

# Оцінка ефективності людського капіталу в системі стратегічного планування підприємств

У статті висвітлено проблеми оцінки (кількісної і якісної) людського капіталу в системі стратегічного планування підприємства на основі статистичних даних підприємств кондитерської галузі Донецької області. Отримані показники дозволили зробити висновки стосовно напрямів удосконалення управління персоналом як важливішої складової інтелектуального забезпечення стратегічного планування діяльності підприємства.

**Ключові слова:** стратегічне планування, оцінка, людський капітал, персонал.

В статье освещены проблемы оценки (количественной и качественной) человеческого капитала в системе стратегического планирования предприятия на основе статистических данных предприятий кондитерской отрасли Донецкой области. Полученные показатели позволили сделать выводы относительно направлений совершенствования управления персоналом как важной составляющей интеллектуального обеспечения стратегического планирования деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, оценка, человеческий капитал, персонал.

The article highlights the issue of (quantitative and qualitative) of the human capital in the system of strategic planning company based on the statistics of the confectionery industry, Donetsk region. These indicators allow to draw conclusions about ways to improve human resource management as an important component of intelligent software for strategic planning of the company.

**Keywords:** strategic planning, assessment, human resources, personnel.

**Постановка проблеми.** Одним з ефективних механізмів, що допомагає забезпечити ухвалення управлінських рішень, направлених на успішну роботу підприємства, є стратегічне планування, яке є набором дій і рішень, що виробляються керівництвом компанії для досягнення корпоративних цілей. Стратегія є детальним всебічним комплексним планом, який має розроблятися з точки зору перспективи всього підприємства, а не конкретних індивідів (наприклад, засновників підприємства) [1]. Розробка стратегічного плану, остаточний варіант якого має обґрунтовуватися обширними дослідженнями і фактичними даними, є складною проблемою. Аби ефективно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, підприємство має постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь, ринок, конкуренцію й інші чинники.

Сучасний темп збільшення знань є настільки високим, що стратегічне планування представляється єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей, і, отже, дає основу для ухвалення відповідних управлінських рішень. Крім того, формальне планування сприяє зниженню ризиків при ухваленні відповідних рішень, у тому числі через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію.

**Метою статті** є дослідження складу показників оцінки людського капіталу та алгоритмів їх розрахунку як основного фактора ефективності системи стратегічного планування діяльності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне планування – одна з функцій стратегічного управління, яка забезпечує 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.

Планування, оскільки воно служить для формулювання цілей, допомагає також створити єдність загальної мети усередині організації. Стратегічне планування зазвичай включає чотири області управлінської діяльності [1]: розподіл ресурсів; адаптацію до зовнішнього середовища; внутрішню координацію; організаційне стратегічне передбачення. Розподіл ресурсів включає розподіл таких зазвичай обмежених організаційних ресурсів, як фонди, дефіцитні управлінські кадри і технологічний досвід. Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують стосунки компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливих можливостей, так і небезпек, виявляти відповідні оптимальні варіанти дій і забезпечити ефективне пристосування стратегії до довколишніх умов, перш за все за допомогою розробки досконаліших виробничих систем, шляхом взаємодії з органами влади, створення сприятливого іміджу тощо. Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін підприємства з метою досягнення ефективною інтеграції внутрішніх дій складових її організацій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, великих або малих, є невід'ємною частиною управлінської діяльності підприємства. Пошук організаційних стратегій є основною метою організаційного стратегічного передбачення. В його рамках вирішуються, окрім інших

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

організаційних завдань, завдання систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом створення такої організації навчання, при якій вони можуть вчитися на раніше прийнятих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість підприємству правильно скоректувати свій стратегічний напрям і підвищити професіоналізм менеджерів в області стратегічного управління. Вироблення стратегії розвитку підприємства забезпечує ефективний розподіл і використання всіх ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, землі і технологій і на цій основі – стійке положення на ринку в конкурентному середовищі [2]. В зв'язку з цим насамперед необхідний перехід від реактивної форми управління (ухвалення управлінських рішень як реакція на поточні проблеми) до управління на основі аналізу й прогнозів.

