

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ВАЖЛИВИЙ ФАКТОР УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В епоху інформаційної економіки відбувається пошук нових джерел підвищення конкурентоспроможності, зокрема в напрямку виявлення впливу людського капіталу на інноваційний розвиток вітчизняних промислових підприємств. Інформаційні інновації висувають нові вимоги до формування людського капіталу промислового підприємства, раціонального використання цього ресурсу, розвитку наукової організації праці у процесі виробництва й управління. При цьому немінуче зростає творчий зміст праці, виникає необхідність постійного навчання та перепідготовки персоналу, що веде до зміни соціальної мотивації працівників і вказує на низку невирішених проблем цієї галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теоретичними питаннями формування й управління людським капіталом промислових підприємств займалися вітчизняні та закордонні вчені: С. Аптекарь, В. Геєць, О. Грішнова, О. Єськов, Т. Шульц, Г. Беккер, К. Свейбі, Д. Сінк. Ефективне управління підприємством неможливе без інноваційного розвитку людського капіталу, що є найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства.

Метою статті є визначення ролі людського капіталу в системі стратегічного управління промисловим підприємством і розробка пропозицій щодо впровадження системи оцінки інтелектуальної складової людського капіталу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Незважаючи на успіхи окремих промислових підприємств у плані реалізації інновацій людського фактору в Україні відсутній комплексний підхід щодо вирішення важливого питання – забезпечення кадрами підприємств у єдності з основними стратегічними напрямками діяльності.

Для вирішення стратегічних проблем управління людським капіталом на підприємстві необхідне відповідне підґрунтя, що дасть можливість розраховувати на лояльність працівників й, відповідно, високі результати праці. Зокрема потрібно:

- сформуванню механізму зацікавленості працівників у досягненні високих показників діяльності шляхом впровадження інновацій у систему заохочень і соціальних гарантій;
- створити для працівників підприємств соціально-побутові умови (можливість одержання житла, оздоровлення, розвитку особистості);
- сформуванню системи підготовки (перепідготовки) кадрів за рахунок підприємств або держави;

– гарантувати працівникам, які пройшли професійне навчання на виробництві, підвищення розрядів і професійне зростання.

Цінність людського капіталу визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам підприємства, які описуються завдяки причинно-наслідковим зв'язкам між цілями усіх складових збалансованої системи показників (ЗСП). Стратегічна відповідність та інтеграція забезпечують той концептуальний будівельний матеріал, що лежить в основі формування цілей людського капіталу, як одного з компонентів нематеріальних активів ЗСП. Між усіма складовими ЗСП існують причинно-наслідкові зв'язки, які допомагають визначити найважливіші фактори при досягненні оптимальних показників (див. рисунок).

Людський капітал – це сукупність усіх продуктивних якостей працівника, тобто це поняття включає придбані знання, навички, а також мотивацію та енергію, що використовують для виробництва економічних благ. До основних форм «інвестицій у людину» звичайно відносять: освіту, виховання, охорону здоров'я, а також весь комплекс витрат, пов'язаних з підготовкою людини до виробництва (включаючи пошук необхідної інформації, міграцію в пошуках зайнятості та інше). Виходячи з цього, інвестиції в людський капітал стають важливим активом, що забезпечує більш високий потік доходів. Природа людського капіталу як ключового ресурсу сучасної економіки така, що він органічно поєднує в собі мету, засоби і пріоритети економічного зростання. У 192 країнах світу людський капітал входить до складу національного багатства країни. За розрахунками Світового банку, у складі національного багатства США основні виробничі фонди становлять всього 19%, а людський капітал – 76%. У Західній Європі відповідні показники – 23,2 і 74%; в Росії – 10,40 і 50%. В Україні людський капітал не займає належне місце серед складових національного багатства, а вітчизняна методика не враховує повною мірою нагромадженого досвіду, знань, кваліфікації робітників, хоча потужність інтелектуального потенціалу оцінюється в 137-138 млрд дол. США, а за відносною кількістю осіб з вищою освітою вона входить до першої десятки розвинутих країн світу [2].

