

Чем более точна наука, тем больше можно
из нее извлечь точных предсказаний.

А. Франс

Економіка підприємства та управління виробництвом

УДК 658.012.325

Арішина О.В.

ВИБІР ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДУ АНАЛІЗУ ІЄРАРХІЙ

У статті запропоновано методичний підхід і алгоритм вибору фінансової стратегії при ситуаційному підході до стратегічного управління і стратегічної мети на базі використання методу аналізу ієрархій. Висновки статті дозволяють забезпечити реалізацію вибору фінансової стратегії в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Найважливішою умовою ефективності стратегічного управління підприємством є збільшення його горизонту та оптимізація прийнятих рішень з урахуванням їх найближчих і довгострокових наслідків. Тісний органічний зв'язок прогнозування й прийняття стратегічних рішень забезпечує оптимальність стратегії розвитку підприємства.

На сьогодні накопичилась велика кількість методів прогнозування, і ця кількість така, що виникла необхідність їх класифікувати. Розробка ідей систематизації методів прогнозування знайшла відображення в роботах А.Г. Гранберга [1], М. Мескона [3], В.В. Ковальова [2], С.А. Саркісяна [5] та інших авторів. На думку автора, найбільш повною є класифікація методів прогнозування, розроблена С.А. Саркісяном (рис. 1), метою якої є наочне зображення сукупності сучасних методів прогнозування як деякої системи у вигляді ієрархічного дерева.



Рис. 1. Система методів прогнозування [5]

М. Месконом запропонована інша класифікація методів прогнозування, представлена на рис. 2.



Рис. 2. Класифікація методів прогнозування [3]

Кожен з перерахованих методів прогнозування підвищує якість прийнятих рішень у ситуаціях винят-

кової складності за допомогою наступних моделей: теорії ігор; моделей теорії черг для визначення оптимального числа каналів обслуговування стосовно потреби в них; моделей управління запасами для визначення часу розміщення замовлень на ресурси та їхньої кількості, а також маси готової продукції на складах; моделей лінійного програмування для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів при наявності конкуруючих потреб; імітаційного моделювання як процесу створення моделі та її експериментального застосування для визначення змін реальної ситуації; моделей економічного аналізу.

На практиці в умовах нестабільності середовища підприємства застосовуються такі види стратегічного управління, як управління на основі передбачення змін, управління на основі рішення стратегічних задач. Центральною проблемою цих видів управління є прогноз майбутньої ситуації і забезпечення на цій основі виживання підприємства в тривалій перспективі. Отже, найбільш придатними методами серед перерахованих вище є методи опитування, експертних оцінок, сценарний метод і імітаційне моделювання.

Імітаційне моделювання процесу прийняття стратегічних рішень засноване на сполученні формалізованих (математичних) методів і експертних оцінок фахівців. Запропонована імітаційна модель вибору стратегічної фінансової альтернативи в залежності від сценарію динаміки зовнішнього середовища і стратегічних цілей, зміст якої полягає в поєднанні математичної процедури методу аналізу ієрархій і методу експертних оцінок. Ця модель графічно представлена на рис. 3.

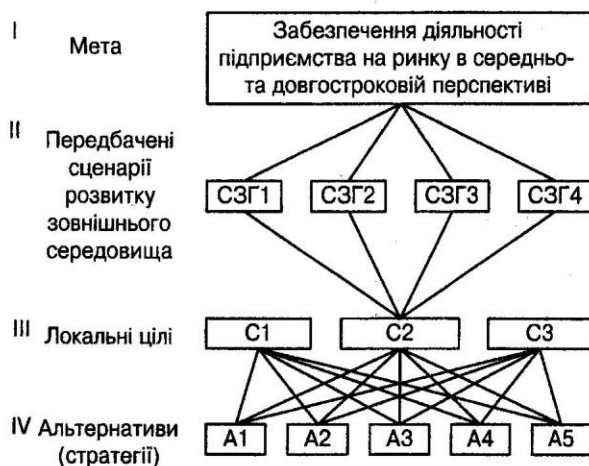


Рис. 3. Модель вибору стратегічної фінансової альтернативи імітаційних розрахунків господарської діяльності об'єкта

На першому етапі (після того, як задача сформульована) складається ієрархія процесу вибору. На другому етапі аналізуються і розробляються передбачувані сценарії розвитку зовнішнього середовища, тобто стратегічної зони господарювання (СЗГ). Третій етап моделі дозволяє розробити сукупність локальних цілей одного ієрархічного рівня. Четвертий етап полягає в розробці набору альтернатив фінансової стратегії для вирішення поставленої проблеми.

Як об'єкт стратегічного управління розглянемо СП "Харківський завод підйомно-транспортного устаткування", на якому складається ієрархія цілей за різними структурними підрозділами і рівнями управління.

Визначення стратегічних цілей за допомогою багатьох показників дає можливість приймати рішення на базі декількох критеріїв, тобто з орієнтацією на безліч цілей.

