

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ Й ТАКТИКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Сьогодні, поряд з одержанням прибутку й підвищенням капіталізації підприємств, пріоритетними напрямками стратегічного розвитку є збереження й розширення частки ринку збуту продукції, удосконалювання внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються за допомогою ефективного управління як матеріальними, так і нематеріальними активами підприємства. Стрімке зростання значимості нематеріальних активів з кінця минулого століття й до наших днів обумовлене, насамперед, змінами на сучасних ринках, пов'язаними із глобалізацією економіки, підвищенням динамічності попиту, індивідуалізацією споживання й, як наслідок, зростанням попиту на інноваційні продукти й послуги. У результаті основним фактором виробництва в сучасній економіці стають інформація й знання, а найвищу цінність здобувають активи, що мають інтелектуальну основу. Стратегічна відповідність є головним принципом створення вартості з нематеріальних активів. Збалансована система показників (ЗСП) сприяє приведенню нематеріальних активів: людського, інформаційного, організаційного капіталу у відповідність зі стратегією [1].

Особливе місце серед трьох видів нематеріальних активів займає людський капітал. Світовий досвід показує: країни, які віддають пріоритет формуванню людського капіталу, досягають більших успіхів у темпах росту економіки, скороченні нерівності в розподілі доходів і зм'якшенні проблеми бідності. Людський капітал можна вимірювати як кількісними, так і якісними показниками. Кількісні показники людського капіталу здебільшого спрямовані на вимір витрат праці, обсягу можливостей працівників і часу в короткостроковій перспективі. Доповнення даних показників якісними характеристиками (рівень професійної підготовки працівника, відповідність займаній посаді; накопичений досвід роботи; інтелектуальний потенціал працівника; рівень професійної мобільності; зацікавленість працівника в результатах своєї праці), дозволяють керівникам підприємств концентрувати свої зусилля на цінностях, знаннях і реакціях людей відповідно до стратегією. Кількісні дані покликані констатувати фактичний результат того або іншого процесу підприємства, у той час як якісні – дозволяють припустити причину даного результату.

**Аналіз останніх досліджень.** У роботах багатьох авторів людський капітал, розглядається як найцінніший актив, що у відповідності зі стратегічними цілями підприємства забезпечує бажаний дохід і створює конкурентні переваги.

Теоретичними питаннями формування й управління людським капіталом промислових підприємств займалися вітчизняні й закордонні вчені: Є. А. Грішнова [1], С. С. Аптекар [2], В. М. Геєц [3], О. Л. Єськов [4], Р. І. Капелюшников [5], М. М. Критський [6], Е. М. Лібанова [7], Є. Д. Циренова [8], О. В. Кендюхов [9], Ю. Вебер [10], Р. Каплан [11], Д. Нортон [11], Нильс-Горан Ольве [12], Р. Нівен Пол [13], Р. Фрідаг Хервіг [14].

У роботах вищезгаданих авторів питанням управління стратегією за допомогою збалансованої системи показників приділено достатню увагу, однак запропонований ними економічний інструментарій націлений на управління сукупністю ресурсів. У той же час немає чітко сформульованого методологічного підходу до стратегічного управління людським капіталом, що є визначальною складовою стратегічного потенціалу підприємства.

**Метою статті** є розробка науково-практичних рекомендацій з формування стратегії й тактики ефективного використання людського капіталу промислового підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються постійними змінами зовнішнього середовища, зростанням конкуренції в усіх сферах діяльності, припускають пошук інструментів, які дозволять оперативно реагувати на їхній вплив і вибудовувати стратегію розвитку з урахуванням цих факторів. При цьому кожне підприємство формує власну тактику адаптації внутрішніх структур і систем управління до обмежень і можливостей економічного, політичного й соціального оточення. Однак далеко не всі підприємства володіють мистецтвом органічного сполучення стратегічних і поточних завдань своєї діяльності. Одним з таких інструментів є збалансована система показників підприємства. Дана технологія з'явилася як реакція на обмеженість методів управління діяльністю підприємств за допомогою тільки фінансових показників. При всій своїй важливості вони недостатні для того, щоб визначити, наскільки ефективно працює підприємство або його окремі підрозділи. По-перше, тому, що дані показники, по суті, відбивають ефективність роботи підприємства в минулому, не дозволяючи діагностувати й усувати виникаючі проблеми в режимі «реального часу». По-друге, використання тільки фінансових показників не дає можливості довести стратегічні цілі підприємства до всіх співробітників і не дозволяє їм визначити свою роль у досягненні цих цілей, тому що далеко не всі співро-