Сучасна наука виділяє три основних фактора, від яких залежить ефективність системи стратегічного планування діяльності підприємства:

- стратегія – розробка довгострокових планів, а також передбачення і формулювання своїх цілей допомагають вищому керівництву підприємства усвідомити, в якому напрямі потрібно рухатися для їх досягнення;
- професійність – висока культура топ-менеджменту, та його інтелект є основою успішної діяльності, за відсутності в керівництва необхідних знань і достатнього досвіду діяльність підприємств може бути неефективною;
- персонал – керівництво підприємства має добиватися від своїх співробітників достатньої кваліфікації для виконання посадових обов'язків із метою збільшення акціонерної вартості капіталу, отримання прибутку.

**Таблиця 1. Алгоритми розрахунку показників ефективності людського капіталу (факторів персоналу і професійності)**

№ з/с	Показники ефективності людського капіталу	Алгоритм розрахунку
<b>Фінансові</b>		
1	Прибуток від людського капіталу, т. грн.	(Прибуток/Еквівалент повної зайнятості)
2	Коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал	(Прибуток – (Усі операційні витрати–Витрати на робочу силу)/Витрати на робочу силу)
3	Додана вартість людського капіталу, т. грн.	(Прибуток – (Усі операційні витрати–Витрати на робочу силу)/Еквівалент повної зайнятості)
<b>Людські</b>		
4	Показник плинності кадрів, %	(Кількість звільнених / Середньооблікова кількість співробітників)
5	Показник підвищення кваліфікації, %	(Кількість осіб, що підвищили кваліфікацію / Середньооблікова кількість співробітників)

**Таблиця 2. Система показників корпоративного людського капіталу (факторів персоналу і професійності) на прикладі підприємств кондитерської галузі Донецької області**

Рік	Показники				
	фінансові			людські	
	прибуток від людського капіталу, тис. грн.	коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал	додана вартість людського капіталу, тис. грн.	показник плинності кадрів, %	показник підвищення кваліфікації, %
ПрАТ «Донецький булочно-кондитерський комбінат»					
2008	5,87	-3,60	-86,20	40,14	1,74
2009	12,31	-3,25	-96,63	23,94	18,07
2010	7,44	-3,77	-127,99	4,02	1,61
ПАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.», Донецьк					
2008	11,15	1,07	39,17	97,10	63,18
2009	-4,80	-2,10	-51,77	16,46	0,00
2010	-1,15	-1,73	-56,14	4,76	25,95
ПАТ «Маріупольська кондитерська фабрика «Рошен»					
2008	-0,4	-1,10	-42,92	2,78	3,30
2009	0,91	-0,99	-59,72	5,28	10,56
2010	5,72	-0,96	-60,74	4,94	1,55
ПрАТ «А.В.К.»					
2008	-245,82	-54,28	-3058,18	11,97	0,35
2009	77,48	-104,43	-3620,60	11,39	10,95
2010	8,79	-90,79	-3673,52	3,04	4,17
ЗАТ «Баренс шоколад»					
2008	0,01	-11,92	-357,22	6,29	2,58
2009	0,00	-24,08	-233,10	83,46	1,50
2010	0,00	0,00	0,00	321,21	0,00
ТОВ «Дружківська харчосмакова фабрика»					
2008	9,49	-8,16	-147,14	199,11	1,79
2009	1,59	-8,53	-156,44	32,63	1,47
2010	3,16	-10,32	-250,28	6,18	0,00

Ключ до підтримки прибутковості підприємства – це продуктивність робочої сили, людський капітал. Такі фактори, як персонал і професійність, виступають на перший план в умовах економіки, заснованої на знаннях.

Проблема управління людським капіталом у системі стратегічного планування пов'язана зі специфікою цього активу. Людський капітал не відбивається у складі активів підприємства, оскільки він підприємству не належить.

