

**Петюх В. М.**

канд. екон. наук, професор,  
заступник завідувача кафедри  
управління персоналом та економіки праці,  
Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана.

## **МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

В статті приділяється увага такому методу формування стратегічних цілей як дерево цілей. Розроблена схема моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» стратегічного розвитку системи соціального управління персоналом підприємства. Наведено розрахунок коефіцієнтів ефективності витрат на вдосконалення підсистем соціального управління персоналом.

В статье уделяется внимание такому методу формирования стратегических целей как дерево целей. Разработана схема модели «дерево целей — дерево ресурсов» стратегического развития системы социального управления персоналом предприятия. Предложен расчет коэффициентов эффективности расходов на совершенствование подсистем социального управления персоналом.

The article deals to the tree of aims to such method of forming of strategic aims. A model chart is worked out a «tree of aims is a tree of resources» of strategic development of the system of social management of the personnel of enterprise. The calculation of coefficients of efficiency of charges is offered on perfection of subsystems of social management of personnel.

**Ключові слова.** Дерево цілей, стратегічний розвиток, ефективність, управління персоналом, продуктивність праці .

**Ключевые слова.** Дерево целей, стратегическое развитие, эффективность, управление персоналом, производительность труда.

**Key words.** Tree of aims, strategic development, efficiency, management of personnel, productivity of labor.

**Вступ.** Для кожного підприємства формування цілей є конче важливим фактором на шляху до успішної діяльності. Коли йде мова про цільовий початок в поведінці підприємства і відповідно про цільовий початок в управлінні ним, то зазвичай говорять про дві складові: місію і цілі. Встановлення того або іншого, а також розробка стратегії поведінки, місії, що забезпечує виконання, і досягнення організації своїх цілей, є одним з основних завдань вищого керівництва і, відповідно, складає дуже важливу частину стратегічного управління.

Стратегічні цілі підприємства впливають на ефективність його діяльності, інтегруючи взаємодію підрозділів підприємства та його взаємозв'язки з постачальниками, споживачами та конкурентним середовищем, тому оцінка та підвищення якості процесу формування стратегічних цілей є таким завданням, яке потребує науково обгрунтованого підходу до його вирішення [3, с. 18].

Проблемами формування стратегічних цілей на підприємстві займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Ансофф, Л.В. Балабанова, Д.П. Богиня, Н.В. Григорьева, П. Друкер, Ю.М. Залознова, П.А. Иванов, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, О.Ф.Новікова, Л.М. Шимановська-Діанич та інші вчені. В той же час не вирішеним залишається питання побудови моделі «дерево цілей» для системи соціального управління персоналом.

**Постановка завдання.** З метою більшої конкретизації практичної складової концепції в частині досягнення визначеної стратегічної цілі, у проведеному дослідженні має отримати подальший розвиток концепція стратегічного управління І. Ансоффа в частині визначення та формування цілей, їх досягнення відповідно визначенню стратегічного напрямку з відбором оперативних і тактичних цілей і завдань.

Теорія адаптації (або концепція стратегічного управління) І. Ансоффа передбачає наявність чітко сформованої системи цілей, які необхідно досягти для реалізації генеральної стратегії з виділенням функціональних стратегій і підцілей, спираючись на мотивацію персоналу [1, с. 55]. Таким чином, виходячи зі встановлених практичних проблем досліджених торговельних підприємств, і з урахуванням того, що саме концепція стратегічного управління І. Ансоффа є класичним прикладом організації процесу управління персоналом на основі соціальних пріоритетів (розвитку мотивації персоналу), її положення можна визнати базовими для стратегічного розвитку системи соціального управління персоналом (далі — ССУП) на торговельних підприємствах. Отже для вирішення цієї науково-практичної проблеми, необхідно використати такий науковий підхід, як відбудова «дерева цілей — дерева ресурсів» із метою моделювання процесу стратегічного розвитку ССУП — як основи підвищення її ефективності та, відповідно — подальшого розвитку самих торговельних підприємств.

