

ПІДВИЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ НА ОСНОВІ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

У статті розглядаються напрямки розробки та впровадження концепції підвищення конкурентоздатності українських компаній на основі інтегрованого управління людськими ресурсами. Пропонуються результати дослідження й етапи впровадження адаптованої системи інтегрованого управління стратегією.

In the article directions of development and introduction of conception of increase of competitiveness of the Ukrainian companies are examined on the basis of computer-integrated management human capitals. Research results and stages of introduction of the adapted system of computer-integrated management strategy are offered.

Ключові слова: людські ресурси, міжнародна конкурентоздатність, українські компанії, чисельність, персонал.

Постановка проблеми. В даний час сфера управлінської діяльності в області людських ресурсів визнана в промислово-розвинених країнах однією з головних у формуванні конкурентної переваги компанії на ринку і забезпеченні її довгострокової конкурентоздатності. Концепція управління людськими ресурсами в Україні знаходиться на етапі свого формування, й одним з її головних недоліків більшістю дослідників у цій області визнана відсутність практичних методологій та технологій роботи.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Даній проблемі присвячені роботи зарубіжних і вітчизняних авторів: С.І. Бандура, Д.П. Богині, І.К. Бондаря, Т.Ю. Базарова, В.І. Герасимчука, О.А. Гришнєвої, Б.М. Данілішина, В.М. Данюка, Г.А. Дмитренка, М.І. Долішнього, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Л.С. Лисогор, М.Ю. Макогона, О.В. Маслової, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, С.В. Шекшні, Г.В. Щекіна, С.І. Пірожкова, А. Сміта, Д. Риккардо й ін. Однак в сучасних умовах необхідні розробки зі створення організаційної компетенції на основі передових знань і досвіду в роботі з людськими ресурсами, що дозволили б українським компаніям сформувати конкурентну перевагу для успішного проведення боротьби з іноземними конкурентами в будь-якій сфері бізнесу.

Метою статті є надання українським компаніям напрямів роботи для забезпечення ефективного впровадження концепції і перетворення її в діючий інструмент управління людськими ресурсами компанії як засобу боротьби в умовах жорсткої міжнародної конкуренції.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впровадження концепції інтегрованого управління стратегією вимагає від українських компаній величезної попередньої роботи. Це пов'язано і з відсутністю в них чітко сформульованої стратегії, спрямованої на створення міжнародної конкурентної переваги, і довгострокових планів розвитку, і недоліками поточної роботи з управління персоналом, і відсутністю досвіду розробки та впровадження подібних методологій. Тільки за умови вирішення цих питань можна забезпечити ефективність використання пропонованої методології управління людськими ресурсами для підвищення міжнародної конкурентоздатності українського бізнесу.

Однією з передумов успішної розробки та впровадження концепції інтегрованого управління стратегією українськими компаніями є наявність у них стратегічних цілей. Однак, українські компанії здебільшого не тільки не мають чітко сформульованої довгострокової стратегії, але і не завжди ясно представляють свої пріоритети на найближчі два-три роки. Максимальний термін, на який здійснюється планування на українському підприємстві, складає один рік. Компанія, що розробляє середньостроковий і довгостроковий бізнес-план своєї діяльності, який формулює хоча б стратегічні фінансово-економічні цілі компанії, може по праву бути прираховано до унікального явища.

Відповідно до західної економічної теорії та практики управління загальна стратегія компанії поділяється на ряд функціональних, і стратегія в області фінансів є лише однією з них. Не менш важливе значення в забезпеченні конкурентоздатності компанії, у тому числі й міжнародної, займають такі функціональні стратегії, як стратегія в області персоналу, техніки та технології, виробництва, закупівель, збуту і маркетингу. Безумовно, при розрахунку довгострокового бізнес-плану відбувається планування закупівель, збуту й обороту, інвестицій в устаткування і т. ін. однак це планування в більшому ступені є прогнозуванням, що підганяється під поставлені фінансово-економічні цілі. Йому не передують глибокий аналіз цих сфер і тим більше розробка їхніх стратегій для того, щоб діяльність компанії в них максимально була спрямована на досягнення загальної стратегічної мети, що не завжди виражається фінансово-економічними термінами [1].

