

**А. Я. Берсуцький**  
д-р екон. наук

**О. О. Каменська**  
канд. екон. наук  
м. Донецьк

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ТА ЙОГО РОЛЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Період переходу до ринкового механізму господарювання характеризувався загальним погіршенням соціально-економічної ситуації в Україні, обумовленої рядом проблем, пов'язаних зі скороченням матеріального виробництва, зростанням безробіття, значними розривами в рівні доходів населення.

Незважаючи на те, що в останні роки економічна ситуація в Україні стабілізується, наслідком тривалої кризи стало зменшення попиту на робочу силу з боку промислових підприємств, досить високим залишається рівень безробіття, неефективно використовується людський капітал. Усе це викликає соціальну напруженість у суспільстві й тому вимагає вживання невідкладних заходів, за допомогою яких можна поліпшити соціально-економічну ситуацію.

Розвиток економіки країни, насамперед, ґрунтується на ефективному використанні її економічного потенціалу, важливою складовою якого є людський капітал. У комплексі складних соціально-економічних проблем, пов'язаних з ринковими перетвореннями, важлива роль належить збереженню й підвищенню людського капіталу промислових підприємств. Це обумовлене високою інтелектуальною насиченістю, наявними науковими досягненнями вітчизняної промисловості, зростанням попиту на продукцію машинобудівних та металургійних підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень.** Найбільш яскравими представниками серед сучасних вітчизняних і закордонних учених, що займаються вивченням теоретичних і методологічних аспектів сутності людського капіталу та його ролі у стратегічному розвитку підприємств є: О.І. Амоша [1], В.П. Антонюк [2], Л.Б. Владикіна [3], О.А. Грішнова [4], С.А. Дятлов [5], Дж.Мінсер [6], Ю.С. Залознова [7], О.В. Кендюхов [8], Р.М. Лепа [9], Р.С. Каплан, Д.П. Нортон [10], Нівен Пол Р. [11], Нільс-Горан Ольве [15] та багато інших вчених.

О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін у своїй праці наголошують про низький рівень інноваційної активності персоналу промислових і машинобудівних підприємств, що підтверджують результати різних соціологічних опитувань. Так, за результатами проведених опитувань тільки встановлено, що більшість експертів указує на відсутність інноваційного типу поведінки. Тільки 3,7% експертів вважають, що схильність до нововведень, можливість генерації нових ідей і мобільність населення України достатні для умов інноваційного розвитку. Для подолання цього недоліку вони пропонують модель механізму

стимулювання інноваційної активності персоналу на виробничому рівні [1].

С.А. Дятлов людський капітал розуміє як сформований у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здатностей, мотивацій, які доцільно використовуються в тій або іншій сфері суспільного відтворення, сприяють росту продуктивності праці й ефективності виробництва й тим самим впливають на ріст заробітків (доходів) даного людини [5].

Дж. Мінсер пов'язує людський капітал не тільки із простою передачею й нагромадженням у людей доступних знань, але й з виробництвом нових знань, що є джерелом інновацій і технічних змін [6].

Відправною точкою проведення оцінки людського капіталу повинно бути встановлення чітких цілей такої оцінки, відповідно до яких повинні вибиратися показники оцінки із загального набору характеристик людського капіталу.

У роботі Ю.С. Залознової запропонований набір таких характеристик як для галузі, так і для підприємства [7, с. 106]. До кількісних показників відносяться: чисельність персоналу, склад по віковій і статевій структурі, склад за професійно-кваліфікаційними групами, склад по видах економічної й трудової діяльності. Якісні характеристики містять: рівень утворення й професійної підготовки, досвід роботи; сформовані трудові навички й компетенції; трудові установки, мотивацію до праці; рівень трудової й інноваційної мобільності; стан здоров'я, схильність до соціальної взаємодії; ступінь задоволеності умовами праці, рівень дисципліни й трудової культури. Наведений набір показників характеризує продуктивні здатності, знання, здоров'я, мотивацію й мобільність персоналу, а тому він може бути використаний для здійснення оцінки людського капіталу.

