

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

©2018 ГАВКАЛОВА Н. Л., БАБАРИЦЬКИЙ О. В.

УДК 005.21:005.33

Гавкалова Н. Л., Бабарицький О. В. Науково-методичний підхід до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства

Метою статті є розробка науково-методичного підходу до формування стратегії ефективного менеджменту підприємства. Обґрунтовано важливість урахування якості управління витратами на персонал у контексті стратегічного планування та менеджменту на підприємстві. Запропоновано науково-методичний підхід до 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 компоновання 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.

Рис.: 6. **Бібл.:** 12.

Гавкалова Наталія Леонідівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри державного управління, публічного адміністрування та регіональної економіки, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ngavl@ukr.net

Бабарицький Олександр Васильович – старший помічник начальника навчальної частини військово-юридичного факультету, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого (вул. Пушкінська, 77, Харків, 61024, Україна)

E-mail: aleksandr.babaritskiy@ukr.net

УДК 005.21:005.33

UDC 005.21:005.33

Гавкалова Н. Л., Бабарицький 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.

Рис.: 6. **Библ.:** 12.

Гавкалова Наталья Леонидовна – доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного управления, публичного администрирования и региональной экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: ngavl@ukr.net

Бабарицький Олександр Васильович – старший помощник начальника учебной части военно-юридического факультета, Национальный юридический университет имени Ярослава Мудрого (ул. Пушкинская, 77, Харьков, 61024, Украина)

E-mail: aleksandr.babaritskiy@ukr.net

Gavkalova N. L., Babarytskyi O. V. The Scientific-Methodical Approach to Formation of Strategy of Efficient Management of Enterprise

The article is aimed at developing a scientific-methodical approach to the formation of strategy of efficient management of enterprise. The importance of considering a quality management of staff costs in the context of strategic planning and management at enterprise is substantiated. A scientific-methodical approach to formation of strategy of efficient management of enterprise is proposed, implementation of which includes certain stages: stage 1 – retrospective analysis of strategies and features of modeling them; stage 2 – formulation of the main objectives and development of forecast models to determine the degree of influence of quality management of staff costs; stage 3 – collection and layout of strategic instruments implemented in the context of building a matrix of positioning of enterprises according to the level of ensuring efficient management and the degree of risk of investing into staff; stage 4 – implementation of the strategy; stage 5 – control and adjustment of the strategy of efficient management of enterprise. Using the proposed approach will mobilize existing resources to retain the achieved indicators of ensuring an efficient management and optimize staff costs in order to accumulate additional resources to lead the enterprise out of an unstable functioning status.

Keywords: strategy, providing of efficient management, strategic management, formation of strategy of efficient management, management of staff costs.

Fig.: 6. **Bibl.:** 12.

Gavkalova Nataliia L. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Public Administration, Public Administration and Regional Economics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ngavl@ukr.net

Babarytskyi Oleksandr V. – Senior Assistant to the Head of the Educational Department of the Military-Law Faculty, Yaroslav Mudryi National Law University (77 Pushkinska Str., Kharkiv, 61024, Ukraine)

E-mail: aleksandr.babaritskiy@ukr.net

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 та запобігання кризовим ситуаціям. Складність реалізації таких функцій пояснюється тим, що промислове підприємство можна розглядати як складну динамічну систему, стан якої описується значною кількістю чинників, що ускладнює інтерпретацію розвитку можливих ситуацій. У цьому зв'язку виникає необхідність формування стратегії ефективного менеджменту на промислових підприємствах.

Теоретико-методичні аспекти формування стратегії ефективного менеджменту підприємства досліджуються в наукових працях таких відомих вчених: І. Ансофф [1], В. Веснин [3], В. Кафидов [3], І. Кобушко [8], І. Скляр [8], Р. Фатхутдинов [12] та інших. Ураховуючи фундаментальні та прикладні здобутки представлених науковців, акцентуємо увагу на недостатньому обґрунтуванні процесу формування стратегії ефективного менеджменту підприємства з урахуванням впливу якості управління витратами на персонал і можливих ризиків від інвестування. З огляду на 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] та інших стосовно питань управління витратами на персонал, зазначимо, що в складних умовах функціонування більшості підприємств інвестування в персонал є невирішеним питанням у 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 завдань, серед яких особливе місце займає стратегічне планування та 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, що ґрунтується на забезпеченні його конкурентоспроможності та сталості. Своєю чергою, 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 нерациональних 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 в зовнішньому середовищі та визначення ключових проблем функціонування підприємства та факторів впливу.