**Результати дослідження.** Відбудова «дерева цілей — дерева ресурсів» для моделювання стратегічного розвитку ССУП на торговельних підприємствах спирається на наступні положення:

- з позиції системного підходу, при досягненні головної (стратегічної) мети враховується комбінація цілей оперативного та тактичного порядку, що визначаються, виходячи з проблем функціонування підсистем і складових ССУП;

- при встановленні проблем у підсистемах, які свідчать про їх неефективність, проектується цільова модель ССУП, яка являє собою структуру, що складається з упорядкованої ієрархії цілей, які підпорядковані та взаємопов'язані між собою;

- відбудова «дерева цілей — дерева ресурсів» розвитку ССУП не є самоціллю вдосконалення лише самої системи, а зорієнтовано на досягнення головної мети розвитку торговельного підприємства та управління персоналом одночасно — поліпшення основного результатного показника (збільшення товарообігу) на основі зростаючої продуктивності праці завдяки розвитку мотивації персоналу [2, с. 26];

- саме ці показники є основою для фінансового забезпечення всіх заходів, і для вирішення всіх завдань, які дозволяють досягти визначених цілей, для чого встановлюється норматив витрат на вдосконалення підсистем і складових елементів ССУП, які у моделі відбивають ресурсну складову стратегічного розвитку [4, с. 176];

- реалізація цілей ієрархії, як цього вимагає методологія сучасного менеджменту [5] та системного аналізу [8], здійснюється у зворотньому порядку, відповідно якому досягнення кожної цілі є засобом досягнення вищою за рівнем цілі, що й визначає послідовність вирішення завдань за визначеними цілями;

- при визначенні цілей враховується фактор часу, необхідного для вирішення завдань для їх досягнення, що зумовлюється необхідністю отримання поточної оцінки ефективності ССУП за підсистемами та складовими елементами, та досягнення її гіперефективності.

З урахуванням обґрунтованих наукових положень, схематично модель «дерево цілей — дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП на торговельних підприємствах зображено на рис. 1.

Відповідно розробленої схеми (рис. 1), стратегічна мета є однаковою для всіх досліджених торговельних підприємств, оскільки на всіх із них є проблеми з ефективністю ССУП, що підтверджено результатом проведених емпіричних дослі-

джень, та без досягнення якої проблематичним є спонукання персоналу до підвищення продуктивності праці та збільшення товарообігу — як орієнтиру стратегічного розвитку будь-якого торговельного підприємства. При цьому, саме досягнення цього орієнтиру створює необхідну ресурсну базу для забезпечення процесу розвитку ССУП: від зростаючого обсягу товарообігу формуються необхідні фінансові ресурси для вдосконалення підсистем ССУП ( $P_{ti}$ ), а зростаюча продуктивність праці, у свою чергу, відбиває результат їх удосконалення та свідчить про ступінь впливу процесу на вмотивованість персоналу до отримання бажаного результату (збільшення товарообігу) — з одного боку, та ступінь вдосконалення підсистем ССУП і їх ефективність — з іншого. Відтак, ресурсне забезпечення стратегічного розвитку ССУП торговельного підприємства взаємопов'язано з отриманим результатом від досягнення визначених тактичних, оперативних і стратегічних цілей — удосконалення підсистем і підвищення ефективності складових системи.

Таким чином, стратегічний розвиток ССУП є безперервним циклічним процесом, у якому формуються необхідні ресурси для його забезпечення, що характеризує саморозвиток торговельного підприємства, а також його самодостатність завдяки підвищенню соціального управління персоналом [6, с. 93].

$P_t$  — обсяг фінансових ресурсів для удосконалення підсистем ( % від товарообігу);  $P_p$  — трудові ресурси для удосконалення підсистем;  $P_{tci}$  — пріоритетність фінансування підсистем на рівні формування тактичних цілей;  $P_{pci}$  — пріоритетність використання трудових ресурсів при формуванні тактичних цілей.

Використання моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП на досліджених торговельних підприємствах передбачає також визначення ефективності витрат на вдосконалення підсистем, що потребує проведення моніторингу за процесом реалізації стратегії. З метою визначення цієї ефективності, моніторинг передбачає порівняння витрати фінансових ресурсів із динамікою основних результатних показників — обсягу товарообігу та продуктивності праці, що й наблизатиме кожне з досліджених торговельних підприємств до гіперефективності. Порівняння, у даному випадку, проводиться за кожною з підсистем ССУП, на яку витрачено кошти, та із загальною сумою витрат за всіма підсистемами у встановлений термін (рік). Для цього вводиться коефіцієнт ефективності витрат на вдосконалення ССУП ( $k_c$ ), який розраховується за формулою (1.1):

$$k_c = \frac{\left( \frac{O_{mn} - B_{cb}}{O_{mb} - B_{cn}} \right) + \left( \frac{P_{nn} - B_{cb}}{P_{nb} - B_{cn}} \right)}{2}, \quad (1.1)$$

де:  $O_{mn}$ ,  $O_{mb}$  — обсяг товарообігу відповідно у плановому та базисному періодах, тис. грн.;

$P_{pn}$ ,  $P_{pb}$  — продуктивність праці відповідно у плановому та базисному періодах, тис. грн.;

$B_{sp}$ ,  $B_{sb}$  — витрати на вдосконалення підсистем ССУП (заходи) відповідно у плановому та базисному періодах, тис. грн.