Таким чином, впровадження українськими компаніями пропонованої концепції інтегрованого управління стратегією, насамперед, вимагає розробки нової або аналізу вже переслідуваною компанією стратегії. Обидва ці варіанти рекомендується починати з проведення стратегічного аудиту компанії, тобто аналізу її вихідної ситуації в області стратегії, спрямованого на визначення того, які цілі зараз переслідує компанія і який образ формує свою міжнародну конкурентоздатність. Метою проведення стратегічного

аудита є виявлення сильних і слабких сторін компанії як бази для розробки успішної стратегії або стратегічних рекомендацій у відношенні:

- конкурентної позиції на ринках, в першу чергу міжнародних, виходячи з поточного асортименту продукції або послуг і географії продажів;

- техніки, технології, стану і завантаження виробничих потужностей для промислових підприємств;

- основного виду діяльності для компаній сфери послуг, наприклад, глибокий аналіз структури збуту й обороту по категоріях і товарних позиціях у роздрібній мережі;

- управління й організаційної структури;

- фінансово-економічного стану.

Визначення міжнародної конкурентної позиції компанії пропонує дослідження й аналіз:

- динаміки й структури збуту та обороту за основними групами продуктів регіонам, галузям-споживачам і основним клієнтам;

- організації збуту;

- концепції маркетингу і ціноутворення;

- рівня конкуренції в окремих сегментах ринку.

Оцінка техніко-технологічного стану українського підприємства повинна містити в собі опис наступних позицій:

- діючі та законсервовані виробничі потужності;

- оцінка морального та фізичного зносу виробничих потужностей;

- оцінка виробничих потужностей з погляду відповідності сучасним міжнародним вимогам якості продукції;

- оцінка можливості модернізації виробничих потужностей.

За результатами техніко-технологічного стану підприємство повинне буде одержати вихідні дані для здійснення оцінки технічної потреби в інвестиціях і розробити варіанти плану-графіка інвестицій на період до п'яти років, що будуть покладені в основу різних сценаріїв стратегічного бізнес-плану підприємства. Рекомендується розраховувати як мінімум два сценарії стратегічного бізнес-плану компанії – оптимістичний і песимістичний.

Проведення об'єктивного фінансово-економічного аналізу представляє для українських підприємств одну з досить складних задач, оскільки вони здебільшого не ведуть управлінського обліку на основі західних методологій, а українська бухгалтерська звітність спотворює реальну фінансово-економічну ситуацію компанії і не підходить для цілей прийняття стратегічних управлінських рішень. Тому, перед проведенням фінансово-економічного аналізу українським підприємствам буде потрібно спочатку провести перерахування ряду фінансових показників за західноєвропейською методологією обліку, з метою одержання реальних даних управлінського обліку.

Після проведення робіт з фінансово-економічного аналізу результатів діяльності по компанії в цілому, а також по місцях виникнення витрат і за групами продуктів, компанія зможе одержати повну уяву про прибутковість / збитковість окремих груп продуктів своєї діяльності й прийняти рішення про виключення їх зі свого бізнес-портфеля.

Аналіз управління й організаційної структури компанії означає створення докладних органіграм підрозділів і місць виникнення витрат, опис основних бізнес-процесів і застосовуваних інформаційних технологій, дослідження питань чисельності, структури та розподілу персоналу й системи стимулювання [2].

Результати проведення організаційно-управлінського аудита в ряді українських компаній показують, що організаційна структура дуже часто не є ефективною для їхньої сфери бізнесу та не враховує ряду особливостей й перспектив розвитку компанії. У зв'язку з цим однією з першочергових задач є оптимізація старої або розробка нової організаційної структури компанії, що відповідає переслідуваній стратегії. Моделювання організаційної структури містить у собі такі напрямки робіт як визначення структурних одиниць, визначення відносин адміністративної підпорядкованості, визначення інших відносин підпорядкованості, виявлення синергетичних потенціалів. У рамках нової або оптимізованої організаційної структури компанією повинні бути розв'язані наступні задачі:

- визначення необхідних функцій та їхнього виду (центральні, допоміжні);

- установлення числа ієрархічних рівнів;

- визначення ступеня централізації повноважень й відповідальності на різних рівнях;

- визначення складу основних підрозділів;

- побудова внутрішньо-організаційних зв'язків.