Етап 2. Формування головних цілей, за допомогою яких визначаються пріоритетні напрями забезпечення ефективного менеджменту та обґрунтовуються критерії розподілу ресурсів, і розробка прогнозних моделей для виявлення ступеня 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 ступеня ризику інвестування у персонал.

Етап 4. Реалізація стратегії. Важливим завданням на цьому етапі є забезпечення просування в 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 у даному напрямку.

Важливим етапом запропонованої послідовності є формулювання головних цілей та розробка прогнозних моделей для виявлення ступеня впливу якості управління витратами на персонал. Тому в результаті застосування теорії нечітких множин було визначено якість управління витратами на персонал і 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 ковзної 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 (тренду) і випадкової складової, яка виражається в коливаннях показника навколо тренду. Лінії тренду згладжують динамічний ряд, виявляючи загальну тенденцію, вони дозволяють графічно відобразити тенденції даних і прогнозувати їх подальші зміни [9]. Акцентуємо увагу, що з трендових моделей в прогнозуванні найбільш широко використовуються такі види [11]:

- 1) лінійна: $y = a + bx$;
- 2) ступенева: $y = ax^b$;
- 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, ступеневу, експонентну, логарифмічну (рис. 1 – рис. 4).

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

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

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

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

Для таких підприємств, як ПАТ «Завод Фрунзе», ПАТ «Турбоатом» і 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.

Важливою передумовою формування стратегії ефективного менеджменту підприємства на засадах управління витратами на персонал є також урахування існуючого ступеня ризику інвестування в персонал і рівня забезпечення ефективного менеджменту шляхом побудови відповідної матриці. Так, було здійснено позиціонування промислових підприємств за 2014–2016 рр. відповідно до представленої в роботі [2] матриці розміщення підприємств «ступінь ризику інвестування в персонал – рівень забезпечення ефективного менеджменту підприємства» та класифікації її квадрантів.

На рис. 6 представлено матрицю розміщення підприємств у площині «ступінь ризику інвестування в 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 «Електромашина». Це свідчить про дуже низький рівень забезпечення ефективного менеджменту та про високий ризик інвестування в персонал.

До п'ятого квадранта увійшли ПАТ «Харківський підшипниковий завод» та ПАТ «Завод «Південкабель», що свідчить про певну фінансову нестабільність функціонування цих підприємств. У квадранті 13 протягом 2014–2016 рр. знаходиться ПАТ «Завод Фрунзе», що свідчить про стабільну ситуацію на підприємстві та неризиковану діяльність.

Ситуація у 2016 р. у порівнянні з 2015 р. трохи покращилася. Так, є позитивні зрушення у ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», який перемістився з квадранта 13 до квадранта 14, що свідчить про наявність заходів на підприємстві щодо поліпшення фінансового стану. Також у цьому квадранті знаходиться ПАТ «Турбоатом».

ВИСНОВКИ

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 в підсумку сприятиме

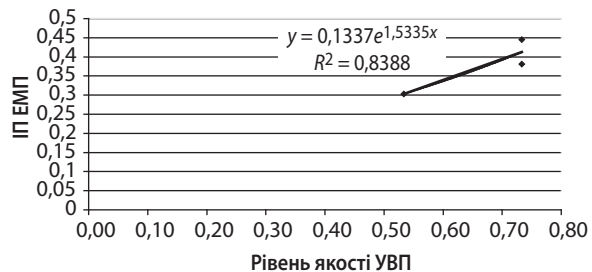
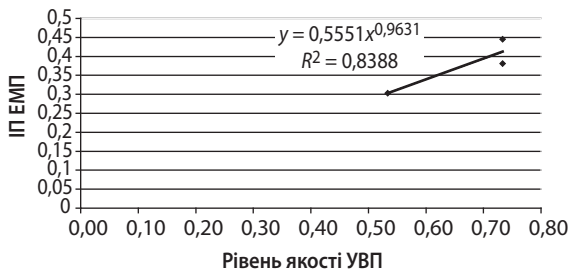
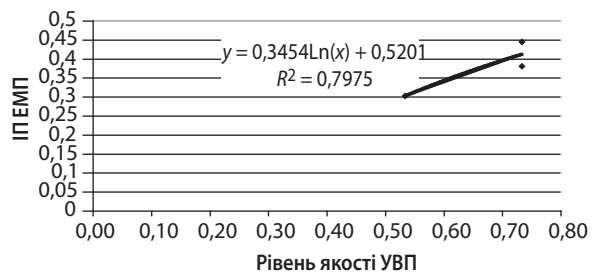
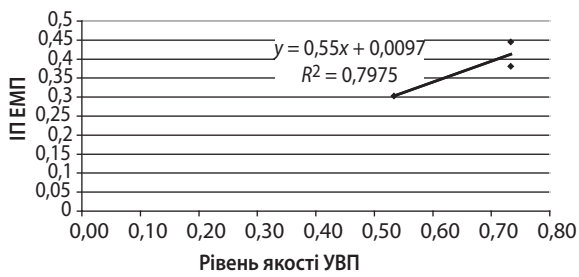