Виходячи з цього, доцільно розглядати причину низьких економічних показників в Україні не в нестачі іноземного капіталу, а в недовикористанні трудових ресурсів. Люди, не зацікавлені у своїй

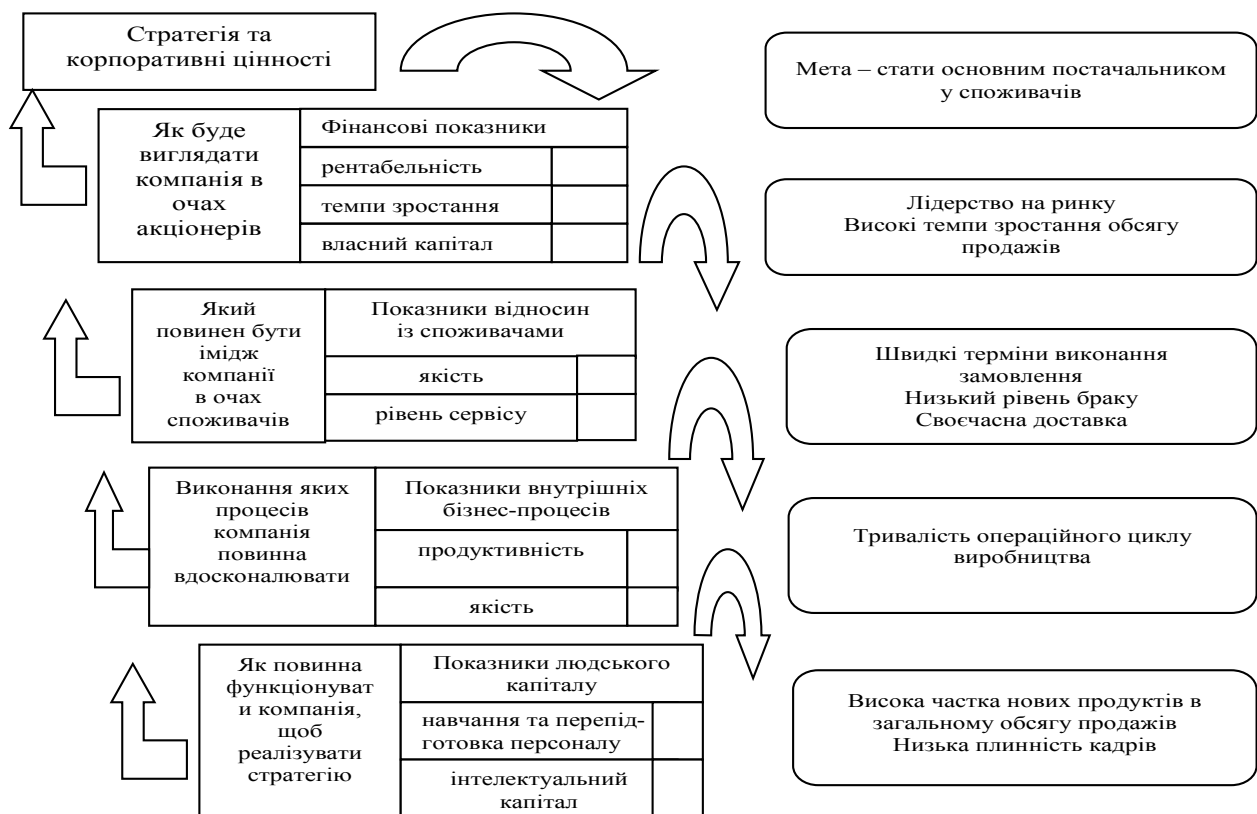


Рисунок. Модель збалансованої системи показників [1]

праці, мало мотивовані. Отже, не тільки на загальнодержавному рівні, але і в рамках окремої організації чи підприємства, необхідно вирішувати проблему інвестування коштів у людський капітал з урахуванням його особливостей.

