

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

*С. О. Фаїзова, асистент, Національна металургійна академія України
sveta_mail@ua.fm*

У статті обґрунтована доцільність функціонування комітету із стратегічних питань на підприємстві. Визначені його мета, функції, основні завдання, об'єкти та суб'єкти управління. Розроблено методичний підхід до визначення премій робітникам функціональних підрозділів підприємства з урахуванням ваги завдань та особистого внеску співробітників.

Ключові слова: стратегія, комітет із стратегічних питань на підприємстві, метод аналізу ієрархій, мотивація, премія, стратегічна карта.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання при реалізації стратегічних задач підприємства особливої актуальності набувають питання не тільки розробки збалансованої системи показників, що дозволяють оцінити рівень досягнення його стратегічних цілей, але й формування ефективної системи контролю та мотивації працівників. Саме тому важливим є удосконалення організаційної структури шляхом формування комітету зі стратегічних питань, до складу якого мають увійти менеджери вищої та середньої ланки, що є представниками основних функціональних підрозділів підприємства, які займаються виробництвом та реалізацією продукції: виробничого, маркетингового, фінансового відділів тощо. Метою комітету є забезпечення стратегічної відповідальності, що являє собою довгострокові зобов'язання, які стоять перед працівниками підприємства, щодо сприяння розвитку бізнесу шляхом реалізації відповідних заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей у визначений термін з мінімальними витратами ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження базуються на теоретичних положеннях розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання, що викладені в працях О. Г. Вагонової, В. В. Волошенюка, М. О. Кизима, А. А. Пилипенко. [1,2]. Одним із основних факторів, що визначають ефективний стратегічний розвиток підприємств, на думку В. М. Гриньової та О. Є. Попова [3], є дієва система корпоративного управління, яка являє собою організаційну модель захисту інтересів компанії.

Теоретичні основи розвитку гірничо-збагачувальних підприємств досліджені в роботі Л. М. Варави [4], яка пріоритетними напрямками розвитку вважає обґрунтування та реалізацію заходів, спрямованих на забезпечення та підвищення конкурентоспроможності товарної продукції, зниження витрат, а основними стратегічними проблемами – недостатній рівень технічного потенціалу та якості товарної продукції, високий ступінь зносу устаткування. В. В. Рябенко [5] з метою забезпечення стратегічного розвитку підприємств, визначає доцільним організацію дієвого механізму управління саме стратегічним потенціалом, що, на думку автора, дозволить організувати роботу всіх підрозділів в умовах кризовою ситуації для зменшення її негативних наслідків. Однак, основним стратегічним ресурсом підприємства є його кадри, а тому, з метою організаційного забезпечення стратегічного розвитку, важливим є формування дієвої системи мотивації, що забезпечить стратегічну відповідальність персоналу.

Формулювання мети статті. Метою дослідження є обґрунтування доцільності організації комітету із стратегічних питань, що має забезпечити високий рівень стратегічної відповідальності працівників підприємства, а також удосконалення системи мотивації персоналу. Для досягнення мети, згідно з теоретико-методичними положеннями, які наведені в працях [6,7,8], доцільно обрати методи експертної оцінки та аналізу ієрархій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними функціями комітету зі стратегічних питань є:

- 1) обґрунтування стратегічних цілей та завдань підприємства;
- 2) визначення показників, що характеризують ступінь досягнення стратегічних цілей та вирішення завдань, а також критеріїв відбору зазначених показників;
- 3) оцінка збалансованості системи показників;
- 4) формування стратегічних карт відповідних функціональних підрозділів та їх співробітників;
- 5) здійснення стратегічного контролю за послідовною реалізацією завдань, що визначені у стратегічних картах функціональних підрозділів;
- 6) розробка та подальше удосконалення системи мотивації, спрямованої на зацікавлення робітників підприємства досягати запланованого рівня показників стратегічних карт.