При проведенні оптимізації організаційної структури українським компаніям рекомендується особливу увагу приділяти двом основним питанням.

Перший з них – оптимізація і перерозподіл функціональних обов'язків між підрозділами у випадку виявлення дублювання функцій та виконання їх у підрозділах, до компетенції яких вони не відносяться. Однак, набагато більше критичними є ситуації, коли функції не просто виконуються в невлавистих їм підрозділах, а не реалізуються взагалі. В українських компаніях це, насамперед, стосується питань стратегії

та людських ресурсів. Створення цих підрозділів в організаційній структурі компанії на першому рівні управління життєво необхідно для проведення міжнародної конкурентної боротьби.

По-друге, українським компаніям необхідно провести оптимізацію кількісних характеристик організаційної структури – числа безпосередніх підлеглих по рівнях управління, структурного й кількісного коефіцієнтів централізації, радіуса адміністрування, рівня спеціалізації, коефіцієнтів структурної напруженості, дотримання норм керованості й ін.

Після оптимізації або моделювання організаційної структури за результатами організаційно-управлінського аудиту українським компаніям рекомендується провести оптимізацію чисельності й витрат на персонал, а також оптимізацію структури витрат на персонал.

Проведення оптимізації чисельності, структури та витрат на персонал зажадає від українських підприємств величезної роботи з пошуку галузевої порівняльної інформації. Мова йде про одержання порівняльних показників інших компаній цієї галузі. Ця інформація може бути отримана шляхом проведення інтерв'ю з галузевими експертами, запиту інформації в західноєвропейських компаній, що не працюють на українському ринку й не розглядають українські підприємства як конкурентів, а також неформальних бесід з керівниками та фахівцями конкуруючих компаній з обміну досвідом. Оптимізація чисельності, структури й витрат на персонал також зажадає від українських компаній вивчення та впровадження західноєвропейських технологій планування та контролінгу персоналу.

За результатами проведення стратегічного аудиту розробляється стратегія компанії, що включає формулювання, як загальної стратегічної мети, так і її конкретизацію в окремих сферах діяльності, тобто розробку функціональних стратегій підприємства, кожна з яких повинна також бути спрямована на досягнення високого рівня міжнародної конкурентоздатності. У найбільш універсальному варіанті до складу функціональних стратегій включаються, як правило, стратегія маркетингу, стратегія закупівель, стратегія в області техніки, технології й інвестицій, стратегія в області організації та персоналу, стратегія в області економіки і фінансів, стратегія збуту й обороту.

Конкретизація кожної з функціональних стратегій стає базою для розробки Balanced Scorecard – збалансованої системи показників, що переводить стратегію в конкретні заходи та напрямки дій. Стратегія в області персоналу, сформульована як «створення високого кадрового потенціалу, здатного забезпечити міжнародну конкурентоздатність» заснована на таких факторах успіху як підвищення кваліфікації співробітників, розробка ефективної системи стимулювання персоналу та людських ресурсів, розвиток кар'єри співробітників. Ці фактори успіху у свою чергу стають основою для розробки цільових показників Balanced Scorecard, що, наприклад, могли б виглядати в такий спосіб [3]:

1. Кількісні показники:

- плинність персоналу – оцінка за процентним відхиленням від планового показника;
- розмір фонду оплати праці – оцінка за процентним відхиленням від планового фонду оплати праці;
- дотримання планової чисельності персоналу – оцінка процентним відхиленням від планового показника.

2. Якісні показники:

- оцінка персоналу пропонованим вимогам – оцінка керівництва;
- ступінь задоволеності персоналу умовами праці – оцінка за результатами опитування персоналу;
- заповнюваність вакансій – оцінка керівництва.

Розробивши систему показників Balanced Scorecard по кожній її складовій – фінанси, клієнти, бізнеси-процеси та персонал, компанія на початку кожного періоду визначає й погоджує зі співробітником. У приведеному прикладі цю роботу здійснює директор по персоналу або людських ресурсах і начальник підрозділів цієї дирекції, цільовий рівень показника, наприклад, плановий фонд оплати праці, плановий рівень плинності кадрів і т. ін. Наприкінці періоду відбувається оцінка досягнення співробітником поставлених перед ним цілей і здійснюється розрахунок преміальної частини заробітної плати, а також оцінка потенціалу. Таким чином, компанія починає регулярну роботу зі схеми, описаної в попередньому пункті концепції інтегрованого управління стратегією.

