

Секція 4.
Оцінка потенціалу промислових підприємств

Науковий модератор:
д.е.н., професор, Янковий О.Г.

ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Е. А. Бельтюков, д.э.н., профессор

А. В. Паикова, ст. преподаватель

Одесский национальный политехнический университет, г. Одесса

На протяжении длительного времени большинство организаций ориентировались на правильное использование материальных и финансовых ресурсов. На сегодняшний день ситуация персоналу отводится главная роль.

Кадровый потенциал — основа, движущая сила, определяющая экономический успех и эффективность работы предприятия. От правильности расстановки и уровня квалификации персонала зависит результат производственной деятельности, конкурентоспособность организации.

Кадровый потенциал предприятия – это совокупность способностей и характеристик работников организации как главного ресурса, которая связана с успешным исполнением порученных ему функций и эффективным достижением целей развития организации в перспективе

Кадровый потенциал организации состоит из персонала, обладающего компетенцией, знаниями, умениями, способностями, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности компании. Совокупность человеческих качеств определяет потенциальные возможности каждого сотрудника и всего предприятия в целом. Кадровый потенциал организации — характеризуется не только показателями кадрового потенциала отдельных работников, но и их способностями действовать в команде, коллективе, оказывая помощь, и дополняя друг друга, при необходимости. Система показателей оценки уровня кадрового потенциала предприятия приведена на рис. 1 [1].

Для оценки кадрового потенциала организации широко используются методы системного анализа, экспертно–аналитическая методика, анализ главных компонентов, опытный ситуационный анализ.

Системный подход предполагает исследование системы управления. Анализируют основные функции, цели, основы организационной структуры. Оценивают категории кадрового потенциала, технические средства. Методики декомпозиции облегчают изучение, расчленив сложные явления на простые: системы на подсистемы, функции на процедуры, процедура на операции. Это позволяет изучить все факторы, влияющие на эффективность работы персонала.

При экспертно–аналитическом подходе привлекают экспертов в сфере менеджмента. Опытный метод основан на ситуационном анализе. Учитываются все показатели, влияющие на процесс работы. На основании полученных данных проводят доработку эффективности системы управления. Определяют положительные и отрицательные стороны, которые влияют на работу организации в целом и каждого сотрудника в отдельности.

Формальность подхода и отсутствие единой системы оценки значительно снижают кадровый потенциал организации. Общая логичная система оценки позволяет HR–службе перейти от простого учета к формату разработки стратегии и повышения качества работы персонала.

Для создания единой системы оценки персонала необходим предварительный анализ. Данную работу может выполнить внешний консультант в сотрудничестве с ключевыми работниками организации. В состав проектной группы может войти все высшее звено компании и руководители подразделений. Задачи проектной группы: предварительный анализ ситуации и создание подгруппы, целью которой станет усовершенствование имеющейся системы оценки.

Предварительный анализ включает: анализ кадрового документооборота компании; анкетирование руководящего звена на предмет востребованности кадровой отчетности; конкретизация результатов анкетирования через анкетирование ряда участников опроса. Направлениями совершенствования имеющейся системы могут быть: автоматизация и унификация форм отчетности по работе с HR–данными; демонстрация эффективности работы с данными оценок руководящему звену компании; открытие сотрудникам доступа к результатам оценки их труда компанией; оптимизация расходов компании в финансово–хозяйственном

плане через использование данных оценки потенциала персонала, анализа и прогноза его изменений.



Рис. 1. – Система показателей оценки уровня кадрового потенциала предприятия

Оценить эффективность работы сотрудника и в целом кадрового потенциала компании необходимо с разных точек зрения. Предлагаем следующие модели оценки:

1) Модели «Что может?» и «Что делает?» (на уровне сотрудника) – оценку проводит специалист службы оценки. Показатели оценки: квалификационные (на уровне квалификации и степени использования знаний), психологические (оценка личностного портрета, соответствия корпоративной культуре, индивидуальному плану роста), физиологические (медосмотры).

2) Модели «Как управляли?», «Как управляем?» (на уровне управления персоналом) – проводит сотрудник отдела кадров. Показатели оценки: текучесть кадров, укомплектованность и постоянство кадров, сменяемость, а также удовлетворенность, вовлеченность и лояльность персонала.

3) Модель «Какие результаты имеем?» (на уровне результативности труда персонала) – оценку проводит непосредственный руководитель. Показатели оценки: оценка по KPI, по системе Management By Objectives, оценка качества труда, управления, работы по бизнес-процессам.