бітники задіяні в їхньому формуванні. Збалансована система показників – це система управління ефективністю підприємства, що складається із взаємозалежних фінансових та нефінансових показників, які відбивають досягнення стратегічних цілей у різних аспектах бізнесу й на всіх рівнях управління підприємства [11].

Засновниками концепції стратегічного управління, заснованої на збалансованій системі показників є Р. Каплан і Д. Нортон. Збалансована система показників є основним методом управління для багатьох компаній світу. Серед них такі відомі корпорації як Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'Oreal, BMW, Boeing й інших. У Росії «піонерами» впровадження ЗСП є «Северсталь», «ЛУКОЙЛ» та «Норильський нікель». З вітчизняних підприємств, що використовують ЗСП як ефективний інструмент реалізації стратегії, можна виділити великі промислові підприємства, такі як ЗАТ «НКМЗ» і ВАТ «Днепрспецсталь». Збалансована система показників за-

снована на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів; вона відбиває стратегічні цілі підприємства системою чітких показників у чотирьох складових (фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх бізнесів-процесів, складова навчання й розвитку). Між всіма складовими ЗСП існують причинно-наслідкові відносини, які допомагають визначити найважливіші фактори при досягненні оптимальних показників (рис. 1).

Збалансована система показників є сполучною ланкою між стратегією і її реалізацією. Фінансова й клієнтська складові в 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.