Питанням управління людським капіталом підприємств присвячено безліч досліджень вітчизняних і закордонних учених, але при цьому не враховуються умови стратегічного розвитку підприємств. Так, О.В. Кендюхов обґрунтував організаційно-економічний механізм стратегічного управління інтелектуальним капіталом підприємства [8].

Аналіз методологічних підходів до управління персоналом свідчить про те, що в умовах стратегічного розвитку необхідний набір підходів для управління елементами людського капіталу, що обумовлено багатогранністю категорій «людський капітал» й «стратегія». У роботі Р.М. Лепа [9] вибір ситуаційного підходу обумовлений тим, що виділення особливостей і здійснення оцінки людського капіталу, а також коректування його елементів передбачається здійснюва-

ти диференційовано залежно від виду стратегії й темпу здійснення. Ситуаційне управління пов'язане з необхідністю встановлення взаємозв'язку між типом сформованої ситуації й застосовністю до неї конкретних технологій і методів управління. Таке управління орієнтоване на короткострокову й довгострокову перспективу, тому що має у своєму арсеналі певні методи рішення для кожної конкретної ситуації в певний інтервал часу. Це забезпечить зв'язок стратегічного й оперативного рівнів управління людським капіталом в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Аналіз наукових публікацій показує, що немає єдиного розуміння категорії «людський капітал». У роботах вище названих авторів питанням управління стратегією підприємства за допомогою складових людського капіталу також не приділяється значної уваги.

Таким чином питання, пов'язані з впливом людського капіталу на реалізацію стратегічних цілей промислових підприємств є актуальними і вимагають подальших наукових досліджень.

**Метою статті** є визначення ролі людського капіталу у стратегічному розвитку промислових підприємств. Обґрунтування взаємозв'язків між корпоративними стратегічними цілями та індивідуальними можливостями окремих працівників.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються постійними змінами зовнішнього середовища, ростом конкуренції у всіх сферах діяльності, припускають пошук інструментів, які дозволять оперативно реагувати на їхній вплив і вишикувати стратегію розвитку з урахуванням цих факторів. При цьому кожне підприємство формує власну тактику адаптації внутрішніх структур і систем керування до обмежень і можливостей економічного, політичного й соціального оточення. Однак, далеко не всі підприємства володіють місцевим органічною комбінацією стратегічних і поточних завдань своєї діяльності. Одним з таких інструментів є збалансована система показників (ЗСП) підприємства. Збалансована система показників – це система керування ефективністю підприємства, що полягає із взаємозалежних фінансових і нефінансових показників, які відбивають досягнення стратегічних цілей у різних аспектах бізнесу й на всіх рівнях управління підприємства [10]. Засновниками концепції стратегічного управління, заснованої на збалансованій системі показників (ЗСП) є Р. Каплан і Д. Нортон [10].

Поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації промислових підприємств, пріоритетними напрямками стратегічного розвитку є: збереження й розширення частки ринку збуту продукції, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються за допомогою ефективного управління людським капіталом. Людський капітал у теперішній час являє собою найцінніші активи й у відповідності зі стратегічними цілями підприємства забезпечує бажаний дохід і створює конкурентні переваги.

Знання працівників як диференційований фактор торкаються всіх аспектів менеджменту, включаючи стратегічну ефективність, маркетинг, організаційну структуру й інвестиції в людський капітал. Кожний з них, безпосередньо або побічно, але завжди суттєво, залежить від розуміння здатності людей справлятися з непередбаченими, глобальними й стрімкими змінами [11]. Людський капітал, як наймач інформаційної технології – вирішальна умова для ефективного управління знанням підприємства,

яке створює вартість відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Суб'єктами формування й використання людського капіталу є як окремі індивідууми, так і держава, домогосподарства, громадські організації, що інвестують засоби в його формування, роботодавці, які є споживачами людського капіталу й беруть участь у його формуванні й розвитку. Об'єктом даних економічних відносин є якісні характеристики людини, сформовані в результаті інвестицій, продуктивні здатності, знання, здоров'я, мотивація й мобільність, – які вона використовує в економічній діяльності для одержання доходу.