Етапи роботи комітету зі стратегічних завдань у умовах стабільного розвитку підприємства:

1. Формування групи експертів, що має увійти до складу комітету зі стратегічних питань.

2. Визначення стратегічної цілі підприємства, яка є підґрунтям для формування стратегічних карт.
3. Обґрунтування основних критеріїв відбору показників, що визначають ступінь досягнення стратегічної цілі.
4. Визначення показників, що характеризують ступінь досягнення стратегічної цілі.
5. Складання анкети е-екорингового аналізу збалансованості ключових показників, проведення анкетування та визначення погодженості думок експертів щодо обраних показників.
6. Визначення індексу збалансованості сформованої системи показників.
7. Формування стратегічних карт функціональних підрозділів підприємства.
8. Здійснення заключного стратегічного контролю, що дозволяє визначити ступінь досягнення сформованої стратегічної цілі підприємства.

Таким чином, об'єктом управління комітету є діяльність підприємства в цілому, а суб'єктом – персонал підприємства (рис. 1).

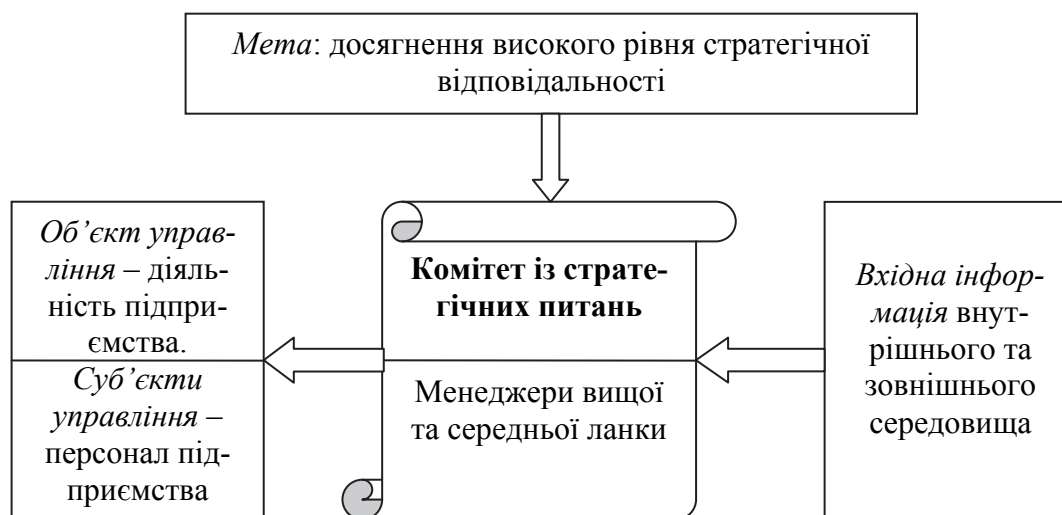


Рис. 1. Кадрове забезпечення стратегічного управління підприємства

З метою досягнення визначених в стратегічних картах цілей доцільно удосконалити систему мотивації працівників відділів підприємства. Важливо об'єктивно визначити ступінь участі кожного із них у досягненні стратегічних цілей відділу. Застосуємо метод аналізу ієрархій, що ґрунтується на ієрархічному представленні основних

елементів задачі. Сформуємо математичну модель системи мотивації працівників відділу підприємства. Згідно із стратегічною картою протягом певного періоду (місяць, квартал, рік) n працівники відділу мають вирішити k завдань (цілей), які не є рівнозначними. Крім того, кожен із працівників приймає різну участь у розв'язанні зазначе-

них завдань, що має вплинути на рівень остаточної винагороди (премії). Керівник від-

ділу має оцінити вклад кожного із підлеглих за шкалою переваг (табл. 1) [7].