Інвестиції в людський капітал є дієвим засобом підвищення його вартості, вони створюють передумови для розвитку вроджених здібностей людини й вдосконалення придбаних у процесі життя професійних навичок і компетенцій у будь-якій сфері виробництва. Як Фітц-енц у своїй роботі «Рентабельність інвестицій у персонал: вимір економічної цінності персоналу» приводить зразок збалансованих показників корпоративного людського капіталу. При цьому він виділяє дві секції – фінансову й «людську»: «...Кількісна складова необхідна нам як постійна опора, щоб мати можливість поспілатися на об'єктивні дані» [3, с. 69].

На сучасному етапі економічних перетворень проблема оцінки людського капіталу у вартості підприємств здобуває все більшу актуальність. Даній проблемі присвячена велика кількість робіт закордонних і вітчизняних авторів, аналіз яких показує різноманіття наявних підходів і методів. Підприємства поступово усвідомлюють важливий зв'язок між людським капіталом і фінансовими результатами, зв'язок, що не здатні врахувати традиційні бухгалтерські методи: «Ефективна оцінка персоналу дозволяє грамотно організувати систему мотивації й навчання персоналу, сформувати кадровий резерв,

сприяє поліпшенню комунікативних зв'язків, що в остаточному підсумку впливає на виробничі успіхи працівників» [3, с. 21].

Можна виділити наступні причини необхідності оцінки людського капіталу:

1) оцінка людського капіталу дає можливість сформулювати стратегію підприємства. Визначаючи та оцінюючи свої активи, підприємство тим самим формує для себе додаткові конкурентні переваги;

2) вимір людського капіталу є необхідною умовою при формуванні ключових показників діяльності підприємства, які важливі для управлінського контролю за дотриманням корпоративної стратегії;

3) використовуючи показники нематеріальних активів і людського капіталу, зокрема, підприємство може коректувати плани розвитку та мотивації персоналу;

4) показники людського капіталу є інструментом комунікації акціонерів і власників, за допомогою яких вони одержують інформацію про стан, обсяги й динаміку людських ресурсів підприємства;

5) за умови точного виміру не тільки матеріальних активів, але й нематеріальних, зокрема, людського капіталу, менеджери здатні усунути розрив між ринковою і балансовою вартістю підприємства;

6) підприємство, здатне оцінити свій людський капітал, підвищує свою репутацію на ринку.

Незважаючи на вищевказані аргументи на користь оцінки людського капіталу, стандартна бух-

галтерія не враховує показники даного нематеріального активу, розглядаючи його як частину витрат підприємства. Це обумовлено двома причинами: по-перше, бухгалтерський облік спрямований усередину підприємства, його основна мета – зберегти майно підприємства; по-друге, він носить ретроспективний характер.

Фінансування майбутнього, опираючись на фактичні дані минулих періодів, суттєво гальмує процес створення вартості та не кращим чином впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Людський капітал як наймач інформаційної технології – вирішальна умова для ефективного управління знанням підприємства, що створює вартість відповідно до стратегічних цілей підприємства. Функція «розвиток» у моделі оцінки керування людським капіталом Я. Фітц-енца сама складна, тому що автор не дає конкретної методики розрахунку витрат на розвиток людського капіталу підприємства. Значна частина процесу розвитку людського капіталу невидима й навіть нерозпізнана, у зв'язку із цим підрахувати загальну суму витрат практично неможливо. Функція «збереження» спря-

мована, перш за все, на втримання й збереження особливо талановитих працівників підприємства. Керівники підприємства за допомогою різних соціальних програм і матеріальних заохочень сприяють утриманню найцінніших працівників для підприємства.

Я. Фітц-енц не враховує стратегічні цілі підприємства при оцінці людського капіталу. Цінність людського капіталу визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам підприємства завдяки причинно-наслідковим зв'язкам між цілями всієї складової збалансованої системи показників. Для визначення вартості людського капіталу Я. Фітц-енц пропонує матрицю, застосовану до чотирьох основних видів діяльності в сфері людських ресурсів: придбання, зміст, розвиток і збереження. Далі ним же на основі системи збалансованих показників була сформована модель оцінки управління людським капіталом, що складається із чотирьох квадрантів, кожний із яких присвячений одному з основних видів діяльності менеджменту людського капіталу: придбання, змісту, розвитку й збереженню (табл. 1) [3, с. 131].