Стратегія розвитку людського капіталу в системі ЗСП спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу, створення умов для безперервного навчання, розвитку й удосконалювання професійних навичок і особистих якостей кожного працівника підприємства.

Розробка стратегії включає кілька етапів: оцінку якості робочої сили; визначення необхідних параметрів якості працівників; наявність резервів підвищення якості; визначення мети й завдань стратегії підприємства; розвиток трудового потенціалу; обґрунтування основних шляхів і засобів досягнення поставленої мети.

Метою стратегії розвитку людського капіталу підприємства є створення цілісної й всеосяжної моделі розвитку людей, формування ініціативної, творчої, інноваційної поведінки, досягнення оптимальної професійно-вікової структури кадрів.

Стратегію розвитку людського капіталу найчастіше пов'язують із професійним навчанням, при цьому вона повинна містити наступні елементи:

- розвиток людського капіталу шляхом професійного навчання;
- підвищення компетентності, професійної майстерності за допомогою передачі досвіду;
- підвищення загальної культури працівників шляхом реалізації загальноосвітніх, культурних, естетичних програм;
- забезпечення оптимальної вікової структури кадрів і структури по стажу шляхом професійної ротації.

Три перші елементи стратегії розвитку людського капіталу підприємства безпосередньо пов'язані з навчанням. Тому у вузькому розумінні стратегію розвитку людського капіталу можна розглядати як стратегію організаційного навчання, метою якої є формування інтелектуального капіталу підприємства.

Основними завданнями стратегії організаційного навчання є: збереження, відновлення й поповнення запасу знань підприємства шляхом впровадження системи безперервного навчання протягом усього трудового життя працівників; створення організації, що навчається.

Залежно від прийнятої на підприємстві стратегії формуються цілі людського капіталу: стратегія глобалізації може бути представлена метою «Підвищити рівень знання співробітниками іноземних мов», стратегія зростання вартості – «Залучити талановитих молодих фахівців», стратегія збільшення обсягу продажів – «Забезпечити наявність компетенцій, що дозволяють адаптувати продукти до індивідуальних вимог клієнтів», стратегія зниження собівартості продукції – «Забезпечити зростання продуктивності праці за рахунок ефективної системи мотивації» тощо. На рис. 1 представлено взаємозв'язок людського капіталу з іншими складовими ЗСП у рамках загальноприйнятої стратегії підприємства.

Збалансована система показників є сполучною ланкою між стратегією і її реалізацією. Фінансова й клієнтська складова у ЗСП – це підсумки, які підприємство має намір досягти: збільшення вартості для акціонерів за допомогою зростання доходів і підвищення ефективності; розширення частки підприємства в загальних витратах клієнта, що досягається

збереженням і розширенням клієнтської бази, задоволенням споживчих запитів, освітою й лояльністю покупців.

Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою фінансових показників.



Рис. 1. Взаємозв'язок людського капіталу з іншими складовими ЗСП у рамках загальноприйнятої стратегії промислового підприємства [Авторська розробка]

Клієнтська – визначає споживчу пропозицію для цільових клієнтів, що є необхідною умовою при якій нематеріальні активи створюють вартість.

Процеси внутрішньої складової й людського капіталу є рушійною силою стратегії. Внутрішня складова визначає створення нових або вдосконалення існуючих процесів, що мають значення для реалізації стратегії. Складова людського капіталу відбиває ті нематеріальні активи: знання, здібності, навички, стан здоров'я, креативне мислення, які необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Людський капітал містить у собі наступні складові:

- біофізичний капітал;
- інтелектуальний;
- соціальний капітал.