На основі даної формули окремо розраховується коефіцієнт ефективності витрат ( $B_c$ ) за кожною складовою ( $O_t$ ;  $P_t$ ), що надає можливість визначити залежність ( $k_c$ ) від зміни продуктивності праці:

$$k_{ct} = \left( \frac{O_{mn} - B_{cb}}{O_{mb} - B_{cn}} \right), \quad (1.2)$$

$$k_{cn} = \left( \frac{П_{nn} - B_{cб}}{П_{nб} - B_{cn}} \right), \quad (1.3)$$

де  $k_{cm}$ ,  $k_{cp}$  — відповідно коефіцієнти ефективності витрат на вдосконалення ССУП, залежно від зміни обсягу товарообігу та продуктивності праці.

Реалізація моделі та витрат вважається ефективним, якщо  $k_c (k_{cm}, k_{cp}) > 1$

На основі наведених формул, і з урахуванням даних наданих керівництвом підприємств, у табл. 1 наведено вихідні дані, а у табл. 2 розраховано фактичні (2012-2013 р.р.), і прогнозовані (2014 р.) значення цих коефіцієнтів. При цьому, якщо виконується умова щодо ( $k_c (k_{cm}, k_{cp}) > 1$ ), у 2015 р. (кінцевий термін реалізації стратегії) та на протязі усього терміну, витрати можна визнати обґрунтованими.

Очевидно (табл. 2), що при плануванні витрат на вдосконалення ССУП всі підприємства були зорієнтовані на ефективність від зростаючого обсягу товарообігу ( $k_{cm}$ ), що логічно, виходячи зі стратегічного розвитку підприємства у цілому, зорієнтованого на цей основний результатний показник. У той же час, для всіх із досліджених торговельних підприємств протягом всього періоду реалізації стратегії може знизити ефективність витрат на вдосконалення ССУП, виходячи зі зміни продуктивності праці, яку необхідно підвищувати на кожному з них. Саме негативне значення коефіцієнту за цим показником ( $k_{cp}$ ), не дозволяє визнати загальний коефіцієнт ефективності ( $k_c$ ) таким, що відповідатиме нормативному значенню ( $\geq 1,00$ ) на протязі всього періоду.

Отже, за умови незмінної структури витрат на вдосконалення ССУП на досліджених торговельних підприємствах, як стратегічною метою, так і тактичною та оперативними цілями повинно бути підвищення продуктивності праці, що потребує подальшого розвитку мотивації персоналу, та розвитку мотиваційного потенціалу для вирішення стратегічних завдань соціального розвитку.

Таблиця 2

**РОЗРАХУНОК КОЕФІЦІЄНТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ НА ВДОСКОНАЛЕННЯ ССУП НА ДОСЛІДЖЕНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Підприємство	Загальний к-т ефективності ( $k_c$ ) за роками				К-т ефективності, залежно від обсягу товарообігу ( $k_{cm}$ ) за роками				К-т ефективності, залежно від продуктивності праці ( $k_{cp}$ ) за роками			
	2012	2013	2014 (прогноз)	2015 (прогноз)	2012	2013	2014 (прогноз)	2015 (прогноз)	2012	2013	2014 (прогноз)	2015 (прогноз)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Пр АТ «Хліб»	—	0,96	-0,12	1,08	—	1,03	1,05	1,06	—	0,90	-1,29	1,09
ТОВ «Вектор»	—	0,85	0,02	1,00	—	1,03	1,02	1,00	—	0,67	-0,99	1,01
ТОВ «Аріда»	—	0,59	0,66	0,73	—	1,01	1,01	1,00	—	0,16	0,31	0,46
Пр АТ «Фуршет»	—	1,61	1,05	0,87	—	1,10	1,04	1,02	—	2,11	1,06	0,71
ТОВ «Консул»	—	0,09	1,07	0,53	—	1,03	1,05	0,99	—	-0,94	1,09	0,07
ТОВ «Сантерія»	—	0,68	0,95	0,85	—	1,01	1,01	1,02	—	0,34	0,89	0,68
МП «Слав-Дон»	—	1,01	0,94	0,87	—	1,00	1,00	1,01	—	1,02	0,87	0,72
ТОВ «Руш»	—	1,01	1,02	0,97	—	1,08	1,12	1,11	—	0,93	0,91	0,82
ПП «Парус»	—	0,95	0,93	1,14	—	1,48	1,02	1,33	—	0,42	0,83	0,94
ТОВ «Аванта»	—	0,66	0,90	0,94	—	0,97	1,07	1,01	—	0,34	0,73	0,87