4) Модель «Когда получим желаемый результат?» (оценка кадрового потенциала) – проводит служба Оценки. Показатели: оценка корпоративной культуры компании и корпоративной идентичности сотрудника, оценка оптимизма и степень вовлеченности сотрудника в жизнь компании [2].

Оценка персонала позволит с высокой точностью определить кадровый потенциал предприятия. Результативность труда, личностные и профессиональные качества сотрудников являются основой успеха в развитии компании.

Оценка кадрового потенциала организации — это эффективный инструмент реализации целей и задач, которые стоят перед предприятием. Как правило, первостепенными задачами являются повышение производительности труда и качества продукции, определение вектора развития сотрудников, разработка новых технологических систем, повышение мотивации персонала.

Литература:

1. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. 6-е изд. М.: Омега-Л, 2011. –264 с.
2. Системы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://allendy.ru/teoruprav/140-sistema-uprav-personal>.

ОЦІНКА ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ОБОЛОНЬ»

А.В. Мельник

Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса

Основний зміст поняття "потенціал підприємства" полягає в інтегральному відображенні поточних й майбутніх можливостей економічної системи трансформувати ресурси за допомогою властивих персоналові підприємницьких здатностей в економічні блага, максимально задовольняючи корпоративні та суспільні інтереси. Таким чином, під економічним потенціалом підприємства розуміється властивість підприємства забезпечувати власне довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання наявних ресурсів. Відповідно до цього визначення економічний потенціал підприємства розглядається у довготривалому періоді, тобто він повинен мати властивість змінювати свої характеристики під впливом змін цілей підприємства. [1, с. 7]

Метою роботи є оцінка потенціалу АТ «Оболонь».

АТ «Оболонь» є унікальним українським брендом, лідером продовольчого ринку України. На світовому ринку «Оболонь» є послом української пивної культури і займає непохитні позиції впродовж останніх двох десятиліть. АТ «Оболонь» є лідируючим та найбільш прогресивним приватним підприємством з виробництва пива, мінеральних вод, безалкогольних та слабоалкогольних напоїв в Україні. Окрім цього, компанія має дозволи на оптову торгівлю напоями, роздрібну торгівлю напоями, діяльність транспортних агенств. Стратегія АТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку. [2] Для оцінки потенціалу підприємства буде використано SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, що витікають з його найближчого оточення (зовнішнього середовища). Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. SWOT-аналіз не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища. SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства. Іншими словами, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта. [3, с. 83]

Оцінка факторів мікросередовища, що безпосередньо впливають на господарську діяльність АТ «Оболонь», а також врахування компонентів внутрішнього середовища дозволяють рекомендувати такі управлінські дії стратегічного характеру:

1. Продовжувати дотримуватись наміченого курсу інвестиційної політики, мати в наявності кредитні ресурси, нейтралізувати таким чином вплив дії інфляційних факторів.
2. Проводити дії щодо розстановки управлінських та промислових кадрів, оскільки на ринку спостерігається значний дисбаланс між пропозицією та попитом.

Перейдемо до оцінки факторів мікросередовища АТ «Оболонь». (табл.1)

Таблиця 1 – SWOT-аналіз АТ «Оболонь»

Сильні сторони: 1. Високий рівень кваліфікації персоналу; 2. Висока технічна оснащеність; 3. Широкий асортимент продукції; 4. Налагоджені канали збуту; 5. Введення нової технологічної лінії; 6. Відмінна впізнаваність продукції; 7. Введення нових технологічних ліній.	Слабкі сторони: 1. Високі витрати на виробництво; 2. Низька оплата праці; 3. Відсутність заохочення працівників та системи їх мотивації.
Можливості: 1. Підвищення якості виробництва за рахунок нових технологій; 2. Розширення каналів збуту; 3. Підвищення рівня продуктивності праці; 4. Зацікавленість іноземних партнерів у співробітництві, зокрема, інвестуванні проектів.	Загрози: 1. Поява конкурентів; 2. Збільшення акцизних зборів; 3. Зниження попиту в зв'язку зі зниженням доходів населення, що виявляється у зменшенні продажів.

Використовуючи сильні ринкові позиції і конкурентні переваги, АТ «Оболонь» може ввійти у нові сегменти ринку, обслуговувати додаткові групи споживачів; також, маючи значні виробничі потужності, АТ «Оболонь» може розширити виробництво. Споживачі достатньо обізнані про продукцію компанії та прихильні до неї, отже доцільно впроваджувати стратегію підтримки конкурентних переваг з метою збереження ринкової частки. Існує можливість підвищення продуктивності праці за рахунок підвищення заробітної плати та підтримки систем мотивації для працівників. Завдяки впровадженню новою технологічної лінії, та нових технологій у виробництві, виробник може покращити якість своєї продукції.