У зв'язку з тим, що зовнішні концепції інтегрованого управління стратегією зажадає від українських компаній величезної попередньої роботи, напрямки якої були описані вище, перший етап впровадження все-таки вимагає попередньої адаптації самої концепції. У протилежному випадку буде досить складно забезпечити успіх впровадження всіх елементів концепції.

Перший етап впровадження концепції, припускає трохи змінений, адаптований варіант концепції, що враховує складну вихідну ситуацію роботи українських компаній в області кадрової роботи. Схема даного варіанта концепції представлена на рис. 1.

Зміни стосуються головним чином того, що на першому етапі після розробки стратегії та системи збалансованих показників доцільніше спочатку повести оцінку потенціалу і відповідності співробітника займаній посаді, а потім вже погоджувати з ним рівень досягнення поставлених цілей. У протилежному випадку постановка стратегічних цілей перед персоналом, що не в змозі їх виконати, приведе до демотивації співробітників і зниження ефективності їхньої діяльності. Масове звільнення працівників, що не відповідають займаній посаді неможливо, тим більше топ-менеджерів, для роботи з якими в першу чергу

і розроблена концепція інтегрованого управління стратегією, оскільки ставить під загрозу існування самої компанії.

Українським підприємствам необхідно, насамперед, розробити індивідуальну методологію оцінки персоналу, яка б враховувала особливості їхнього бізнесу і стратегії. При виявленні невідповідності співробітника займаної посади рекомендується негайно почати роботу з пошуку у нового кандидата як всередині, так і поза компанією. Наприкінці періоду здійснюється розрахунок преміальної частини заробітної плати співробітника й приймається рішення про його відповідність посаді, розвитку потенціалу, звільнення або переведення на іншу позицію – вниз або нагору за кар'єрними сходами в залежності від результатів його оцінки.

Тільки після проведення першого етапу впровадження концепції, адаптованої у відповідності зі схемою, представленою на рис. 1, рекомендується здійснення другого етапу. Далі проводиться регулярне управління людськими ресурсами компанії на основі концепції інтегрованого управління стратегією.



Рис. 1. Адапована схема концепції інтегрованого управління стратегією для впровадження на першому етапі

З огляду на той факт, що українські компанії володіють обмеженим запасом часу для забезпечення міжнародної конкурентної переваги в боротьбі з іноземними фірмами шляхом використання організаційної компетенції в області управління персоналом, важливим моментом є визначення термінів розробки й впровадження концепції, що були б досить швидкими, але в той же час забезпечували якість впроваджуваних методологій та всієї концепції інтегрованого управління стратегією.

Рекомендуються наступні терміни впровадження концепції:

Перший рік – адаптація методологією концепції до особливостей компанії і впровадження першого етапу концепції для топ-менеджерів.

Другий рік – впровадження регулярної схеми концепції для топ-менеджерів і першого етапу для менеджерів середньої ланки.

Третій і четвертий роки – відпрацювання регулярної схеми концепції та її методологій для топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки.

П'ятий рік – впровадження концепції інтегрованого управління стратегією для інших керівних співробітників компанії, але не нижче четвертого рівня управління в організаційній структурі компанії.

Висновки

Таким чином, після впровадження компаніями концепції інтегрованого управління стратегією і налагодження регулярної роботи з управління і розвитку людських ресурсів, важливим питанням стає збереження високого рівня кадрового потенціалу як фактора міжнародної конкурентоздатності компанії.