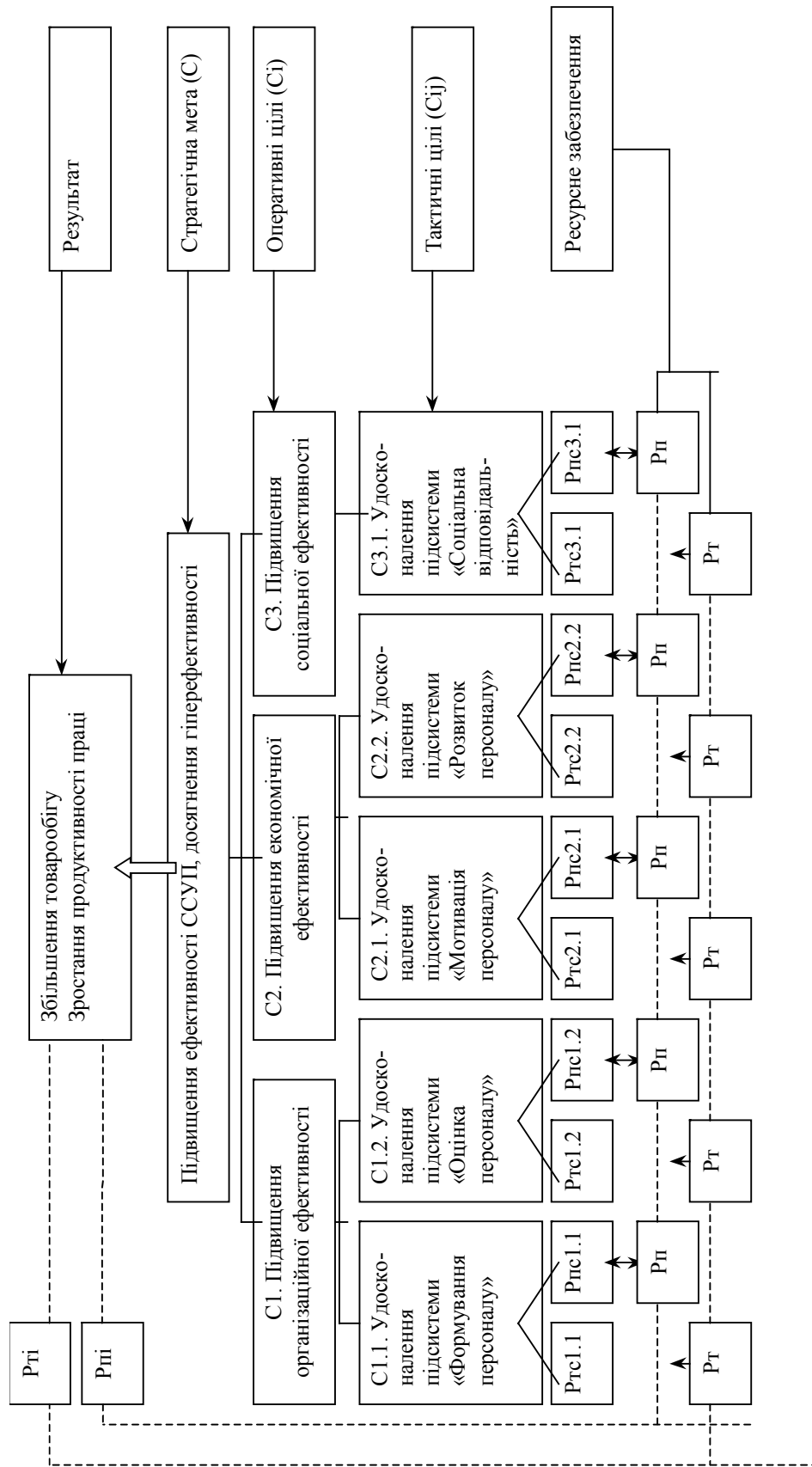


Рис. 1. Схематичний вираз моделі «дерево цілей» стратегічного розвитку ССУП торговельного підприємства