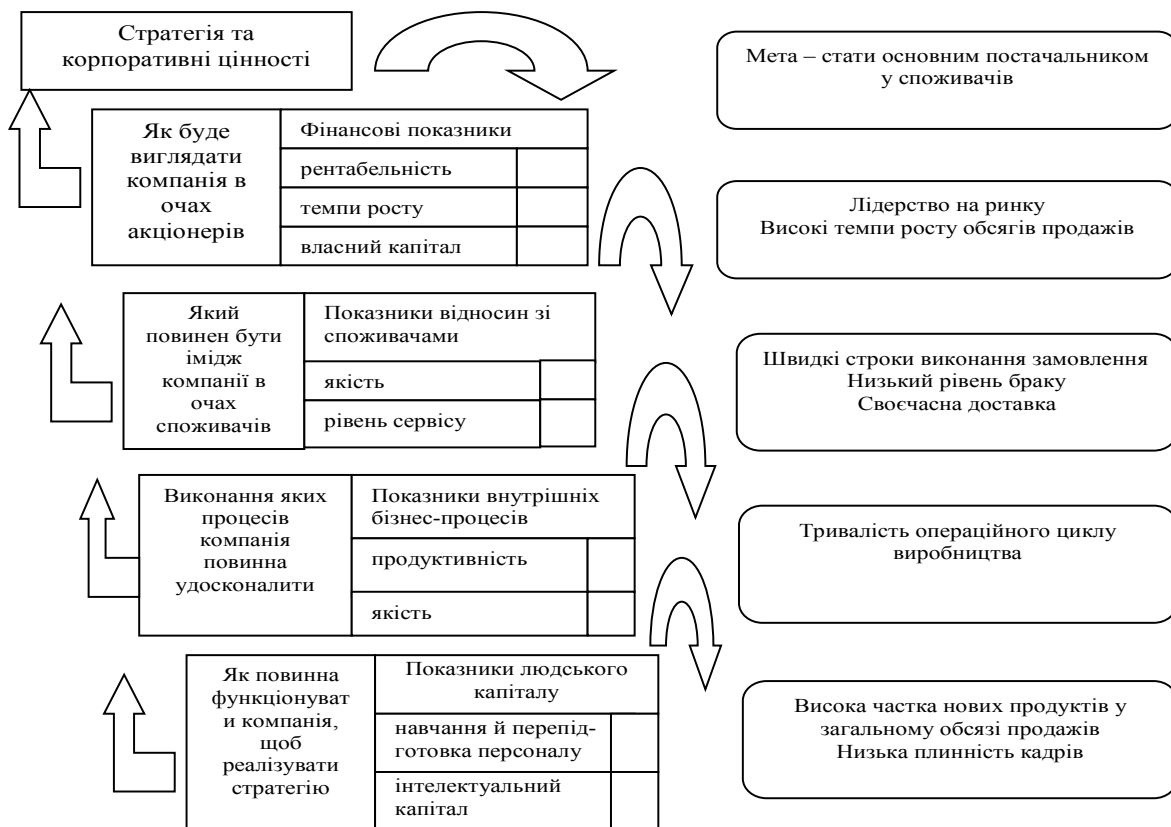


Рис. 1. Модель збалансованої системи показників Л. Мейселя [12]

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

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

Процеси внутрішньої складової та складової навчання та розвитку є рушійною силою стратегії. Внутрішня складова визначає створення нових або

вдосконалення існуючих процесів, що мають значення для реалізації стратегії. Складова навчання й розвитку відбиває ті нематеріальні активи: людський капітал, системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), які необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Залежно від прийнятої на підприємстві стратегії формулюються цілі людського капіталу: стратегія глобалізації може бути представлена метою

«Підвищити рівень знання співробітниками іноземних мов», стратегія росту 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» і т.д.

На відміну від загальних цілей підприємства (стратегічний рівень) і цілей окремих його підрозділів (тактичний рівень), на реалізацію яких спрямовані зусилля загальної команди, персональний рівень припускає розробку індивідуальних завдань окремо взятому співробітникові, виконання або невиконання яких впливає на досягнення цілей і показників вищого рівня. Співробітник, що бере участь у розробці стратегічних цілей, повинен мати відповідний рівень кваліфікаційної підготовки, тобто його професійні знання, навички й здатності повинні відповідати займаній посаді. Велике значення мають правильно підібрані ключові показники ефективності (КПЕ) у рамках чотирьох категорій персоналу промислового підприємства:

1) виробничо-промисловий персонал (працівники, безпосередньо зайняті в процесі виробництва продукції);

2) фахівці економічних служб (працівники підрозділів, що забезпечують фінансовою, економічною й бухгалтерською інформацією про функціонування підприємства керівників);

3) фахівці інформаційних технологій (працівники ІАСУ, відповідальні за програмне забезпечення всіх підрозділів підприємства);

4) менеджмент підприємства (керівники всіх рівнів організаційної ієрархії підприємства).

Каскадування ЗСП на нижчі рівні веде до підвищення якості стратегічного керування в усіх залучених організаційних одиницях, оскільки мети й стратегічні заходи з вищих підрозділів послідовно передаються в ЗСП нижчих організаційних одиниць, демонструючи при цьому вертикальну інтеграцію цілей. Процес каскадування вносить важливий вклад у навчання стратегії на всіх рівнях організаційної ієрархії [15, с. 39]. Збалансована система показників застосовується в цьому випадку як інструмент комунікації й навчання. Каскадування збалансованої системи показників здійснюється по двох напрямках:

- горизонтально – залучення інших підрозділів або працівників підприємства на одному рівні;
- вертикально – залучення інших рівнів організаційної структури підприємства.

На рис. 2 представлений механізм каскадування ЗСП підприємства на рівень кожного окремого працівника.

Каскадовані особисті збалансовані системи показників даних категорій працівників дозволяють визначити ефективність праці кожного конкретного

працівника і його внесок у загальну стратегію підприємства. Кожному працівникові відповідної категорії персоналу розробляється спектр стратегічних показників (3-5), встановлюються цільові значення, які в процесі поточної діяльності кожен працівник повинен прагнути досягти, тим самим беручи участь у процесі реалізації стратегії підприємства [15, с. 41]. Для кожного показника призначається відповідальний за його досягнення: людина, що буде відповідати за збір інформації, виконання намічених ініціатив і надання звітності по показнику.