Найбільшу увагу необхідно приділити слабкостям і загрозам компанії, аби вплив цих факторів не призвів до погіршення ситуації. На сьогоднішній день головною проблемою у макросередовищі є складна політична ситуація в Україні, внаслідок якої відбувся спад економіки. Одночасно з цим погіршилося і економічне становище населення. Отже, споживання продукції зменшилося. Через це компанія втрачає свій прибуток.

Література:

1. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. [текст]: підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева, О. В. Белякова, О. Б. Балакай – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 248 с.
2. Офіційний сайт «Оболонь». Режим доступу до ресурсу: <http://www.obolon.ua/ukr/about/>
3. Стратегічне управління [текст]: навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ІНТЕГРОВАНОГО ТОВАРНОГО РИНКУ

О.В. Нікішина, д.е.н., с.н.с.

*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
НАН України, м. Одеса*

Додана вартість (далі – ДВ), як внутрішній ресурс і джерело розвитку, характеризує ефективність функціонування економічних систем на мікро-, мезо- та макрорівнях. ДВ є цінним аналітичним показником для оцінки ефективності функціонування як окремих суб'єктів господарювання, їх об'єднань, так і секторів (сировинного, виробничого, інфраструктурного) інтегрованого товарного ринку (далі – ІТР) та ринку в цілому. Слід зазначити, що показник доданої вартості, який максимально враховує економічні інтереси учасників процесу відтворення – суб'єктів, держави, працівників, споживачів товарів – в аналізі економічної діяльності підприємствами не використовується. Основним показником для оцінки ефективності виробництва на макрорівні є прибуток.

Багатофункціональність показника ДВ обумовлює доцільність його використання в ході побудови відтворювального методичного підходу до оцінки ефективності систем на мікро-, мезо та макрорівнях. Відправним пунктом такого підходу є дослідження колообігу доданої вартості в двоседності двох процесів. Процес формування ДВ у системі тісно пов'язаний з перерозподілом (міграцією) її частини (як правило, прибутку) між секторами ІТР. Процес використання ДВ передбачає її фіскальний перерозподіл, споживання власниками підприємств і реінвестування в наступний процес відтворення. На думку автора, доцільно оцінювати ефективність двох процесів – формування та використання ДВ у системах різних рівнів, здійснюючи міжсекторні й міжринкові порівняння. Систему оціночних показників, запропонованих автором, наведено в таблиці.

Таблиця – Система показників для оцінки ефективності формування та використання доданої вартості суб'єктів інтегрованого товарного ринку*

Етапи аналізу	Показники	Характеристика	Формула розрахунку
1. Оцінка ефективності формування доданої вартості в системі			
1. Аналіз динаміки ДВ, її частки у випуску продукції	Додана вартість суб'єкту, сектору, ринку (ДВ _с)	Відображає реальний внесок суб'єктів певного сектору в створення доданої вартості в на інтегрованому товарному ринку	$ДВ_с = А_с + ЗП_с + П_с + В_с$, де $А_с$ – амортизація необоротних активів сектору; $ЗП_с$ – заробітна плата працівників сектору; $П_с$ – секторний прибуток; $В_с$ – специфічні витрати сектору.
	Частка ДВ у випуску продукції (Ч _{дв})	Питома вага ДВ (секторної та ринкової) у випуску продукції (певного сектору або ринку)	$Ч_{двс} = ДВ_с / В_с$; $Ч_{двр} = ДВ_р / В_р$, де $В_с, В_р$ – випуск продукції (у вартісному виразі) сектору, ринку
2. Оцінка ресурсної структури ДВ, динаміки її змін	Рентабельність доданої вартості (Р _{дв})	Частка прибутку у доданій вартості, створюваній певним сектором ІТР	$Р_{дв} = П_с / ДВ_с$, де $П_с$ – секторний прибуток
	Капіталомісткість доданої вартості (К _{дв})	Питома вага витрат на відновлення необоротних активів певного сектору ІТР	$К_{дв} = А_с / ДВ_с$, де $А_с$ – амортизація необоротних активів певного сектору ІТР
	Трудомісткість доданої вартості (Т _{дв})	Частка особистих доходів працівників; величина витрат на оплату праці для створення 1 грн. ДВ _с	$Т_{дв} = ЗП_с / ДВ_с$, де $ЗП_с$ – заробітна плата працівників певного сектору ІТР
	Частка специфічних витрат (Ч _{св})	Питома вага специфічних витрат у секторній ДВ	$Ч_{св} = В_с / ДВ_с$, де $В_с$ – секторні специфічні витрати.

