

D. Vasylenko

Effectiveness increase of engineering enterprises activity

In the article current state of engineering enterprises of Ukraine and the main problems which they face while over passing financial crisis have been analyzed. Suggestions concerning the effectiveness increase of engineering enterprises activity have been made.

Одержано 16.03.12

УДК 65.012.2

Е.Е. Ібрагімов, доц., канд. екон. наук

Кримський факультет Запорізький національний університет

Людські активи у системі стратегічного планування діяльності підприємства з орієнтацією на знання

У статті розглянуто цикл створення вартості людських активів у системі стратегічного планування діяльності підприємства. Визначено можливі шляхи формування, використання і коригування людських активів, залучених до процесу стратегічного планування і програмування, у структурі інтелектуального потенціалу підприємства.

стратегічне планування, людські активи, знання, інтелектуальний потенціал, підприємство

Ключ до підтримки прибутковості підприємств – це продуктивність робочої сили, людський капітал. В умовах економіки, заснованої на знаннях, стає неможливим заперечувати, що саме люди - джерело прибутку. Будь-яке майно підприємства, окрім людей, бездіяльно, є пасивними ресурсами, що вимагають втручання людини для виробництва вартості.

Проблеми виміру та управління людським капіталом досліджували такі вчені-економісти, які Т. Шульц, Г. Беккер, Б. Вейсброд, Д. Мінцер, Л. Хансен. Пітер Друкер писав, що найбільшою проблемою для підприємства стане пристосування до зрушення від економіки індустріальної до економіки, заснованої на знаннях. Він відмітив, що мета і функція будь-якої організації - інтеграція спеціалізованих знань для виконання загального завдання [3]. Це зрушення до знання як до диференціюючого чинника зачіпає всі аспекти організаційного менеджменту, включаючи стратегічне планування, оперативну ефективність, маркетинг, організаційну структуру і інвестиції в людський капітал. Кожен з них залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними і зазвичай стрімкими змінами. Носіями і творцями знань є люди. Саме тому в сучасних умовах ще більше зростає роль управління людськими ресурсами підприємства, їх ефективне використання при визначенні стратегічних векторів майбутньої діяльності.

Метою статті є розробка науково-методичних підходів до визначення у системі стратегічного планування зв'язку витрат на придбання, підтримку і акумуляцію людських активів з показниками результативності діяльності підприємства на основі циклу створення вартості.

Термін людський капітал з'явився в роботах Теодора Шульц, економіста, що цікавився скрутним становищем слаборозвинених країн. Він справедливо стверджував, що традиційні економічні теорії не розглядали цю проблему. Шульц заявляв, що поліпшення добробуту бідних людей залежало не від землі, техніки або їх зусиль, а швидше від знань. Він назвав цей якісний аспект економіки «людським капіталом». Шульц, що отримав Нобелівську премію в 1979 році, запропонував наступне визначення: «Всі людські здібності є або природженими, або придбаними. Кожна людина народжується з індивідуальним комплексом генів, що визначає її природжені здібності. Придбані людиною цінні якості, які можуть бути посилені відповідними внесками, ми називаємо людським капіталом» [3].

Стратегічне планування - це одна з функцій стратегічного управління, яка є управлінським процесом вибору місії і цілей підприємства і шляхів їх досягнення, сукупністю дій, що забезпечують створення і підтримку стратегічної відповідності цілей підприємства його потенційним можливостям і наявним ресурсам. Воно забезпечує основу для всіх управлінських рішень. Стратегічне планування потерпає від дефіциту знань, орієнтується на майбутнє. Саме тому людський чинник стає важливішим елементом в системі стратегічного планування діяльності підприємства, яка забезпечує основу для управління персоналом підприємства [1,2].

Враховуючи потреби стратегічного планування діяльності підприємства людський капітал можна описати як комбінацію наступних чинників:

1. якості, які людина привносить в свою роботу: розум, енергія, позитивність, надійність, відданість;
2. здатність людини вчитися: обдарованість, уява, творчий характер особи, кмітливість («як робити справи»);
3. бажання людини ділитися інформацією і знаннями: командний дух і орієнтація на цілі.

Людські знання або уміння не мають організаційної цінності, поки їх не застосовують в діловій ситуації (рис. 1).