В основі особистих збалансованих систем показників знаходиться людський капітал, тому що саме завдяки цьому нематеріальному активу відбувається перетворення корпоративної стратегії підприємства у повсякденну діяльність працівників.

Людський капітал є рушійною силою розвитку підприємства, люди визначають загальні цілі й описують їх за допомогою показників для того або іншого потенціалу підприємства, у рамках особистих збалансованих систем показників, розроблених для окремих категорій працівників.

Процес трансформації корпоративної стратегії на рівень конкретних працівників відбувається у такий спосіб:

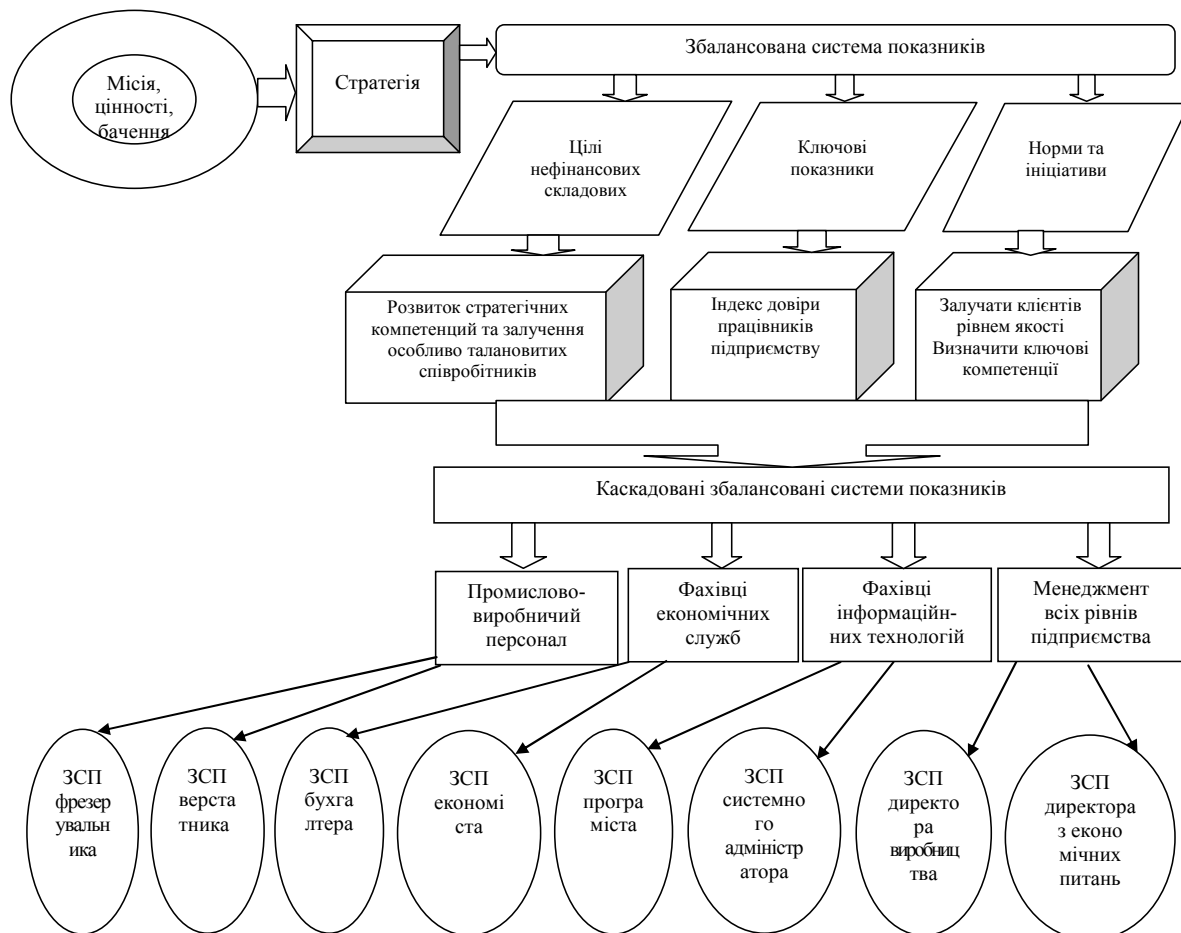
1) під контролем менеджера команда працівників відповідної категорії персоналу (промислово-виробничий персонал, фахівці економічних служб, фахівці інформаційних технологій, менеджмент підприємства) розробляє особисту збалансовану систему показників (ОЗСП), що повинна узгоджуватись із ЗСП підприємства;

2) потім кожен член команди транслює систему показників команди у свій індивідуальний план роботи.