Саме ці три види капіталів у сукупності найбільш повно відбивають внутрішню структуру людського капіталу.

Біофізичний капітал являє собою життєво-важливі ресурси людини, її фізичний і психологічний потенціал, розглянуті в контексті здатності створення вартості [12, с.21-22].

Іншим важливим компонентом людського капіталу є інтелектуальний капітал – це сформовані в процесі формального, неформального й інформального навчання знання, інформація й креативні здібності людини [12, с.21-22].

Характеризуючи властивості інтелектуального капіталу людини, насамперед необхідно відзначити ті, які властиві людському капіталу [13].

По-перше, людський капітал не відчужуємий, він не може існувати окремо від людини.

По-друге, людський капітал не зберігаємий, він існує тільки у поточний час, і час, протягом якого він не використовувався, упущений назавжди.

По-третє, у процесі формування людського капіталу задіяні як вроджені, так і сформовані в процесі виховання здібності людини.

На рис. 2 представлено механізм реалізації стратегічних цілей промислового підприємства за допомогою складових людського капіталу.

Стратегічні цілі людського капіталу, як правило, характеризуються високим ступенем актуальності для підприємства, і відповідно, повинні переглядатися не рідше одного разу в рік. При цьому їх необхідно оцінювати за наступними критеріями:

- 1) розробити таку кількість показників, яка дозволить дати всебічну оцінку відповідної стратегічної мети;
- 2) спростити до мінімуму розрахунки вироблених показників, що характеризують дану мету;
- 3) здійснювати періодичний контроль над досягненням цільових значень відповідних показників, і у випадку їх масового невиконання переглядати стратегічну мету;
- 4) оцінювати внесок кожного співробітника підприємства в досягнення корпоративних цілей і роз-

робляти відповідні заходи, спрямовані на поліпшення показників діяльності співробітників.

Співробітник, що брав участь у розробці стратегічних цілей повинен мати відповідний рівень квалі-

фікаційної підготовки, тобто його професійні знання, навички й здатності повинні відповідати займаній посаді.