Таблиця 1

Шкала переваг

Бал	Значення	Пояснення
1	Рівнозначний вклад (завдання)	Працівники вносять однаковий вклад у вирішення завдань
3	Незначна перевага	Вклад одного працівника більше за іншого, проте різниця не суттєва
5	Суттєва перевага	Вклад одного працівника суттєво перевищує вклад іншого
7	Абсолютна перевага	Вклад одного працівника перевищує вклад іншого більш ніж переконливо
2,4,6	Проміжні значення	Компромісні значення, що застосовуються у разі незначних відхилень

Перш ніж оцінити вклад працівників у розв’язання поставлених завдань, необхідно визначити вагу кожного із них. Для цього сформуємо матрицю парного порівняння поставлених стратегічних завдань:

$$A = \begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1j} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2j} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{i1} & a_{i2} & \dots & a_{ij} \end{pmatrix}, \quad (1)$$

де a_{ij} – ступінь переваги завдання, визначений за шкалою, що представлена в табл. 1. Якщо два завдання мають однакову вагу, то $a_{ij} = 1$. Таким чином, $a_{11} = a_{22} = a_{33} = 1$.

Наступним етапом оцінки ваги завдань відділу є формування матриці B , кожен елемент якої розраховується за формулою:

$$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^k a_{ij}}. \quad (2)$$

За даними матриці B формується вектор C вагових коефіцієнтів завдань відділу c_j :

$$C = \begin{pmatrix} c_1 \\ c_2 \\ \dots \\ c_j \end{pmatrix}. \quad (3)$$

Кожен із вагових коефіцієнтів розраховується за формулою:

$$c_j = \frac{\sum_{j=1}^k b_{ij}}{k}. \quad (4)$$

Аналогічно визначається вклад працівників відділу у розв’язання стратегічних завдань (d_{kn}). Після чого, з метою перевірки правильності формування матриці та подальших розрахунків, необхідно визначити відношення погодженості [9]:

$$ВП = \frac{I_{II}}{I_B}, \quad (5)$$

де I_{II} – індекс погодженості;
 I_B – випадковий індекс.

Випадковий індекс залежить від кількості завдань, до необхідно вирішити, та працівників відділу, вклад яких оцінюється менеджером. Індекс погодженості розраховується за формулою [9]:

$$I_{II} = \frac{III - k}{k - 1}, \quad (6)$$

де III – показник погодженості, що визначається за виразом [9]:

$$III = \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n a_{ij} \times c_j. \quad (7)$$

Якщо відношення погодженості менше ніж 0,1, то матриці сформовані вірно та подальші розрахунки не помилкові.

Заключним етапом є формування підсумкової таблиці, що уможливорює визначення найбільш вагомого завдання та найкращого працівника відділу, який отримує премію згідно з індивідуальним вкладом (табл. 2).

Підсумкова рейтингова таблиця

Завдання	Вага	Оцінка вкладу робітників				Зважена оцінка			
		1	2	...	<i>n</i>	1	2	...	<i>n</i>
1	<i>c</i> ₁	<i>d</i> ₁₁	<i>d</i> ₁₂	...	<i>d</i> _{1<i>n</i>}	<i>v</i> ₁₁	<i>v</i> ₁₂	...	<i>v</i> _{1<i>n</i>}
2	<i>c</i> ₂	<i>d</i> ₂₁	<i>d</i> ₂₂	...	<i>d</i> _{2<i>n</i>}	<i>v</i> ₂₁	<i>v</i> ₂₂	...	<i>v</i> _{2<i>n</i>}
...
<i>k</i>	<i>c</i> _{<i>k</i>}	<i>d</i> _{<i>k</i>1}	<i>d</i> _{<i>k</i>2}	...	<i>d</i> _{<i>k</i><i>n</i>}	<i>v</i> _{<i>k</i>1}	<i>v</i> _{<i>k</i>2}	...	<i>v</i> _{<i>k</i><i>n</i>}
Премія, %	-	-	-	-	-	<i>p</i>₁	<i>p</i>₂	...	<i>p</i>_{<i>n</i>}

Зважена оцінка працівника відділу підприємства розраховується за формулою:

$$v_{ij} = c_j \times d_{ij} \tag{8}$$

Премія, що отримує працівник, залежить від рівня вкладу у розв’язання кожного із стратегічних завдань відділу та визначається за виразом:

$$p_n = \sum_{j=1}^k v_{ij} \times 100 \tag{9}$$

Виконаємо розрахунок премії, що отримують працівники відділу маркетингу ПАТ «Інтерпайп НТЗ». Ієрархічна структура задачі наведена на рис. 2.

