

К. Ф. Ковальчук, д-р. екон. наук, проф.,
декан економічного факультету
Є. М. Фріман, ст. викл. кафедри менеджменту
Національна металургійна академія України
м. Дніпропетровськ

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: УПРАВЛІНСЬКА І ФІНАНСОВА СКЛАДОВІ

Економічний аналіз є консолідуючою функцією управління підприємством і однієї з ключових дисциплін спеціальної підготовки з напрямку «Економіка і підприємництво».

На наш погляд, основною проблемою сучасного економічного аналізу, як наукового напрямку й освітньої дисципліни, є встановлення органічного взаємозв'язку між описом функції аналізу для всіх сфер управління (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, інновація) з описом її взаємодії з іншими функціями управління (планування, керування, мотивація, контроль).

У концепції трансформації курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства», що представлена в науковій доповіді академіка Національної академії наук України М. Г. Чумаченко і члена-кореспондента Академії педагогічних наук України А.Ф. Павленко, ця ключова проблема виділена досить чітко. Однак, на наш погляд, доцільно присвятити одну з тем курсу концентрованому викладові аналізу мотивації діяльності персоналу підприємства.

Управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є людина, що входить у визначені соціальні групи. Так, за визначенням президента компанії «Sony» А. Моріта: «Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним: це можуть зробити тільки люди»², а на думку одного з провідних спеціалістів в області менеджменту Лі Яккока: «Управління являє собою не що інше, як настроювання інших людей на роботу»³. Без аналізу й оцінки діяльності менеджерів підприємства будь-якого рівня обійтися неможливо, тому що здатність організації до виживання і збереження лідируючого положення залежить від успішності прийнятих ними рішень.

У запропонованій темі дисципліни, у виді дискусії, пропонується викласти управлінські й фінансові аспекти аналізу діяльності персоналу підприємства.

Аналіз і оцінка діяльності персоналу підприємства являє собою процес збору інформації про те, як персонал підприємства виконує доручену роботу і визначення того, у якій мірі результативні показники їхнього поведіння відповідають місії підприємства. Цей аналіз пропонується проводити по управлінській і фінансовій складовим.

Управлінська складового аналізу діяльності персоналу підприємства представлена на рис. 1

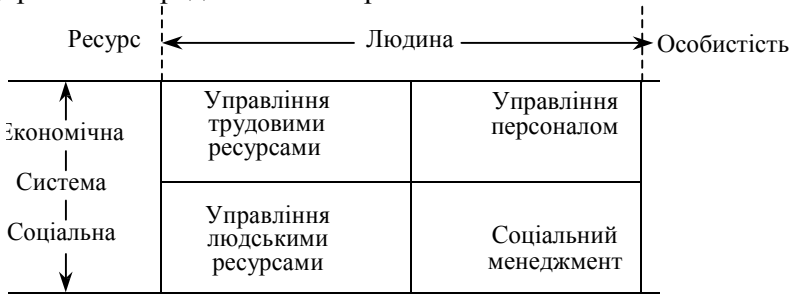


Рис. Система управління персоналом підприємства

Ця система показує взаємозв'язок між розвитком сучасних технологій і всебічним розвитком людини в процесі управлінської діяльності.

Основна проблема аналізу управлінської складової діяльності менеджерів підприємства полягає в неможливості нормативного опису результатів прийнятих ними управлінських рішень. Інформаційним забезпеченням економічного аналізу управлінської діяльності персоналу підприємства є: планування і контроль результатів досягнення поставленої мети, рівень організації виконання роботи і формування мотивації команди.

Пропонується оцінювати управлінську діяльність менеджерів підрозділів за показниками економічної ефективності виконання поставлених перед ними завдань, що відображають залежність моделі росту кар'єри від результатів прийнятих рішень.

Для цього доцільно використовувати багатокритеріальну цільову функцію відповідності менеджера займаній посаді⁴:

$$\Phi = \sum_{i=1}^n \lambda_i \times f_i$$

де f_i — й критерій оцінки результативності управлінських рішень у нормованому виді, що виражається як ступінь досягнення якісної сторони мети керування: f_1 — поліпшення

мотивації працівників до досягнення місії підприємства; f_2 — скорочення впливу негативних зовнішніх факторів; f_3 — створення структури активів підприємства з високим ступенем ліквідності; f_4 — поліпшення конкурентоздатності підприємства тощо; λ_i — відносний коефіцієнт значимості визначеного критерію, $\lambda_i \in [0, +1]$, $i = 1, 2, \dots, n$;

Цільова функція φ є кадровим важелем (левериджем), що визначає потенційну можливість впливати на підвищення мотивації прийняття оптимальних управлінських рішень шляхом удосконалення моделі кар'єрного росту. Інтегральний показник якості прийняття рішень φ аналізується по відношенню як до місії організації в цілому, так і до команди окремо узятото підрозділу.