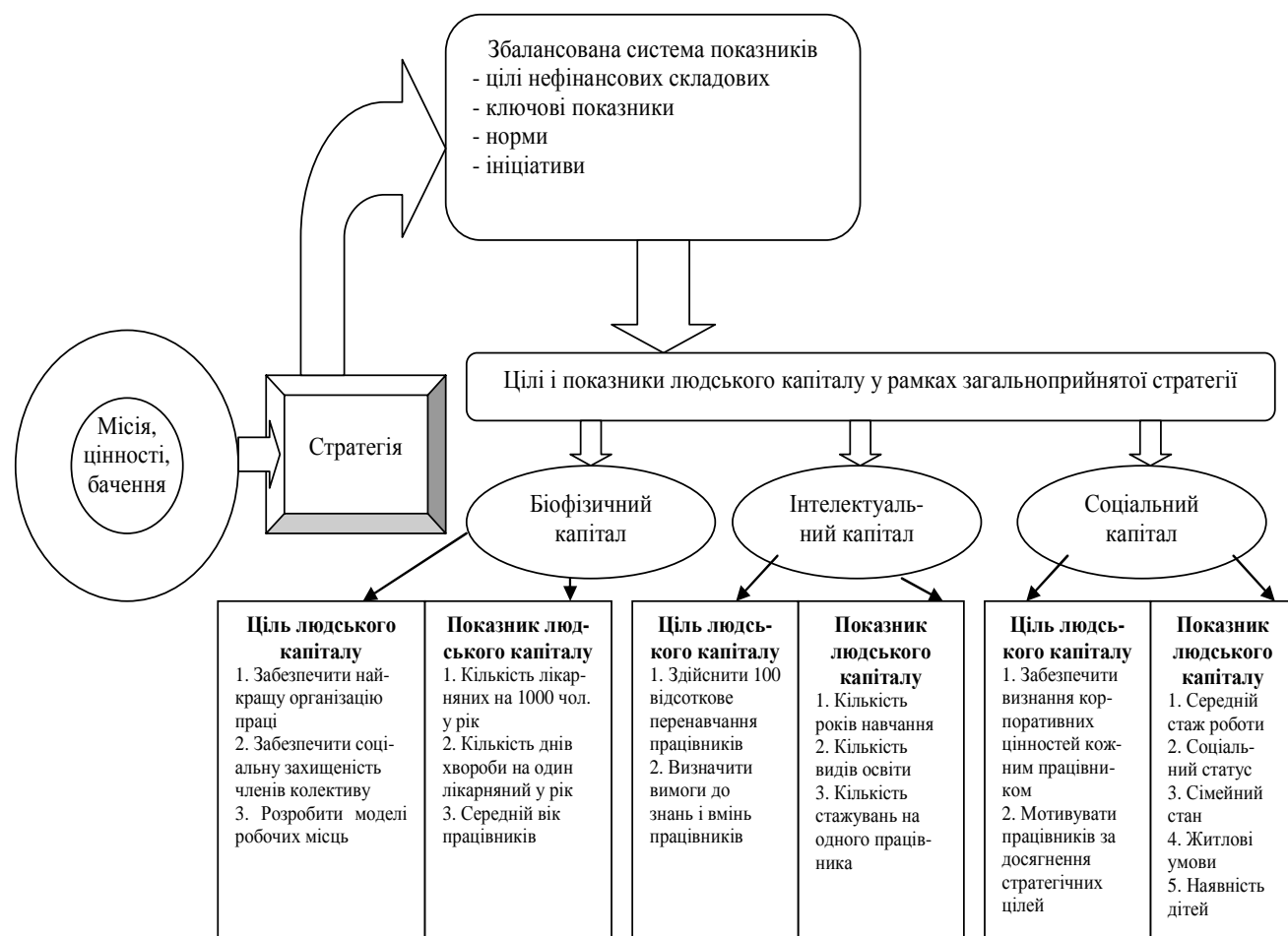


Рис. 2. Механізм реалізації стратегічних цілей промислового підприємства за допомогою складових людського капіталу [Авторська розробка]

Для правильного формулювання цілей людського капіталу необхідно мати чітку уяву про види компетенцій, які сприяють виконанню ключових внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Опис даних компетенцій дозволить сформулювати групи найцінніших положень у процесі реалізації стратегії й оцінити всі розбіжності між майбутніми потребами підприємства й існуючою реальністю. Усунення даних розбіжностей можливо шляхом навчання або наймання співробітників, що володіють необхідними вміннями.

Більшість підприємств, що впроваджують ЗСП, прагнуть створити унікальні цілі людського капіталу, що визначають їх конкурентні переваги, зневажаючи при цьому виділенням відповідного обсягу ресурсів на їх реалізацію. Цілі людського капіталу будь-якого підприємства так чи інакше пов'язані з певними витратами на навчання й розвиток персоналу, підвищення кваліфікації й впровадження наукових розробок, однак кошти в таких випадках найчастіше заощаджуються, тим самим гальмуючи процес досягнення стратегічних цілей підприємства [14].

Гроші, використовувані в якості палива для роботи моделі захоплення співробітників, розглядаються не як операційні витрати, а як довгострокові ін-

вестиції, від науково обґрунтованого й своєчасного вкладення яких, залежить одержання прибутку підприємством і в майбутньому зростання його вартості.

**Висновки.** У статті обґрунтовано реалізацію стратегії промислового підприємства здійснювати за допомогою збалансованої системи показників, яка виступає сполучною ланкою між формулюванням стратегії і її втіленням у вигляді ефективного використання складових людського капіталу. Людський капітал відіграє ключову роль у всіх чотирьох аспектах діяльності підприємства, тому що від компетентності й навичок працівників залежить реалізація цілей інших складових у системі стратегічного розвитку підприємства.