На подібну процедуру й орієнтований аналітико-ієрархічний процес (АІП). Основою цього процесу є метод аналізу ієрархій (МАІ), що є математичною процедурою для ієрархічного показу елементів, які визначають суть будь-якої проблеми. Сутність методу полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і в подальшій обробці порядкової, тобто "м'якої" інформації, що надходить у розпорядження стратегічного менеджера [4]. Першим кроком застосування МАІ є структурування проблеми у вигляді ієрархії. Існує кілька видів ієрархій, найпростіші з них — домінантні, що і розглядаються в даній роботі. Виходячи з сутності та особливостей фінансової стратегії, проблему забезпечення діяльності підприємства на ринку в середньотривалій та довгостроковій перспективі за допомогою фінансової стратегії й декомпозиції глобальної мети пропонується подати у вигляді схеми на рис. 4.



Рис. 4. Структуризація процесу ухвалення рішення

На другому кроці МАІ проводиться зіставлення пар цих сценаріїв за допомогою порядкової шкали для встановлення ймовірності здійснення того чи іншого сценарію. На третьому кроці МАІ порядкова шкала використовується для побудови цільової ієрархії шляхом відповіді на запитання, яка з двох підцілей важливіша. На четвертому кроці МАІ можна кількісно розрахувати ймовірність цих сценаріїв, ваги цілей і пріоритети стратегічних альтернатив.

Автором запропонований алгоритм операцій вибору фінансової стратегії з використанням МАІ:

- збір інформації про ситуації (сценарії зовнішнього середовища);

- аналіз інформації про ситуації;

- визначення ймовірностей сценаріїв, виходячи з таблиці експертних оцінок імовірних переваг;

- визначення локальних цілей стратегічного управління;

- визначення ймовірності досягнення мети за умови, що діє один із сценаріїв зовнішнього середовища;

- генерація переліку можливих альтернатив фінансової стратегії;

- визначення загальних імовірностей вибору стратегії для досягнення мети в умовах динамічності зовнішнього середовища;

- побудова ієрархії стратегічних альтернатив з використанням загальних імовірностей і вибір конкретної стратегії, що має найбільше значення загальної ймовірності.

Використання МАІ та імітаційної моделі вибору стратегічної альтернативи в процесі реалізації алгоритму вибору фінансової стратегії підвищує продуктивність стратегічного менеджменту. Наявність ефективної програми для ПЕОМ, розробленої на базі табличного процесора EXCEL, робить його особливо корисним для практики.

Література: 1. Гранберг А.Г. Моделирование социалистической экономики: Учебник. — М.: Экономика, 1988. — 488 с. 2. Ковалев В.В. Управление финансами: Учеб. пособие. — М.: ФБК-ПРЕСС, 1998. — 160 с. 3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1994. — 700 с. 4. Осадник В. Выбор стратегии с помощью аналитико-иерархического процесса // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — №6. — С. 112–118. 5. Саркисян С.А. Научно-техническое прогнозирование и программно-целевое планирование в машиностроении. — М.: Машиностроение, 1987. — 296 с.

УДК 331.522.4

Дубова І.П.

СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ПЕРСОНАЛУ

Розглянуті проблеми формування кадрового потенціалу підприємств і системи підготовки менеджерів персоналу. Проаналізовано досвід створення кадрових служб і відділів управління персоналу. Проаналізовано досвід створення кадрових служб і відділів управління персоналу в США. Подано основні напрямки підготовки фахівців у сфері менеджменту людських ресурсів.

В сучасних умовах функціонування підприємств щоденно зростає значення підготовки в вищих навчальних закладах менеджерів у сфері людських ресурсів. Як відомо, ця спеціальність порівняно з іншими з кожним днем набуває все більш домінуючого значення. Поступове оволодіння студентами науковими засадами з основ менеджменту обумовлює той факт, що в кінцевому рахунку вся система управління виробничо-господарськими процесами зводиться до роботи з людьми.

Закордонні та вітчизняні спеціалісти з менеджменту персоналу вважають, що основні витрати в соціально-економічній сфері країни пов'язані з відсутністю науково обґрунтованої системи підбору кадрів. Починаючи з 1918 р. рішення про підбір кадрів було виключною компетенцією партійних органів, і тому, незважаючи на велику кількість наукових досліджень і інституцій у різних сферах управління й виробництва, на території колишнього СРСР жодна науково-дослідницька організація не займалася вирішенням кадрових проблем.

За дослідженнями професора Е. Старобінського [1] — консультанта у сфері менеджменту, приблизний соціологічний портрет сучасного працівника відділу кадрів виглядає таким чином: двоє з п'яти мають середню освіту і до приходу в кадрову службу працювали секретарями-друкарками. Приблизно кожен 3-й – 4-й мають середню спеціальну освіту: технік-будівник, технік-механік, товарознавець, вихователь дитячого садка тощо. Серед працівників з вищою освітою (їх меншість) — учителі фізики, хімії, математики, зустрічаються юристи, культмасові працівники. В кадрові служби потрапляли зовсім випадкові люди, що не мали спеціальної освіти, хіба що короткострокові курси, на яких здебільшого подається вивчення