Рис. 1. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Світло Шахтаря»

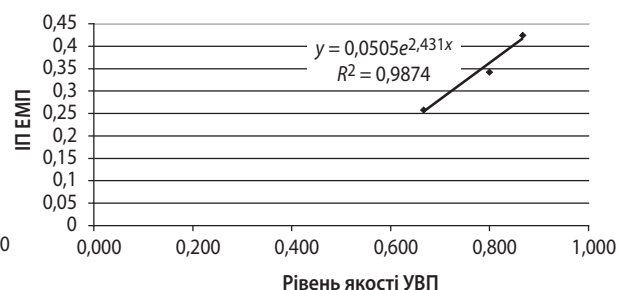
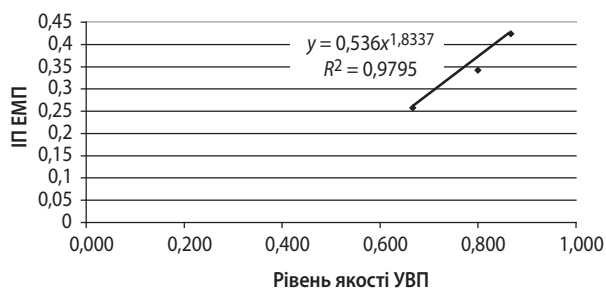
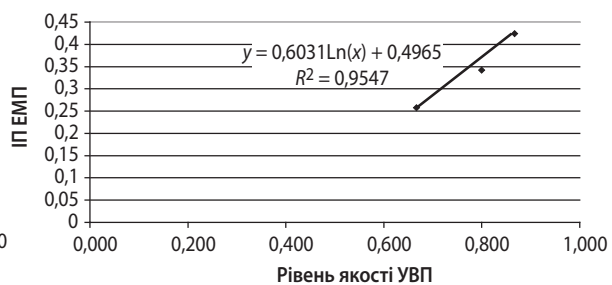
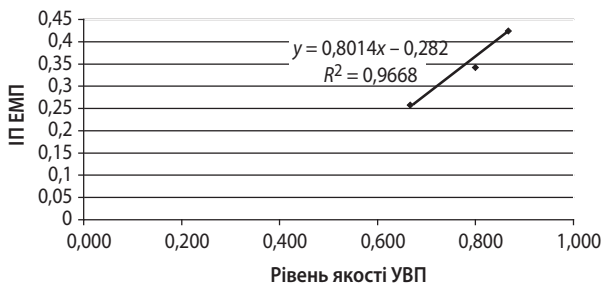


Рис. 2. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Завод «Південкабель»

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. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2014. 344 с.
2. Бабарицький О. В. Організаційно-економічне забезпечення впровадження системи управління витратами на персонал. *Інфраструктура ринку*. 2016. № 2. С. 395–402.

3. Веснин В. Р., Кафидов В. В. Стратегическое управление. СПб. : Питер, 2011. 256 с.