Таблиця 1

**ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ КОЕФІЦІЄНТІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИТРАТ  
НА ВДОСКОНАЛЕННЯ СУСПІЛНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Підприємство	Вихідні дані для розрахунку, роки														
	Обсяг товарообігу (От), тис. грн.					Продуктивність праці (Пп), тис. грн.					Витрати на вдосконалення підприємств ССУП (Вс), тис. грн.				
	(2008-2011)	2012	2013	2014 (прогноз)	2015 (прогноз)	2011	2012	2013	2014 (прогноз)	2015 (прогноз)	2012	2013	2014	2015	2015
12	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Пр АТ «Хліб»	65623	73212	75804	80000	85000	727,4	700,5	730,1	751,4	800,0	1400	984	712	184	
ТОВ «Вектор»	18927	17820	18301	19000	19100	265,2	251,4	272,3	275,0	279,0	400	442	103	0	
ТОВ «Аріда»	12163	12005	12100	12205	12301	204,2	201,6	205,0	210,0	212,0	190	192	147	69	
Пр АТ «Фуршет»	26284	31217	34208	35402	36100	579,4	585,2	590,5	602,1	605,0	200	400	400	314	
ТОВ «Консул»	17746	16300	17020	17700	17800	274,1	272,0	276,4	280,0	281,0	366	177	267	77	
ТОВ «Сангерія»	13482	13200	13502	13600	14000	366,6	362,3	365,0	368,0	370,0	302	175	150	47	
МП «Слав-Дон»	13403	12980	13102	13200	13500	432,1	429,8	431,5	433,0	435,0	320	181	142	27	
ТОВ «Руш»	16789	24305	26200	29305	30000	783,6	801,2	810,8	820,0	845,0	300	250	180	109	
ПП «Парус»	18869	20305	21408	22000	24000	794,6	790,1	805,2	810,0	820,0	570	227	101	45	
ТОВ «Аванта»	9653	9102	9005	9702	9800	374,4	370,2	370,0	375,0	377,0	293	141	49	0	

**Висновки.** Таким чином, на основі проведених досліджень можна дійти наступних висновків:

— стратегічний розвиток ССУП є ключовим елементом концепції торговельного підприємства та конкретизує її стратегічні, оперативні й тактичні напрямки вдосконалення системи [7, с. 38] відповідно яким відбудовується чітка ієрархія цілей на основі концепції стратегічного управління І. Ансоффа, що вимагає застосування моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» й дотримання обґрунтованих наукових положень щодо побудови цієї моделі;

— відбудова моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП передбачає визначення ресурсного забезпечення (фінансового й трудового), фактору часу, продуктивності праці та вмотивованості персоналу щодо збільшення товарообігу;

— використання моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» дозволяє торговельним підприємствам розробити заходи за підсистемами ССУП щодо стратегічного розвитку й визначити обсяги фінансування за кожним заходом;

— апробація моделі «дерево цілей — дерево ресурсів» стратегічного розвитку ССУП дозволило констатувати, що керівництво підприємств, при формуванні витрат на вдосконалення підсистем ССУП зорієнтовано на поліпшення основного результатного показника (товарообігу), але, при цьому, опосередковано враховує зміну продуктивності праці та вмотивованість персоналу, що не дозволить досягти гіперефективності за час реалізації стратегії соціального розвитку, якщо цю практичну проблему не буде вирішено.

Таким чином, необхідною передумовою досягнення стратегічної мети розвитку ССУП і досягнення ефективності соціального й загального розвитку торговельного підприємства є подальший пошук шляхів і напрямків підвищення продуктивності праці персоналу, що не можливо без формування та реалізації його мотиваційного потенціалу.

### **Література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519с.
2. Катякало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В. С. Катякало. — Российский журнал менеджмента, № 1, 2003. — с.7-30.
3. Коул, Джеральд Управление персоналом в современных организациях / Джеральд Коул; (Пер. с англ. Н.Г. Владимирова). — М.: ООО «Вершина», 2004. — 352 с. ISBN 5-94696-019-9
4. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб./ Н.С. Краснокутська. — К.: Центр навчальної літератури, 2005. — 352с.
5. Мескон М. Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основи менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 2004. — 720с.
6. Стратегическое управление персоналом / В. Н. Андриенко Т. Ю. Беликова, Т. Ю. Голтвенко и др. (изд 2-е пер. и доп.). — Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. — 201с.
7. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки [Текст]: монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко; М-во освіти і науки України, Донец. нац. Ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган Барановського.-Донецьк: [Доннует], 2010. — 238с.
8. Шульга М. А. Соціально-політичне управління: підручник / М. А. Шульга. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 248 с.

Стаття надійшла до редакції 16.07.2014р.