У ході цієї процедури працівники формулюють свої особисті системи збалансованих показників, які по суті своєї повинні бути більш абстрактними, ніж індивідуальний план роботи. У такий спосіб встановлюється міст між вертикальними рівнями ієрархії, стратегія вищого менеджменту послідовно спускається донизу і навпаки;

3) далі, кожному працівникові відповідної категорії встановлюється діапазон цільових значень за конкретним показником ОЗСП. Визначення цільових значень із методичної точки зору може здійснюватися двома шляхами: інтерактивно в ході внутрішнього семінару (наради) або як попередня розробка з наступним обговоренням і досягненням згоди в ході наради. При встановленні цільових значень особистої ЗСП працівника рекомендується використати перший шлях;

4) на основі індивідуально розроблених показників ефективності ОЗСП, наступного зіставлення планових і фактичних даних керівники одержують інформацію, що дозволяє їм провести оцінку ефективності реалізації стратегій в усіх сферах діяльності підприємства [15, с. 44].



**Рис. 2. Механізм каскадування ЗСП підприємства на рівень кожного окремого працівника**  
[авторська розробка]

Таким чином, можна відзначити, що показники кожної із чотирьох складових ОЗСП являють собою чітку послідовність дій персоналу, спрямовану на досягнення встановлених цільових значень у рамках своєї компетенції й, як наслідок, одержання оптимальних фінансових результатів. Як можна бачити, успіх у реалізації особистих збалансованих систем показників залежить, насамперед, від ступеня залученості працівників у даний процес.

Для підвищення зацікавленості працівників у реалізації стратегічних завдань, необхідно погодити цільові значення за всіма показниками особистої збалансованої системи із системою винагороди кожного конкретного працівника. Таким чином, система заохочення служить інструментом прямого впливу на поведінку працівника в процесі поточної діяльності.

#### ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження запропоновано збалансовану систему показників людського капіталу, яка дозволяє оцінити ступінь впливу усіх складових людського капіталу на основні стратегічні показники діяльності з урахуванням особливостей конкретного підприємства. Сформовано механізм каскадування збалансованої системи показників підприємства на рівень кожного окремого

працівника. Каскадовані особисті збалансовані системи показників окремих категорій працівників дозволяють визначити ефективність праці кожного працівника і його внесок у загальну стратегію підприємства. Наданий механізм дає змогу здійснювати ефективне управління людським капіталом у нефінансовій складовій стратегічного розвитку підприємства на всіх його рівнях.

#### Література

1. **Грішнова О. А.** Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. – К. : Т-во «Знання» : КОО, 2001. – 254 с.
2. **Аптекарь С. С.** Розвиток конкуренції в Україні / С. С. Аптекарь, О. А. Жамойда // Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 13–20.
3. **Гєсць В. М.** Довгострокові умови та фактори розвитку економіки України / В. М. Гєсць // Економіка України. – 1999. – № 3. – С. 16–30.
4. **Еськов А. Л.** Менеджмент мотивації труда станочників / А. Л. Еськов, В. И. Кулийчук. – Д. : ІЗПИ НАН України. – 2003. – 160 с.
5. **Капелюшников Р. И.** Концепция человеческого капитала – критика современной буржуазной политэкономии / Р. И. Капелюшников. – М. : Наука, 1977. – 287 с.
6. **Критский, М. М.** Человеческий капитал / М. М. Критский. – Л. : Изд-во ЛГУ,