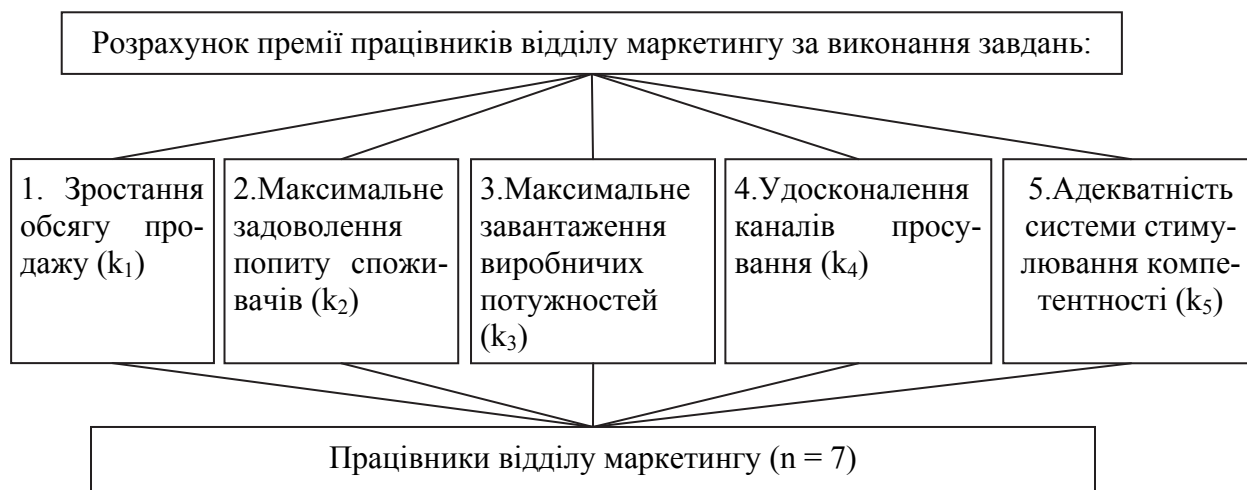


Рис. 2. Ієрархічна структура мотиваційної моделі відділу маркетингу

Слід відзначити, що для працівників відділу маркетингу перше завдання у порівнянні з другим та третім має компромісну перевагу (між рівнозначною та незначною), з четвертим – незначну перевагу, з п’ятим – суттєву. Друге завдання з третім має компромісну перевагу (між рівнозначною та незначною), з четвертим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою), з п’ятим – суттєву. Третє завдання порівняно з четвертим має незначну перевагу, а з п’ятим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою). Четверте завдання порівняно з п’ятим – компромісну (між незначною перевагою та суттєвою). Виходячи з цього матриця *A* має вид:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 3 & 5 \\ 0,5 & 1 & 2 & 4 & 5 \\ 0,5 & 0,5 & 1 & 3 & 4 \\ 0,33 & 0,33 & 0,33 & 1 & 4 \\ 0,2 & 0,2 & 0,2 & 0,25 & 1 \end{vmatrix}$$

Використовуючи формулу 2, отримані елементи матриці *B*:

$$B = \begin{vmatrix} 0,39 & 0,50 & 0,36 & 0,27 & 0,26 \\ 0,20 & 0,25 & 0,36 & 0,36 & 0,26 \\ 0,20 & 0,12 & 0,18 & 0,27 & 0,21 \\ 0,13 & 0,08 & 0,06 & 0,09 & 0,21 \\ 0,08 & 0,05 & 0,04 & 0,02 & 0,05 \end{vmatrix}$$