Людські активи в системі стратегічного планування можна оцінити, створивши систему спеціальних показників [3], які враховують фактори персоналу і професійності. Необхідно виділити дві групи показників: фінансові і «людські» (табл. 1).

Вихідними даними для виконання розрахунків за цими алгоритмами були дані з форм фінансової звітності (ф. №1, ф. №2) та звітності з праці (1–ПВ, 3–ПВ, 6–ПВ) за відповідні періоди (табл. 2).

Як свідчать дані табл. 2, підприємства кондитерської галузі Донецької області неефективно використовують потенціал людського капіталу, хоча окремі підприємства за певні періоди мають позитивне значення прибутку. Інвестуючи кошти у розвиток персоналу, жодне підприємство не отримало прибутку від цих дій. У зв'язку з цим розробка стратегії підприємства в таких умовах є дуже ризикованою процедурою, тому що більшість фінансових показників мають від'ємні значення. Однак слід відмітити скорочення значення показника плінності кадрів, що говорить про можливе покращення умов праці і розвиток корпоративної культури. Показник підвищення кваліфікації за підприємствами не має стійкої тенденції, в різних періодах він збільшується або зменшується. За досліджуванний період, як свідчать статистичні дані і розраховані показники, ТОВ «Баренс шоколад» припинило свою діяльність.

Робочу силу треба диференціювати за рівнями, функціями, професійними групами або географічно. Це дозволить вчасно отримувати сигнали з різних сегментів. Для того щоб збільшити ефективність людського капіталу, необхідно

впроваджувати у свою діяльність різноманітні заходи, спрямовані на підвищення мотивації, координацію та підтримку персоналу підприємства.

### Висновки

Таким чином, основною метою управління людським капіталом у системі корпоративного стратегічного планування є попереджуваче забезпечення цього бізнес-процесу необхідними людськими ресурсами (відповідними кількісними і якісними показниками), а також приведення у відповідність з вимогами бізнес-процесу процедур пошуку, відбору, адаптації, навчання, мотивації персоналу з метою його ефективного використання, як у процесі стратегічного планування, так і у господарчій діяльності всього підприємства. Проведений аналіз показників людського капіталу підприємств кондитерської галузі Донецької області свідчить про великі резерви удосконалення інтелектуального забезпечення стратегічного планування за рахунок підвищення кваліфікації, зменшення плінності. Економічна ефективність функціонування досліджуваних підприємств може зростати за рахунок розвитку чинника персоналу і його професійності, що дозволить отримувати прибуток та окупати інвестиції у людський капітал.

### Список використаних джерел

1. Бандурин А.В., Зинатулин Л.Ф. Экономико-правовое регулирование деятельности корпораций в России. Внутренняя структура корпорации. – Режим доступа < [http://business.polbu.ru/bandurin\\_corporations/ch32\\_iv.html](http://business.polbu.ru/bandurin_corporations/ch32_iv.html) >/
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 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.

Ю.С. РЕБРИК,  
к.е.н., Севастопольський інститут банківської справи УАБС НБУ

## Особливості сучасних підходів до діагностики кризових явищ у банку

У статті здійснено критичний аналіз трактувань поняття «діагностика». Систематизовано існуючі підходи до визначення діагностики, наведено власне трактування даного поняття. Виділено діапазон цільової орієнтації діагностування кризових явищ у банківських установах. Здійснено універсальну класифікацію видів діагностики кризи. Запропоновано систематизацію методів діагностування криз, що застосовуються в банківській діяльності. Досліджено сучасні методи діагностики кризових явищ у банку, виявлено їхні переваги та недоліки.

Обґрунтовано необхідність застосування сценарного стрес-тестування в контексті діагностики потенційної кризи в банку.

**Ключові слова:** криза, діагностика, рейтингові оцінки, кластерний аналіз, моделі попереджувачих індикаторів, дискримінантний аналіз.

В статтю осуществлен критический анализ трактовки понятия «диагностика». Систематизированы существующие подходы к определению диагностики, приве-