Оцінка ефективності діяльності менеджерів визначається по результативності прийнятих ними рішень у розрізі зон відповідальності.

Результативність рішень *операційного* менеджера оцінюється по якості виробничих графіків і організації їхнього виконання. Критеріями ефективності його роботи можуть бути: мінімізація браку готової продукції; розробка і здійснення заходів щодо скорочення простоїв устаткування; планова підготовка виробництва відповідно до портфеля замовлень тощо.

Результативність рішень *інноваційного* менеджера оцінюється рівнем конкурентоздатності виробів підприємства на ринку. Тут необхідно використовувати відомі критерії конкурентоздатних переваг товарів і послуг.

Діяльність *маркетингового* менеджера аналізується по розробленій маркетинговій і асортиментній політиці підприємства. Критеріями діяльності маркетингового менеджера є: планування випуску нових, конкурентоздатних видів продукції, що користується підвищеним попитом; розробка комунікативної політики підприємства; планування життєвого циклу товарів; упровадження прогресивних форм післяпродажного обслуговування споживачів та просування товарів на нові ринкові сегменти.

Результативність рішень *фінансового* менеджера оцінюється: плануванням і оптимізацією грошових потоків підприємства; ліквідністю його активів; управлінням доходами і витратами підприємств; та прогнозуванням його фінансового стану.

Топ-менеджер відповідає за тривалість періоду життєвого циклу компанії. Його діяльність оцінюється вартістю компанії на ринку, гудвілом, тобто різницею між балансовим активом підприємства і його звичайною вартістю, що виникає унаслідок використання кращих управлінських рішень. Критеріями аналізу управлінської діяльності топ-менеджера є: створення оптимальної системи керування підрозділами підприємства; визначення тактик дій для всіх структур підприємства і їх синтезування у загальнопідприємницьку тактику; розробка методик завоювання лідируючого місця підприємства на ринку; розробка системи оцінок щодо аналізу прибутковості від кожної операції; розробка та аналіз видів стратегії компанії за усіма напрямками діяльності; визначення та аналіз взаємозв'язку ринкової вартості підприємства від результатів роботи кожного його підрозділу і підприємства в цілому.

Базисом фінансової складової аналізу діяльності менеджерів підприємства є нормативний аналіз витрати фінансів кожним підрозділом підприємства по зонах відповідальності у співвідношенні з кількістю реалізованої продукції за визначений період часу.

Для кожного з менеджерів встановлюється фінансовий норматив (N_i) у вигляді відношення визначеного виду витрат (C_i) до доходу від реалізації продукції (TR):

$$N_i = \frac{C_i}{TR}$$

Дані нормативи доводяться до кожного менеджера, який відповідає за виконання робіт визначеної зони відповідальності. Абсолютне (Δ_i) і відносне (δ_i) відхилення від цього нормативу вказують на якість управління у відповідній зоні і може стати формальними підставами для стимулювання управлінської діяльності:

$$\Delta_i = |N_i - F_i|; \delta_i = \frac{\Delta_i}{N_i},$$

де $F_i = \frac{C_i^F}{TR^F}$ — фактичні виконання нормативів; TR^F — фактичні доходи; C_i^F — фактичні витрати і-го виду.

Дані показники конкретизуються по зонах відповідальності управління підприємством у такий спосіб: відхилення по використанню матеріалів (операційний менеджер); відхилення по фонду заробітної плати (менеджер по персоналу); відхилення по використанню енергоносіїв (енергетик підприємства); відхилення по показнику ліквідності активів (фінансовий менеджер); відхилення за ціною матеріалів і термінів постачання (менеджер по постачанню); відхилення по обсягу реалізованої продукції (менеджер по збуту).

На підставі синтезу управлінської і фінансової складових аналізу діяльності персоналу підприємства за визначеними критеріями, керівники підприємства можуть ефективно управляти людським капіталом компанії, а саме:

робити порівняльний аналіз рівня професіоналізму кожного фахівця і менеджера;

формуванню кар'єрограму кожного працівника;

здійснювати в автономному режимі моніторинг діяльності менеджерів підприємства;

формуванню модель службової кар'єри менеджерів при зіставленні сукупності досягнутих ними результатів.

Література

1. Павленко А.Ф.; Чумаченко М. Г. Трансформація курсу «Економічний аналіз діяльності підприємства»: Наук. доповідь. К. 2001 р.
2. Єгоршин А.П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2001 — стор. 24.
3. Єгоршин А.П. Управління персоналом. Н. Новгород, 2001 — стор. 16.
4. Фріман Є.М., Ковальчук К.Ф. «Багатокритеріальна модель оцінки діяльності менеджера». Матеріали ІХ Всеукраїнської наук.-практ. конференції «Менеджмент та маркетинг: досягнення і перспективи». К., 2002 — стр. 258.