За формулою 4 визначена вага кожного із завдань відділу маркетингу: зростання обсягу продажу – 35,6%, максимальне

задоволення попиту споживачів – 28,5%, максимальне завантаження виробничих потужностей – 19,6%, удосконалення каналів просування – 11,5%, адекватність системи стимулювання компетентності та створеним цінностям – 4,8%. Розрахункове відношення погодженості складає 0,075, що менше ніж визначена норма 0,1, а отже матриці сформовані безпомилково та розрахункові данні достовірні. Наступним етапом є визначення вкладу працівників відділу маркетингу у вирішення кожного із п'яти завдань. Порівнюючи вклад кожного працівника у збільшенні обсягу реалізації, сформовані матриці:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & 0,33 & 0,2 & 0,25 & 0,5 & 0,25 & 0,5 \\ 3 & 1 & 0,33 & 0,5 & 2 & 0,33 & 2 \\ 5 & 3 & 1 & 2 & 4 & 2 & 4 \\ 4 & 2 & 0,5 & 1 & 3 & 1 & 3 \\ 2 & 0,5 & 0,25 & 0,33 & 1 & 0,33 & 1 \\ 4 & 3 & 0,5 & 1 & 3 & 1 & 3 \\ 2 & 0,5 & 0,25 & 0,33 & 1 & 0,33 & 1 \end{vmatrix}$$

$$B = \begin{vmatrix} 0,05 & 0,03 & 0,07 & 0,05 & 0,03 & 0,05 & 0,03 \\ 0,14 & 0,10 & 0,11 & 0,09 & 0,14 & 0,06 & 0,14 \\ 0,24 & 0,29 & 0,33 & 0,37 & 0,28 & 0,38 & 0,28 \\ 0,19 & 0,19 & 0,16 & 0,18 & 0,21 & 0,19 & 0,21 \\ 0,10 & 0,05 & 0,08 & 0,06 & 0,07 & 0,06 & 0,07 \\ 0,19 & 0,29 & 0,16 & 0,18 & 0,21 & 0,19 & 0,21 \\ 0,10 & 0,05 & 0,08 & 0,06 & 0,07 & 0,06 & 0,07 \end{vmatrix}$$

Зазначені матриці формують вихідні данні для розрахунку зваженої оцінки вкладу робітників відділу (табл. 3). Аналогічно визначені зважені оцінки співробітників за кожним із вказаних вище завдань.

Оскільки розрахункові відношення погодженостей за кожним із завдань складають відповідно 0,019, 0,022, 0,026, 0,006 та 0,007, і вони менше ніж визначена норма 0,1, то отримані зважені оцінки є достовірними.

Таблиця 3

Підсумкова рейтингова таблиця відділу маркетингу

Завдання		Оцінка вкладу робітників							Зважена оцінка						
№	Вага	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
1	0,356	0,044	0,112	0,309	0,191	0,070	0,205	0,070	0,016	0,040	0,110	0,068	0,025	0,073	0,025
2	0,285	0,037	0,335	0,084	0,054	0,219	0,136	0,136	0,010	0,095	0,024	0,015	0,062	0,039	0,039
3	0,196	0,061	0,263	0,186	0,263	0,094	0,094	0,040	0,012	0,051	0,036	0,051	0,018	0,018	0,008
4	0,115	0,132	0,132	0,132	0,240	0,076	0,240	0,048	0,015	0,015	0,015	0,028	0,009	0,028	0,006
5	0,048	0,144	0,250	0,082	0,082	0,050	0,144	0,250	0,007	0,012	0,004	0,004	0,002	0,007	0,012
Премія, %									6,0	21,4	18,9	16,6	11,7	16,5	8,9

За формулою 9 розрахована премія кожного із працівників відділу. Найкращим є другий працівник відділу, він отримає 21,4 % преміального фонду, 18,9 % – отримає третій працівник, 16,6 % – четвертий, 16,5 % – шостий, 11,7 % – п'ятий, 8,9 % – сьомий та найменший відсоток – 6 % – перший. Таким чином, розроблений методичний підхід до розрахунку додаткової складової заробітної платні робітників відділів підприємства дозволяє об'єктивно визначити відсоток премії, враховуючи не тільки вагу стратегічних завдань, але й рівень особистого вкладу кожного працівника.

