіційне написання англійською мовою:

Gavkalova Nataliia L.

Babarytskyi Oleksandr V.

Контактна особа – Гавкалова Н. Л.

Поштова адреса для відправлення примірника журналу: (рекомендується домашня адреса):

Гавкалова Н. Л., Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, пр. Науки, 9-а, Харків, 61018.

Наданий матеріал раніше не публікувався та в інші видання не надсилався.