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

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

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

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

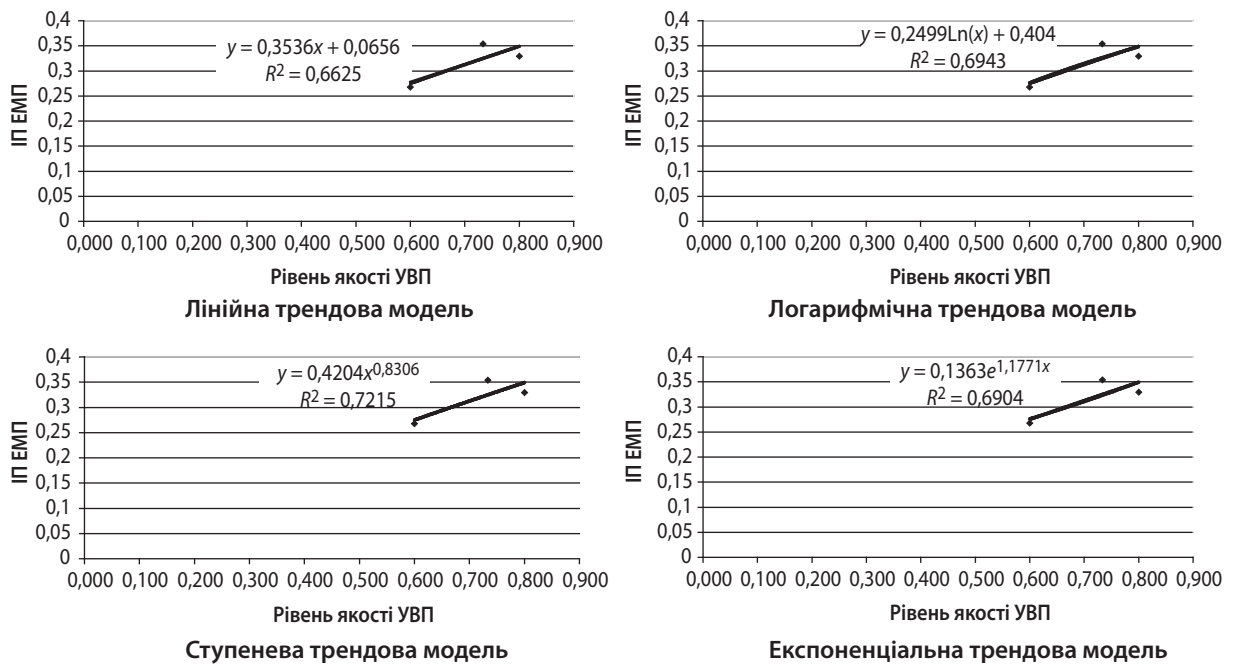


Рис. 3. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Електромашина»

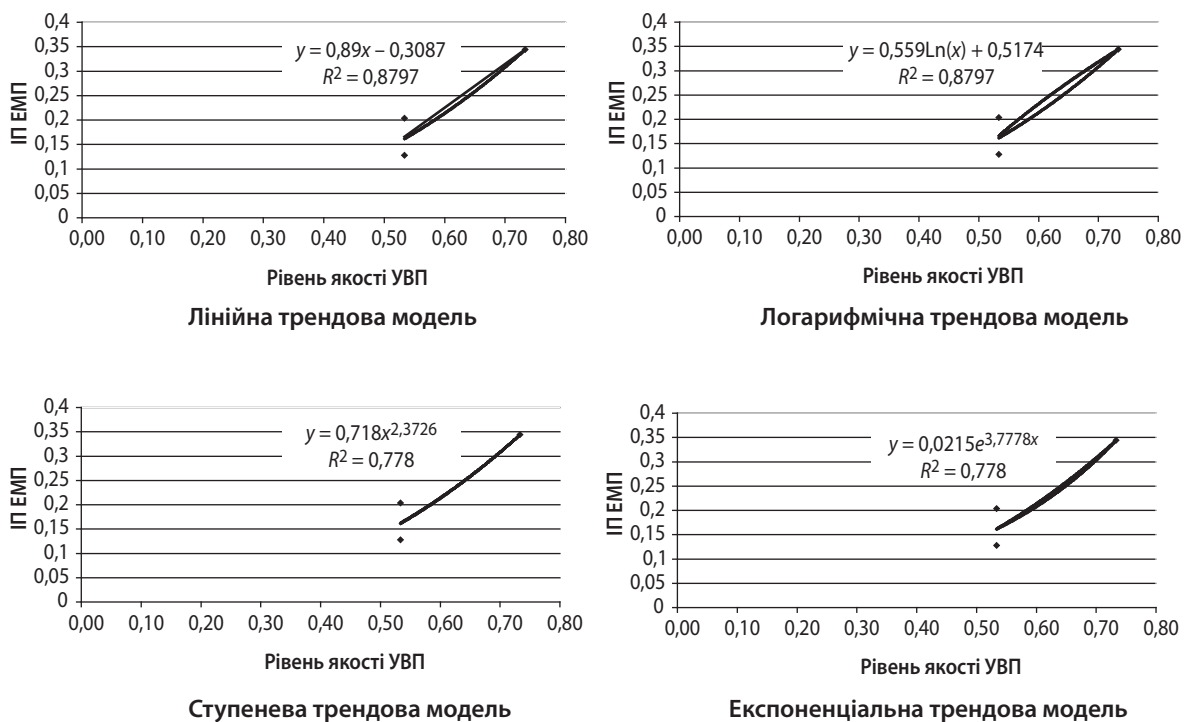


Рис. 4. Графічна інтерпретація отриманих трендових моделей для ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе»

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

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

10. Управління персоналом у XXI 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., Коряшкіна Л. С. Моделі й методи прийняття рішень. Дніпропетровськ : НГУ, 2014. 300 с.