Висновки. 1. Обґрунтована доцільність впровадження комітету зі стратегічних

питань, метою якого є забезпечення стратегічної відповідальності працівників підприємства. Визначені функції комітету, основними з яких є обґрунтування стратегічних цілей та завдань підприємства, оцінка збалансованості системи показників, формування стратегічних карт функціональних підрозділів, мотивація персоналу тощо.

2. Удосконалено методичний підхід до визначення додаткової складової зарплати робітників підприємства, який ґрунтується на результатах аналізу ієрархій та дозволяє об'єктивно визначити відсоток премії, враховуючи не тільки вагу стратегічних завдань, але й рівень особистого вкладу кожного працівника.

Література

1. Вагонова О. Г. Економічні стратегії гірничих підприємств як похідна раціональності природо-користування в системі суспільних відносин [Електронний ресурс] / О. Г. Вагонова, В. В. Волошенко // Науковий вісник НГУ. – 2012. – № 2 (128). – С. 127–134. – Режим доступу: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe
2. Кизим М. О. Збалансована система показників: Монографія. / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
3. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія. / В. М. Гриньова, О. Є. Попов. – Х. : ХДЕУ, 2003. – 324 с.
4. Варава Л. М. Методологія стратегічного управління гірничодобувними підприємствами : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (добувна промисловість) / Л. М. Варава. – Донецьк, 2007 – 35 с.
5. Рябенко В. В. Організація механізму управління формуванням стратегічного потенціалу підприємств харчової промисловості / В. В. Рябенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2014. – № 34. – С. 82–86

6. Ноэль Э. Массовые опросы. Введение в методику демоскопии / Э. Ноэль. - М. : Прогресс, 1978. – 381 с.

7. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати ; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – М. : «Радио и связь», 1993. – 278 с.

8. Педченко Н. С. Оптимізація структури фінансово потенціалу підприємства методом аналізу ієрархій [Електронний ресурс] / Н. С. Педченко // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т.19., Вип. 2/5. – С. 198–202. – Режим доступу: <http://visnyk-onu.od.ua>.

9. Тихомирова А. Н. Модификация метода анализа иерархий Т. Саати для расчета весов критериев при оценке инновационных проектов [Електронний ресурс] / А. Н. Тихомирова, Е. В. Сидоренко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://science-education.ru>

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

С. А. Фаизова, ассистент, Национальная металлургическая академия Украины

В статье обоснована необходимость функционирования комитета по стратегическим вопросам на предприятии. Определены его цель, функции, основные задачи, объекты и субъекты управления. Разработан методический подход к определению премии работникам функциональных подразделений предприятия с учетом значимости заданий и личного вклада сотрудников.

Ключевые слова: стратегия, комитет по стратегическим вопросам на предприятии, метод анализа иерархий, мотивация, премия, стратегическая карта.

ORGANIZATIONAL PROVISION OF STRATEGIC MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

S. A. Faizova, Assistant Lecturer, National Metallurgical Academy of Ukraine

The need for the operation of the Strategic Issues Committee is grounded. The purpose of the committee, its functions, the main tasks, objects and items management are defined. Methodical approach to the definition of bonuses for employee of functional departments taking into account the importance of the job and the personal contribution of employees is developed.

Keywords: strategy, Strategic Issues Committee, analytic hierarchy process, motivation, bonus, strategic map.

Рекомендовано до друку д. е. н., проф. Ковальчуком К. Ф. Надійшла до редакції 27.01.2015 р.