Збалансована система показників дозволяє виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності підприємства. У результаті впровадження збалансованої системи показників підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й

ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу.

#### Список використаних джерел

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: моногр. / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землянкін та ін. – Донецьк.: ІЕП НАН України, 2007. – 328 с.
2. Антонюк В.П. Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку / В.П. Антонюк // НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2007. – 348 с.
3. Владыкина Л.Б. Человеческий капитал предприятия / Л.Б. Владыкина // Экономические науки. – 2009. – № 12. – С. 210-214.
4. Грiшнова О.А. Освіта як чинник бюджетного розвитку і економічного зростання України / О.А. Грiшнова. – С. 93-101.
5. Дятлов С.А. Основы теории человеческого капитала / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 160 с.
6. Mincer Jacob The production of human capital and the life cycle of earnings: variations on the theme / Jacob Mincer // Journal of Labor Economics. – 1997. – Vol. 15, No. 1, Part 2:– P. 526-547.
7. Залознова Ю.С. Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр. / Ю.С. Залознова. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. – 444 с.
8. Кендюхов О.В. Ефективне управління інтелектуальним капіталом: моногр. / О.В. Кендюхов / НАН України. Інститут економіки промисловості; ДонУЕП. – Донецьк: ДонУЕП, 2008. – 363 с.
9. Лепа Р.Н. Ситуационный механизм подготовки и принятия управленческих решений на предприятии: методология, методы, модели: монография / НАН Украины, Институт экономики промышленно-
- сти. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 308 с.
10. Роберт С. Каплан. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон.: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. – 320 с.
11. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей - шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Р. Нивен Пол [пер. с англ.]. – Днепропетровск: Баланс-Клуб], 2003. – 328 с.
12. Климов С.М. Интеллектуальные ресурсы организации / С.М. Климов. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2000. – 120 с.
13. Wiig K. Comprehensive knowledge management / K. Wiig // Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc. – 1999. – № 2. – P. 175-181.
14. Вебер Юрген. На пути к активному управлению с помощью показателей / Юрген Вебер, Утц Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – №5 – С. 158.
15. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветгер [пер. с англ.]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 304 с.
16. Омельченко С.Н. Балансировка производственных мощностей промышленного предприятия / С.Н. Омельченко, А.М. Поникарчук, М.Ф. Гончаренко // Структурні реформи і трансформації в промисловості: перспективи і пріоритети: тези доп. і повідом: міжнар. наук.-практ. конф., 17 груд. 2010 р. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. – С.268-269.
17. Руссиян Е.А. Метод оценки потенциала работника предприятия / Е.А. Руссиян // Экономика промышленности: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – С. 216-224.

**І. А. Бутенко**

**А. В. Курносова**

*м. Одеса*

## НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми, її зв'язок з науковими та практичними завданнями.** В умовах безперервної зміни соціально-економічної ситуації питання кадрової політики набувають особливої значимості, оскільки її основною метою є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення й збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самого підприємства, вимогам чинного законодавства й станом ринку праці; при цьому кадрова політика повинна бути націлена на підвищення ефективності роботи персоналу, проведення таких заходів, які дозволять із більшою продуктивністю використати трудові ресурси.

Разом з тим знайомство з роботою кадрових та безпосередньо пов'язаних з ними служб показало, що

вони недостатньо уваги приділяють вивченню та впровадженню прогресивного досвіду по реалізації комплексних систем нормування й організації праці, стимулюванню співробітників. Крім того, і на державному рівні питання забезпечення промисловості кваліфікованими кадрами вирішено не в повній мірі. Вимоги сучасної економіки орієнтовані на ефективну реалізацію кадрового потенціалу, тому кадрові та пов'язані з ними служби повинні вирішувати такі задачі, як: удосконалення нормування й організації праці, управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва; розробка й удосконалення системи мотивації праці співробітників підприємства; організація роботи відповідно до вимог документів системи якості.