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

REFERENCES

Ansoff, I. *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 2014.

Babarytskyi, O. V. "Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia vprovadzhennia systemy upravlinnia vytratamy na personal" [Organizational and economic support for imple-

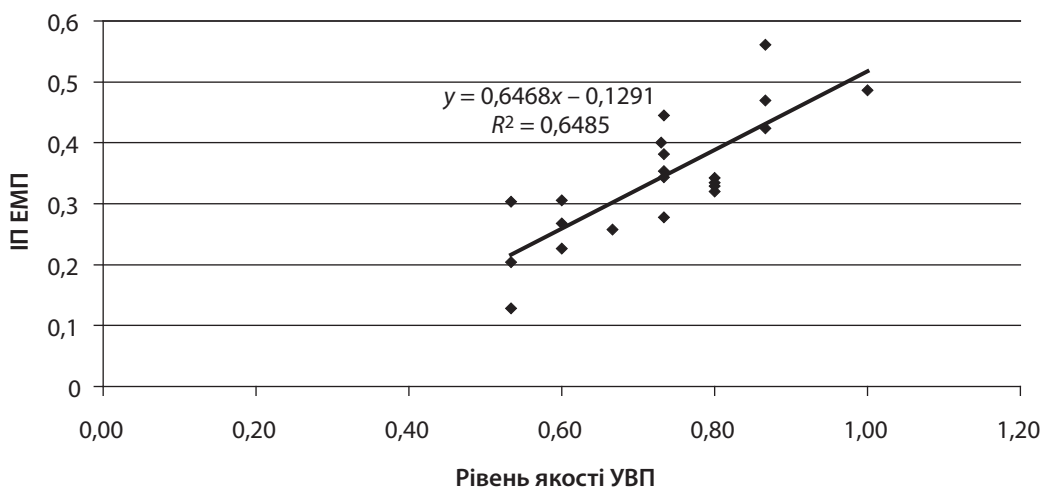


Рис. 5. Лінійна трендова модель для всіх досліджуваних підприємств

Відсутній [0]	ПАТ «Завод ім. Фрунзе» 13	ПАТ «Харківський машинобудівний завод «Світло шахтаря», ПАТ «Турбоатом» 14	15
Низький [0,01–0,25]	10	11	12
Помірний [0,26–0,5]	7	8	9
Високий [0,51–0,75]	ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе», ПАТ «Електро-машина» 4	ПАТ «Харківський підшипниковий завод», ПАТ «Завод «Південкабель» 5	6
Надвисокий [0,76–1]	1	2	3
Ступінь ризику інвестування в персонал Рівень забезпечення ефективного менеджменту	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.

mentation of the system of personnel costs management]. *Infrastrukтура rynku*, no. 2 (2016): 395-402.

Fatkhutdinov, R. A. *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management]. Moscow: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2013.

Gladkova, O. A. "Zatraty na personal – neobkhodimoye usloviye strategicheskogo upravleniya personalom" [Staff costs are a prerequisite for strategic personnel management]. *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, no. 2 (272) (2015): 335-346.

Havkalova, N. L., and Kryvoruchko, A. S. *Upravlinnia vytratamy na personal – osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Management of personnel costs is the basis of the effectiveness of personnel management]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2012.

Kibanov, A. Ya., Mitrofanova, Ye. A., and Yesaulova, I. A. *Ekonomika upravleniya personalom* [Economics of personnel management]. Moscow, 2013.

Kobushko, I. M., and Skliar, I. D. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Sumy: Vyd-vo SumDU, 2010.

Kostyshyna, T. A. et al. *Upravlinnia personalom u XXI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Personnel management in the XXI century: personnel policy, motivation, pay]. Poltava: Poltavskiy Literator, 2010.

Krushevskiy, A. V. *Spravochnik po ekonomiko-matematicheskim metodam i modelyam* [Handbook of economic and mathematical methods and models]. Moscow: Ekonomika, 2003.

Us, S. A., and Koriashkina, L. S. *Modeli i metody pryiniattia rishen* [Models and methods of decision making]. Dnipropetrovsk: NHU, 2014.

Vesnina, V. R., and Kafidov, V. V. *Strategicheskoye upravlinniye* [Strategic management]. St. Petersburg: Piter, 2011.

Zakharova, O. V. *Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia* [Management of investment in human capital: methodology, assessment, planning]. Donetsk: DVNZ DonNTU, 2010.