Таблиця 1

Модель оцінки управління людським капіталом [3, с. 133]

<i>Придбання</i>	<i>Зміст</i>
Витрати на найм	Загальні витрати на робочу силу як відсоток витрат на діяльність (включаючи витрати на термінову робочу силу)
Час на заповнення робочого місця	Середня зарплата співробітника
Число нових співробітників	Витрати на пільги як відсоток від всіх витрат на компенсацію праці
Число заміщень	Середній бал діяльності в порівнянні із прибутком на еквівалент повної зайнятості
Якість нових співробітників	
<i>Збереження</i>	<i>Розвиток</i>
Загальний рівень відходів	Витрати на навчання як відсоток від платіжної відомості
Відсоток добровільних відходів співробітників (за бажанням співробітника з нормованим і ненормованим робочим днем)	Загальна кількість годин навчання
Кількість відходів працівника з ненормованим робітником удень до їхнього стажу роботи в компанії	Середнє число годин навчання на співробітника
Відсоток відходів серед керівників вищої ланки з ненормованим робочим днем	Години навчання на функцію
Витрати на плинність кадрів	Години навчання на групу вакансій
Задоволення від роботи	Коефіцієнт окупності інвестицій від навчання
	Стан духу співробітників

Даний спосіб придбання людського капіталу на підприємства носить тимчасовий характер, тобто працівник орендується на час виконання конкретного виробничого завдання. Період оренди може бути від декількох годин до року й більше.

Розвиток людського капіталу відбувається за допомогою різних видів діяльності: від щоденного тренінгу, проведеного керівництвом підприємства, до дорогих освітніх відряджень.

Функція «зміст» описує широкий спектр діяльності, яка концентрується, у першу чергу, на виплатах зарплат і забезпеченні пільг. Моніторинг зарплат і пільг проводиться за допомогою комбінації коефіцієнтів витрати.

Функція «розвиток» у моделі оцінки управління людським капіталом Я. Фітц-енца сама складна, тому що автор не дає конкретної методики розрахунку витрат на розвиток людського капіталу під-

приємства. Значна частина процесу розвитку людського капіталу невидима й навіть нерозпізнана, у зв'язку із цим підрахувати загальну суму витрат практично неможливо.

Функція «збереження» спрямована, головним чином, на втримання й збереження особливо талановитих працівників підприємства. Керівники підприємства за допомогою різних соціальних програм і матеріальних заохочень сприяють утриманню найцінніших працівників для підприємства. Узагальнення закордонних і вітчизняних теоретичних поло-

жень і практичного досвіду, формування методичних підходів до здійснення оцінки працівника свідчить про те, що вони вимагають удосконалення в напрямку обліку стратегічних цілей підприємства при оцінці людського капіталу. З огляду на данні обставини, пропонуємо модель ЗСП людського капіталу, що дозволяє здійснити оцінку окремих складових людського капіталу й визначити ефективність їхнього використання.

У табл. 2 представлена збалансована система показників інтелектуальної складової людського капіталу промислового підприємства.

Таблиця 2

Збалансована система показників людського капіталу (інтелектуальна складова)

[авторська розробка]