Продовження табл.

3. Оцінка міграції ДВ між секторами ІТР	Коефіцієнти співвідношення $R_{ДВ}$ різних секторів ($K1, K2, K3$)**	Глибина різниць рентабельності доданої вартості у секторному вимірі; напрям міграції прибутку в ІТР	$K1 = R_{ДВ1} / R_{ДВ2}; K2 = R_{ДВ1} / R_{ДВ3}; K3 = R_{ДВ2} / R_{ДВ3}$, де $R_{ДВ1(2,3)}$ – рентабельність ДВ секторів 1, 2, 3 відповідно
	Частка непродуктивної компоненти ($Ч_{НП}$)**	Питома вага непродуктивної компоненти ДВ у новоствореній вартості сектору	$Ч_{НП} = ДВ_{НП} / ДВс$, де $ДВ_{НП}$ – вартість непродуктивної складової певного сектору ІТР
4. Аналіз рівня використання потенціалу	Рівень використання потенціалу суб'єкту, сектору, ринку (Π)**	Питома вага доданої вартості, фактично створеної в звітному періоду, до потенційно можливої ДВ	$\Pi = ДВ / ДВ_{\Pi}$, де $ДВ_{\Pi}$ – потенційно можлива величина доданої вартості у системі
2. Оцінка ефективності використання доданої вартості в системі			
1. Аналіз фіскального використання доданої вартості	Податкомісткість доданої вартості ($\Pi_{ДВ}$)**	Величина податкових надходжень, що припадає на 1 грн. ДВ у секторному та ринковому розрізі	$\Pi_{ДВс} = \Pi_{С} / ДВс$; $\Pi_{ДВр} = \Pi_{р} / ДВр$, де $\Pi_{С}, \Pi_{р}$ – податкові надходження сектору, ринку
	Коефіцієнт еластичності податків за ДВ (E_{Π})**	Відсоткова зміна обсягів податкових надходжень від суб'єктів сектору (ринку) при зміні ДВ на 1 %	$E_{\Pi_{С}} = \% \Delta \Pi_{С} / \% \Delta ДВс$; $E_{\Pi_{р}} = \% \Delta \Pi_{р} / \% \Delta ДВр$
2. Ефективність відтворювального використання ДВ	Коефіцієнт реінвестування доданої вартості ($K_{РДВ}$)	Питома вага реінвестованої ДВ, у загальній величині вартості, створеної в певних секторах (або ІТР) за звітний період	$K_{РДВс} = (3\Pi_{С} + Ч_{Ас} + Ч_{\Pi_{С}} + Ч_{Вс}) / ДВс$, де $Ч_{Ас}$ – частина амортизаційних відрахувань, використаних на придбання необоротних активів; $Ч_{\Pi_{С}}$ – частина капіталізованого прибутку; $Ч_{Вс}$ – частина реінвестованих витрат(ренти)

* Розроблено автором із використанням джерел [1– 2];

** Авторська розробка

Для оцінки ефективності формування ДВ у системі передбачено 4 групи показників (див. табл.), найважливішими серед яких є частка ДВ у випуску продукції та коефіцієнт використання відтворювального потенціалу (суб'єкту, сектору, ринку). Перший показник використовується для вимірювання та моніторингу вертикальної інтеграції на рівні підприємств. Його значення варіює від 0 до 1, де 1 представляє максимально можливий рівень вертикальної інтегрованості на мікрорівні. Другий показник відображає ефективність використання потенціалу та вказує на резерви збільшення новоствореної вартості.

Оцінку ефективності використання ДВ у системі характеризують 2 групи показників: (див. табл.). Автором розроблено показник податкомісткості ДВ, який визначає величину податків на 1 грн. ДВ та податковий внесок кожного сектору ІТР. Головним показником для оцінки ефективності відтворювального використання ДВ у системах різних рівнів є коефіцієнт реінвестування, який характеризує питому вагу новоствореної вартості, спрямованої на ресурсне забезпечення наступного процесу відтворення, у загальній ДВ.

Література:

1. Нікішина О. В. Механізми регулювання інтегрованого зернового ринку: [монографія] / О. В. Нікішина. – Одеса: ППРЕД НАН України, 2014. – 450 с.
2. Лисюк В. М. Ефективність товарного ринку – відтворювальний підхід до визначення та вимірювання / В. М. Лисюк // Економічні інновації: зб. наук. праць. – Одеса, 2014. – Вип. 57. – С. 195–203.