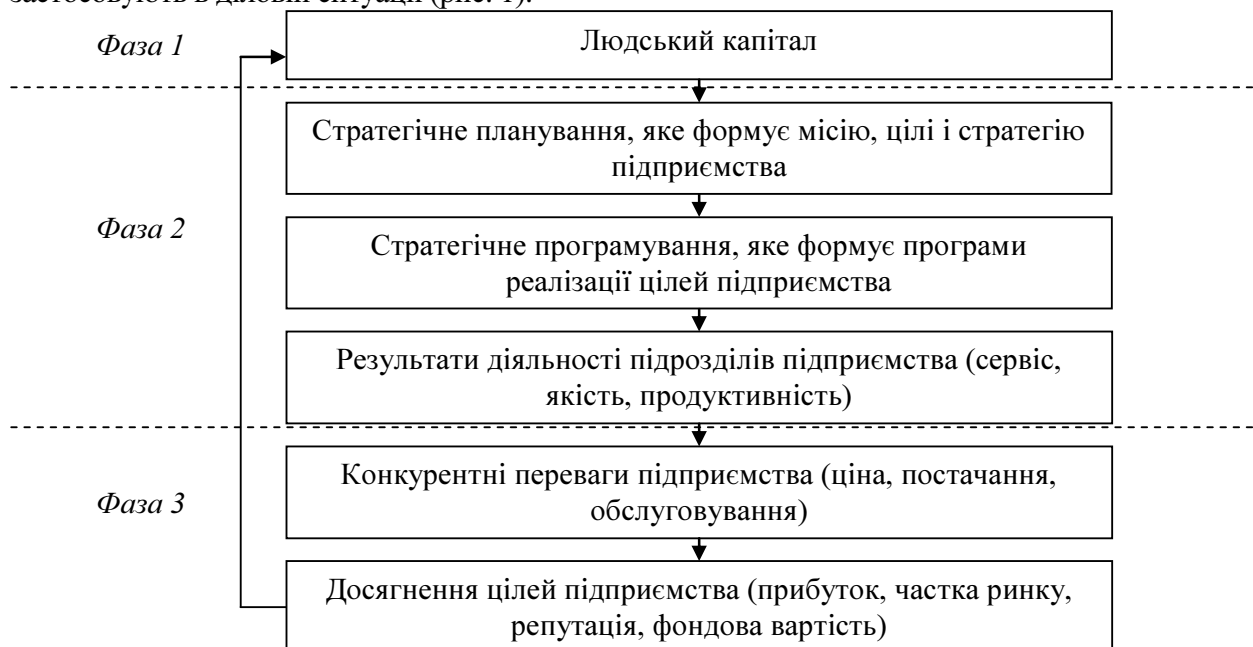


Рисунок 1 – Фази циклу створення вартості людського капіталу у процесі стратегічного планування

Діяльності відділу людських ресурсів пов'язана з вартістю. Збільшення вартості завжди починається з місії і цілей підприємства. Її можна прослідити від початку (збір зовнішніх і внутрішніх даних для процесу прийняття управлінських рішень у системі стратегічного планування), далі - в бізнес-процесах (стратегічне програмування) і аж до економічних результатів. Цикл починається з процесів, що відносяться до стратегічного планування. Вартість - це економічні наслідки, викликані інвестуванням в людський капітал. Він створюється у відділі людських ресурсів і переноситься у підрозділи, що беруть участь у реалізації планових програм, які були створені у системі стратегічного програмування, де інвестується разом з іншими ресурсами. Вартість виникає як результат у міру проведення удосконалень, реалізації запланованих заходів. Вона виникає як унаслідок скорочення витрат, так і шляхом виробництва прибутку, що врешті-решт приводить до прибутковості і до досягнення інших цілей підприємства.

Таким чином, відбувається наступне: перша фаза циклу - точка придбання, підтримки і акумуляції людського капіталу. Сама діяльність відділу з персоналу сприяє скороченню витрат. Поліпшення упродовж циклу, плани заохочувальної компенсації або програми розвитку також можуть вплинути на виробництво доходу. У другій фазі людський капітал покликаний на завдання і процеси в рамках різних бізнес-підрозділів на формування стратегії і виконання цілей стратегічного програмування шляхом реалізації графіків і програм, сформованих системою стратегічного програмування. Результат роботи - диференціюючі удосконалень в обслуговуванні клієнтів, підвищення якості стратегічних планів, самої продукції і (або) продуктивність, що відносяться до витрат самих підрозділів, які знаходяться у системі стратегічного планування і програмування. Третя фаза концентрується на конкурентних перевагах, що з'явилися в результаті проведених поліпшень стратегічного планування, які призводять до досягнення економічних цілей.

Обсяг інтелектуальних можливостей - це здатність підприємства отримувати вартість зі свого інтелектуального потенціалу. Інтелектуальний потенціал стратегічного планування складається з трьох видів організаційних активів: інформаційних, людських та структурних [4]. Люди - це каталізатор, який активізує невідчутні, інертні форми капіталу, - сировини і устаткування - для поліпшення практичної ефективності. Аби оптимізувати і виміряти коефіцієнт окупності інвестицій в людський капітал для потреб стратегічного планування, необхідно зрозуміти, як він взаємодіє з іншими формами капіталу, невідчутними і відчутними.