В якості одного з інструментів утримання в компанії співробітника, в розвиток потенціалу якого компанія вклала кошти, а також запобігання переходу його в іншу компанію, в трудову угоду можна включити пункт про те, що у випадку дострокового розірвання контракту співробітник зобов'язується виплатити визначену суму грошей, наприклад, якусь частку річної заробітної плати. Дане застереження, з одного боку, буде для компанії гарантією збереження високого рівня людського капіталу, з іншого боку, у випадку її реалізації, стане компенсацією за втрату частини своїх високорозвинених людських ресурсів. При цьому виплату обговореної суми може здійснювати як сам співробітник, так і компанія, у яку він переходить працювати. Також ефективним інструментом збереження високого рівня кадрового потенціалу є заборона на переманювання співробітником, що насамперед знаходився в компанії на керівній посаді, інших працівників або своїх колишніх підлеглих. Це дозволить українським компаніям створити й удержати досягнутий рівень міжнародної конкурентоздатності і забезпечити довгострокову присутність на ринку. У зв'язку з цим дана проблема зажадає подальшого дослідження й вирішення.

Література

1. Грішнова О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання / О. Грішнова, О. Шпарко // Україна: аспекти праці. – 2004. – № 3. – С. 3-9.
2. Тренев В.Н. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. Методика и опыт / В.Н. Тренев, М.И. Магура, С.В. Леонтьев. – М. НИИ труда, 2002. – 108 с.
3. Corbae, Gerald; Jensen Jakob B.; Schneider, Dirk. Marketing 2.0: Strategies for Close Customer Relationships – Springer – Verlag Berlin Heidelberg New York, 2003

Надійшла 18.03.2010

УДК [338.45:620.9](083.97)(477.8)

Я. І. ОЛІЙНИК

Відкрите акціонерне товариство „Західенерго”, м. Львів

РОЗРОБКА ДЕРЖАВНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

Обґрунтовано необхідність розробки довгострокових регіональних програм у сфері електроенергетики. Складена Державна програма розвитку електроенергетики Західного регіону України, яка містить конкретизовані показники, визначені в Енергетичній стратегії України на період до 2030 року та враховує особливості стану електроенергетики регіону.

The necessity of working out of long-term regional programs in power complex is substantiated. The Government program of power development of the Western region of Ukraine, which contains the specified indexes, defined in the Energy Strategy and takes into account the features of the power state in the region, is made.

Ключові слова: електроенергетика, регіональна програма, Західна електроенергетична система, маневрові потужності.

Вступ. Ситуація в електроенергетиці Західного регіону України (а саме – на регіональному ринку електроенергії, який охоплює Волинську, Закарпатську, Івано-Франківську, Львівську та Рівненську області, що знаходяться у складі Західної електроенергетичної системи) є досить складною. З одного боку – в регіоні повністю задовольняється потреба в електроенергії за рахунок виробництва електростанціями, що розміщені на його території. З іншого – є електродефіцитні області – Волинська, Закарпатська та Львівська. Попит на електроенергію у цих регіонах покривається завдяки перетокам з Івано-Франківської і Рівненської областей та з сусідніх електроенергетичних систем (ЕЕС). Слід також відзначити неефективність структури генеруючих потужностей в регіоні, оскільки найбільша частка припадає на електростанції, які працюють в базисній частині графіка навантаження і для вирівнювання навантаження в мережі, коли різко змінюється споживання електроенергії використовуються потужні вугільні енергоблоки ТЕС, що негативно впливає на їх роботу, спричиняючи прискорений знос, збільшення витрат палива та погіршення економічних показників роботи. До того ж, виробництво електроенергії на ТЕС є неефективним (коефіцієнт корисної дії вугільних блоків становить лише 25-40%). В Об'єднаній електроенергетичній системі (ОЕС) України необхідна наявність не менше 15% маневрових потужностей (це здебільшого ГЕС) [15], частка їх встановленої потужності в Україні станом на 01.01.2009р. складала 9,68%, а в Західному регіоні – лише 0,51%. Високовольтні і низьковольтні лінії електропередачі регіону мають дуже високий ступінь зносу. Разом з тим, споживання електричної енергії є нераціональним (свідчення цього – високе значення електроємності ВВП), що зумовлене наявністю застарілого електрообладнання та неефективних технологій виробництва продукції на промислових підприємствах. Регіональна схема постачання електроенергії кінцевим споживачам є неефективною, вона формувалась, виходячи з розташування продуктивних сил та виробничих потужностей, яке історично склалося в минулі роки, внаслідок цього частина електромереж незавантажена, деякі розкрадаються. Неефективний механізм формування тарифів на електроенергію