Елементи складової людського капіталу	Показник елемента інтелектуальної складової людського капіталу	Стратегічна мета підприємства	Стаття витрат у бюджеті підприємства	Економічний ефект
1	2	3	4	5
Рівень освіти	Частка працівників, які мають середню фахову освіту, %	Досягти найвищої кваліфікації персоналу	Витрати на оплату навчання працівника у ВНЗ й аспірантурі	Підвищення продуктивності праці та якості зробленої продукції
	Частка працівників, які мають вищу освіту, %			
	Частка працівників, які мають середню спеціальну вищу освіту, %			
	Частка працівників, які мають 2 і більше вищі освіти, %			
	Чисельність працівників, які мають вчену ступінь на 1000 працюючих			
Кваліфікація	Рівень кваліфікації	Досягти найвищої кваліфікації персоналу	Витрати на стажування й підвищення кваліфікації	Підвищення продуктивності праці і якості виробленої продукції
	Середній розряд основних працівників			
	Співвідношення середнього розряду основних працівників і середнього розряду робіт			
	Частка провідних спеціалістів у загальній чисельності працівників			
Практичні навички та вміння	Кількість випадків браку (виправного й невиправного)	Забезпечити 100%-ву якість продукції, що випускається	Витрати на стажування й підвищення кваліфікації	Абсолютне зменшення витрат у звітному періоді
	Частка витрат на виправлення браку в собівартості, %		Витрати на виправлення браку й виготовлення деталей замість забракованих	

1	2	3	4	5
Професіоналізм	Кількість творчих ідей, поданих одним працівником у рік	Постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у новій продукції, послугах	Витрати на виплату премій за подачу творчих ідей	Економічний ефект від «днів ефективності», роботи «мультидисциплінарних груп»
	Кількість раціоналізаторських пропозицій на одного працівника в рік	Забезпечити подачу не менше однієї рацпропозиції у рік від кожного інженера	Витрати на виплату винагород за впровадження раціоналізаторських пропозицій	Економічний ефект від впровадження раціоналізаторських пропозицій
Професіоналізм	Кількість патентів на винаходи в рік	Постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у новій продукції, послугах	Витрати на виплату винагород за впровадження винаходів	Економічний ефект від впровадження раціоналізаторських пропозицій
	Частка замовлень нових виробів в обсязі продажів	Довести частку замовлень нової техніки до 20% річного обсягу продажів	Витрати на маркетингові дослідження ринку збуту нової техніки	Частка прибутку від замовлень нових виробів у загальному обсязі прибутку
Майстерність	Економія матеріальних і трудових ресурсів	Знизити питому вагу трудомісткості	Витрати на виплату премій за зниження трудомісткості	Економічний ефект від зниження собівартості продукції (по кожному виді ресурсів)
		Знизити питоме споживання газу	Витрати на виплату премій за економію різних видів матеріальних ресурсів	
		Знизити питоме споживання електроенергії		
		Проектувати й виробляти продукцію з мінімальними витратами ресурсів		

Отже, використання ЗСП людського капіталу забезпечує комплексну оцінку фінансових і нефінансових показників головного нематеріального активу промислового підприємства, а складова навчання й розвитку – його відповідною інфраструктурою для досягнення стратегічних цілей. Елементи складової навчання та розвитку людського капіталу: збереження кадрового складу, компетентність персоналу, сприятливий клімат, ефективність працівника, участь у прийнятті рішень, рівень допомоги й підтримки з боку колег, заохочення ініціативи і творчого підходу, відповідність особистих цілей корпоративним, спрямовані на реалізацію стратегічної мети складової – є основою забезпечення відповідною інфраструктурою для досягнення всіх попередніх цілей підприємства.

Висновки. Таким чином, вивчення впливу на формування людського капіталу промислового підприємства, дозволить більш чітко формулювати

стратегію підприємства, уникати несприятливих наслідків при здійсненні інноваційної діяльності, як основного інструменту одержання конкурентних переваг. Оцінка показників людського капіталу в системі ЗСП спрямована на виявлення параметрів людини за різними складовими людського капіталу. При цьому вибір методів оцінки окремих складових людського капіталу здійснюється з урахуванням стратегії промислового підприємства, а також категорій персоналу. Даний підхід дозволяє оцінювати елементи людського капіталу з урахуванням вікових груп персоналу, що підвищує достовірність отриманих оцінок. Така оцінка направлена на своєчасне виявлення невідповідності елементів людського капіталу параметрам стратегії, що надає підприємству часовий інтервал для здійснення коригування виявлених дисбалансів. Реалізація запропонованих підходів сприятиме активізації інноваційної діяльності промислових підприємств за рахунок ефективного

використання людського капіталу, що направлено на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників і покращення результатів їх фінансово-господарської діяльності.