Структурні активи є системою, яка охоплює філософію і процеси менеджменту, культуру, систему фінансових взаємин, інструкції, положення, стандарти підприємства і іншу документацію, що дозволяє організувати і управляти системою стратегічного планування діяльності підприємства. Вони представлені тими корпоративно створеними умовами організації роботи членів команди стратегічного планування, які забезпечують максимально можливий прояв (з відповідною фінансовою винагородою) людських активів для досягнення підприємством своїх стратегічних цілей. У спільній діяльності співробітників проявляється творчий потенціал кожної особи, який виражається в економічній віддачі для підприємства.

Один з аспектів структурних активів, який має великий вплив на людські активи, стосується організаційної культури. Організаційна культура - визначальний аспект будь-якої організації. Вона створює очікування, ритуали, табу, що лежать в основі заохочення і покарання корпоративного співтовариства.

Інформаційні ресурси впливають на швидкість отримання і поширення знань як усередині підприємства, так і ззовні. Є думка, що в сучасній економіці четвертим чинником виробництва, разом з працею, землею і капіталом, стає інформація. Інформаційні активи підприємства - це бази і сховища даних, сформовані корпоративні «жовті сторінки», кодифіковані бази даних кращих практик, що містять інформацію

про вже існуючі вирішення нових проблем. Своєчасний та швидкий доступ до інформаційних ресурсів і активів системи стратегічного планування діяльності підприємства робить безпосередній вплив на розвиток самого підприємства. Важливою для системи стратегічного планування стає інформація про взаємодію не лише з клієнтами, але також з постачальниками, партнерами, конкурентами, ЗМІ, співтовариством і урядом - насправді з тими, що всіма беруть участь в спільному процесі або з експертами. Інформація може з'явитися в свідомості всього лише на коротку мить, тоді як взаємодії властива постійність, яка може бути дуже сильною. Люди можуть забути, що хтось сказав вчора, але пам'ятатимуть, що зробили інші.

Аби розвинути інтелектуальний потенціал і максимізувати коефіцієнт інвестицій в людський капітал необхідно врахувати всі аспекти цього ресурсу (рис 2). Крім того, рішення завжди повинні концентруватися на досягненні конкурентної переваги методом удосконалення сервісу, якості або продуктивності.

Необхідно об'єднати три складові інтелектуального потенціалу в одну. Зрозумівши, як інтегрувати інформаційні, структурні і людські активи в управлінське мислення, підприємство почне рухатися в правильному напрямі. Стратегія і тактика повинні поєднати три перспективи в синергетичному рішенні, заснованому на широкій базі даних, - рішенні, яке можна оцінити економічно. Ця інтеграція є останнім кроком на шляху до можливостей інтелектуального капіталу.

Існують три рівні, на яких можна виміряти прибутковість людського капіталу. Основну увагу завжди слід приділяти рівню підприємства. Необхідно враховувати відповідність між людським капіталом і певною метою підприємства. Ці цілі включають стратегічні фінансові питання, а також пов'язані з клієнтами і персоналом підприємства. Другий рівень виміру - бізнес-підрозділ, а саме відділ стратегічного планування. На цьому етапі необхідно враховувати зміни в сервісі проміжного рівня, якості і результатах продуктивності. Вимір в основному стосується оцінки міри або кількості змін. Всі бізнес-цілі можуть бути зведені до категорій сервісу, якості або продуктивності. Всі зміни можуть бути виміряні за допомогою комбінації вартості, часу, обсягу, помилок або дефектів і реакцій людей. Третій в списку, але найважливіший в житті рівень - це рівень управління людським капіталом. Тут ми можемо побачити результати роботи відділу людських ресурсів по плануванню, найму, винагороді, розвитку і збереженню людського капіталу підприємства.



Рисунок 2 – Формування, використання і коригування людських активів у структурі інтелектуального потенціалу підприємства

Проблема управління людським капіталом у системі стратегічного планування пов'язана із специфікою цього активу. Людський капітал не відбивається у складі активів підприємства, оскільки він підприємству не належить. У зв'язку з цим, витрати на навчання персоналу і підвищення його кваліфікації за правилами фінансового обліку відносяться до витрат. Таким чином, у більшості менеджерів формується умовний бар'єр у виборі методів управління і оцінки ефективності подібних активів. Вирішення цієї проблеми можливе шляхом зміни концепції управлінського обліку, і віднесення цих витрат саме до інвестицій. В цьому випадку підприємство інвестує засоби у формування ключових компетенцій власного персоналу, що дозволить їй досягти поставлених цілей.