1991. – 120 с. 7. **Лібанова Е. М.** Неформальний сектор ринку праці: визначення та методи оцінки / Е. М. Лібанова, А. Л. Баланда // Зайнятість та ринок праці: зб. наук. праць. – К., 1998. – Вип. 6. – С. 245–257. 8. **Цыренова Е. Д.** Совокупный человеческий капитал нации (формирование, функционирование его на макро-, мезо- и микроуровнях) : учебное пособие / Е. Д. Цыренова. – Иркутск : ИГЭА, 1996. – 148 с. 9. **Кендюхов О. В.** Ефективне управління інтелектуальним капіталом : монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк : ДонУЕП. – 2008. – 363 с. 10. **Вебер Юрген.** На пути к активному управлению с помощью показателей / Юрген Вебер, Утц Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 158. 11. **Роберт С. Каплан.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 320 с. 12. **Нильс-Горан Ольве.** Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с. 13. **Нивен Пол Р.** Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. 14. **Фридаг, Хервиг Р.** Сбалансированная система показателей / Р. Фридаг Хервиг, Вальтер Шмидт ; [пер. с нем. М. В. Лапшинова]. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с. 15. **Каменская О.А.** Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалансированных систем показателей / О. А. Каменская, Е. В. Акимова, // Актуальні проблеми економіки : науковий журнал. – К., 2010. – № 10. – С. 37–45.

**Каменська О. О. Формування стратегії й тактики ефективного використання людського капіталу промислового підприємства**

У статті обґрунтовано збалансовану систему показників як основного інструменту реалізації стратегії підприємства. Доведено, що не фінансові показники людського капіталу формуються на основі ключових показників ефективності, правильний вибір яких здійснюється за допомогою механізму каскадування збалансованої системи показників на рівень кожного конкретного робітника у рамках чотирьох категорій персоналу промислового підприємства (виробничо-промисловий, спеціалісти економічних служб, спеціалісти інформаційних технологій, менеджмент підприємства).

Запропоновано механізм каскадування збалансованої системи показників підприємства на рівень кожного окремого працівника. В основі особистих збалансованих систем показників знаходиться людський капітал, тому що саме завдяки цьому нематеріальному активу відбувається перетворення корпоративної стратегії підприємства в повсякденну діяльність працівників.

*Ключові слова:* людський капітал, механізм каскадування, стратегічні цілі, збалансована система показників, нематеріальні активи, корпоративна стратегія, ключові показники ефективності.

**Каменская О. А. Формирование стратегии и тактики эффективного использования человеческого капитала промышленного предприятия**

В статье обоснована сбалансированная система показателей как основной инструмент реализации стратегии предприятия. Доказано, что нефинансовые показатели человеческого капитала формируются на основе ключевых показателей эффективности, правильный выбор которых осуществляется с помощью механизма каскадирования сбалансированной системы показателей на уровень каждого конкретного работника в рамках четырех категорий персонала промышленного предприятия (производственно-промышленный, специалисты экономических служб, специалисты информационных технологий, менеджмент предприятия).

Предложен механизм каскадирования сбалансированной системы показателей предприятия на уровень каждого отдельного работника. Во главе угла личных сбалансированных систем показателей стоит человеческий капитал, так как именно благодаря этому нематериальному активу происходит преобразование корпоративной стратегии предприятия в повседневную деятельность работников.

*Ключевые слова:* человеческий капитал, механизм каскадирования, стратегические цели, сбалансированная система показателей, нематериальные активы, корпоративная стратегия, ключевые показатели эффективности.

**Kamenska O. Formation Tactics and Strategies Effective use of Human Capital Industrial Enterprises**

In the article the balanced system of indicators as a basic tool implementation strategy. It is proved that non-financial indicators of human capital are based on key performance indicators, the correct choice is made through the mechanism of cascading Balanced Scorecard at the level of each individual worker in the four categories of personnel of industrial enterprises (industrial and industrial specialists economic services, technology specialists, the management company).

The mechanism of cascading Balanced Scorecard on the level of each individual employee. The basis of the personal balanced scorecards is human capital, because it is through this intangible asset is the transformation of the corporate business strategy in the daily activities of employees.

*Keywords:* human capital, mechanism of cascading strategic objectives, balanced scorecard, intangible assets, corporate strategy, key performance indicators.

Стаття надійшла до редакції 04.03.2016

Прийнято до друку 27.04.2016