Література

1. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. – 2-е изд., испр. и доп. Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. 320 с. 2. Шапуров О.О. Людський капітал як фактор економічного зростання. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 180-184. 3. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. [М.С. Меньшикова, Ю.П. Леонова]; под ред. В.И. Ярных. Москва: Вершина, 2006. 320 с. 4. Акмаев А.И. Совершенствование системы принципов оплаты труда и мотивации работников. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Экономика и социология труда, менеджмент персонала*. Донецк: ИЭПИ НАН Украины. 2003. Т. 4., ч. 1. С. 20–26. 5. Останкова Л.А., Масалаб Р.М. Проблеми формування людського капіталу сучасної України. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 2 (44). С. 170-173. 6. Фридаг Хервиг Р., Шмидт Вальтер. Сбалансированная система показателей / [пер. с нем. М.В. Лапшинова]. Москва: Омега-Л, 2006. 144 с. 7. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с. 8. Харкянен Л. Інвестиції в людину – фактор розвитку економіки. *Віче*. 2000. № 11. С. 97–105.

Жуков С. А. Людський капітал як важливий фактор управління стратегічним розвитком промислового підприємства

У статті розглянуто питання оцінки людського капіталу в системі стратегічного розвитку промислового підприємства за допомогою збалансованої системи показників. Запропоновано збалансовану систему показників інтелектуальної складової людського капіталу промислового підприємства, яка забезпечує підприємство відповідною інфраструктурою для досягнення стратегічних цілей. Елементи складової навчання та розвитку людського капіталу: збереження кадрового складу, компетентність персоналу, сприятливий клімат, ефективність працівника, участь у прийнятті рішень, рівень допомоги й підтримки з боку колег, заохочення ініціативи та творчого підходу, відповідність особистих цілей корпоративним, спрямовані на реалізацію стратегічної мети складової – забезпечення відповідною інфраструктурою для досягнення всіх попередніх цілей підприємства.

Ключові слова: збалансована система показників, інтелектуальна складова людського капіталу,

людський капітал, стратегічні цілі, промислове підприємство.

Жуков С. А. Человеческий капитал как важный фактор управления стратегическим развитием промышленного предприятия

В статье рассмотрены вопросы оценки человеческого капитала в системе стратегического развития промышленного предприятия с помощью сбалансированной системы показателей. Предложена сбалансированная система показателей интеллектуальной составляющей человеческого капитала промышленного предприятия, которая обеспечивает предприятие соответствующей инфраструктурой для достижения стратегических целей. Элементы составляющей обучения и развития человеческого капитала: сохранение кадрового состава, компетентность персонала, благоприятный климат, эффективность работника, участие в принятии решений, уровень помощи и поддержки со стороны коллег, поощрение инициативы и творческого подхода, соответствие личных целей корпоративным, направлены на реализацию стратегической цели составляющей – обеспечение соответствующей инфраструктурой для достижения всех предыдущих целей предприятия.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, интеллектуальная составляющая человеческого капитала, человеческий капитал, стратегические цели, промышленное предприятие.

Zhukov S. Human capital as an important factor in managing the strategic development of an industrial enterprise

The article deals with the evaluation of human capital in the system of strategic development of an industrial enterprise using a balanced system of indicators of the intellectual component of the human capital of an industrial enterprise is proposed, which provides the enterprise with the appropriate infrastructure for achieving strategic goals. Elements of the component of training and development of human capital: preservation of personnel, staff competence, favorable climate, employee efficiency, participation in the adoption decisions, the level of assistance and support from colleagues, the encouragement of initiative and creativity, the alignment of personal goals with corporate, are aimed at implementing the strategic goal of the component – providing the appropriate infrastructure to achieve all the previous objectives of the enterprise.

Keywords: balanced system of indicators, intellectual component of the human capital, human capital, strategic goals, industrial enterprise.

Стаття надійшла до редакції 18.07.2018

Прийнято до друку 11.09.2018