Подібний підхід принципово міняє відношення до людського капіталу як до активу, і передбачає необхідність цільового розвитку, оцінки ефективності використання активу, і вимір отримуваних результатів.

Нове дихання отримує і концепція корпоративного навчання, розвитку і соціального забезпечення персоналу. Підприємство починає діяти на основі чіткої логіки і вимірних цілей.

У новій логіці з'являються також принципово нові методи фінансового управління процесом розвитку людського капіталу. Ще на етапі бізнес-планування підприємство формалізувало власний бізнес-процес. Цей процес заявляє чіткі вимоги до структури людського капіталу. Процедура нарощування знань і навиків може бути розрахована у вимірному фінансовому еквіваленті. Бізнес-план так само має чіткі фінансові показники. У результаті, можна спрогнозувати коефіцієнт рентабельності інвестицій в навчання персоналу.

Основною метою управління людським капіталом є попереджуваче забезпечення бізнес-процесу необхідними людськими ресурсами (відповідними кількісним і якісним показникам) - приведення у відповідність з вимоги бізнес-процесу процедур пошуку, відбору, адаптації, навчання, мотивації, персоналу

Висновки

1. Визначено, що людські активи як носії і творці знань приводять у дію інші складові інтелектуального потенціалу: інформаційні і структурні.

2. Дані про людський капітал показують, як єдине активне майно, люди, досягають успіху в своєму завданні просування підприємства до його цілей. Коли можна буде зрозуміти, як три показники інтелектуального потенціалу співвідносяться між собою, підтримують і просувають один одного, стане можливим створення більшого обсягу інтелектуальних можливостей.

3. Вимірювати ефективність людської діяльності у сфері планування не лише можливо, але і необхідно для утримання життєздатної позиції на ринку. Результати цієї діяльності містяться не тільки у вихідних даних (планах) самих по собі, але й у впливі на поліпшення результатів діяльності підрозділів, що є, по суті, її замовниками. Використовуючи людський капітал усе більш ефективно, персонал підвищує свій вклад в досягнення цілей підприємства.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розрахунок економічної цінності людських активів підприємства з виробництва і реалізації кондитерських виробів.

Список літератури

1. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоєва. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
2. Ридинг К. Стратегическое бизнес-планирование: Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества / Клайв Ридинг / Пер. с англ.; Под ред. И.А. Войтюк. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

3. Фитц-енц Як Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як Фитц-енц; пер. с англ.: [Меньшикова М.С., Леонова Ю.П.]; под общ. ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2006. – 320 с.
4. Управление знаниями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Е. Андреевой, Т.Ю. Гутниковой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2010. – 514 с.

Э. Ибрагимов

Человеческие активы в системе стратегического планирования деятельности предприятия с ориентацией на знания

В статье рассмотрены цикл создания стоимости человеческих активов в системе стратегического планирования деятельности предприятия. Определены возможные пути формирования, использования и корректировки человеческих активов, привлеченных к процессу стратегического планирования и программирования, в структуре интеллектуального потенциала предприятия.

E. Ibragimov

Human assets in the system of strategic planning of enterprise activity with a focus on knowledge

The article considers the cycle of creation of the value of human assets in the system of strategic planning of enterprise activity. The possible ways of formation, use and adjustment of human assets involved in the process of strategic planning and programming, in the structure of the intellectual potential of the enterprise.

Одержано 29.02.12

УДК 334.716

Г.Т. Костромін, доц., канд. екон. наук

Кіровоградський національний технічний університет

Реструктуризація підприємств як необхідна умова забезпечення їх інвестиційної привабливості, життєдіяльності та конкурентоспроможності

В статті аналізується явище реструктуризації підприємств в економічному середовищі сучасної України, розкривається його сутність, виділяються основні фактори, що впливають на проведення ефективності реструктуризації та окреслюються напрямки їх підвищення. Центральне місце в дослідженні займає розкриття особливостей стратегії проведення реструктуризації підприємств в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовується необхідність створення для цього достатніх умов для формування сприятливого інвестиційного середовища, адаптації колективу до процесів реструктуризації. **реструктуризація, конкурентоспроможність підприємства, інвестиції, інвестиційна привабливість підприємства, адаптація виробничого колективу**

Економічний розвиток України на шляху створення соціально орієнтованої ринкової економіки передбачає його відповідність довгостроковій стратегії економічного зростання, підвищення якості і рівня життя населення. Для ефективного функціонування економіки в ринкових умовах необхідно підвищувати рівень рентабельності підприємств, в цілому підвищувати конкурентоспроможність

© Г.Т. Костромін, 2012