**Розробка Стратегічної карти людського капіталу як ефективний інструмент управління підприємством**

Жуков Святослав Августович,

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент,

доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»,

Закордонний досвід взаємодії працівника й організації становить практичний інтерес для вітчизняних промислових підприємств, тому що сьогодні саме людський капітал є головним фактором стійкого розвитку підприємства. Людський капітал більшою мірою представлений за допомогою нефінансових показників (компетентність співробітників, умотивованість на досягнення цілей, ступінь задоволеності результатами роботи та інше). Нефінансові показники становлять основу стратегічних карт підприємства лише в тому випадку, коли вони являють собою єдину систему взаємопов'язаних і ретельно відібраних показників, нечисленних, але достатніх для опису стратегічних цілей.

У результаті впровадження стратегічних карт підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність підприємств прямо залежить від здатності робити продукцію точно в строк, за мінімальною ціною й з винятковою якістю. При цьому головною умовою втримання наявних і завоювання нових клієнтів є суворе виконання договірних зобов'язань по всіх укладених контрактах. Це, у свою чергу, вимагає розробки й впровадження принципово нових підходів до управління персоналом підприємства, знання й здібності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості підприємства у відповідності до стратегії.

Серед підприємств, котрі демонструють високі стратегічні результати діяльності, 73 % респондентів приділяють значну увагу комунікації стратегії співробітникам підприємства. Серед підприємств, що демонструють середні або нижче середнього результати, тільки 28 % відзначили важливість цього напрямку.

Без обліку стратегії персоналом підприємства неможливо створити стратегічну відповідність, що ускладнює реалізацію стратегічних цілей. Стратегічна карта сприяє доведенню інформації про стратегічні цілі підприємства до всіх її співробітників. У результаті співробітники навчаються стратегічно мислити й можуть внести власні ідеї та доповнення у формулювання місії і стратегії підприємства [4, с. 174].

На рис. 1 представлені основні етапи розробки стратегічної карти людського капіталу.



Рис. 1. Етапи розробки стратегічної карти людського капіталу, *розроблено автором*

Ґрунтуючись на світовій практиці в області розробки ключових показників ефективності, можна зробити висновок, що оптимальна кількість показників для підрозділу промислового підприємства становить від десяти до п'ятнадцяти. Ключові показники на рівні підрозділу містять у собі як загальні для всього підрозділу, так і специфічні показники, що відбивають ефективність праці конкретного працівника. Правильний підбор ключових показників є стратегічно важливим завданням у процесі каскадування збалансованої системи показників на рівень кожного конкретного працівника.

Модель стратегічної карти людського капіталу дає можливість представити людський капітал як величину, постійно конвертовану в наявні кошти або ліквідні активи за рахунок більших обсягів продажів і менших витрат.

Для правильного формулювання цілей людського капіталу необхідно мати чітке подання про види компетенцій, які сприяють виконанню ключових внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Опис даних компетенцій дозволить сформувати 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 стратегічні карти, прагнуть створити унікальні цілі людського капіталу, що визначають їхні конкурентні переваги, зневажаючи при цьому виділенням відповідного обсягу ресурсів на їхню 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 [3, с. 216].

Стратегічні цілі людського капіталу, як правило, характеризуються високим ступенем актуальності для підприємства й, відповідно, повинні переглядатися не рідше одного разу в рік.

У процесі впровадження стратегічної карти людського капіталу підприємству необхідно визначити як короткострокові, так і довгострокові цілі даного виду нематеріальних активів і коректувати поточну діяльність на основі останніх. Істотне значення має погодженість даних цілей із загальною місією й стратегією підприємства. Тому стратегічні цілі людського капіталу визначаються як для підрозділів, так і для рівнів організаційної структури. Заключним етапом впровадження стратегічної карти є план заходів, що передбачає відповідальних за виконання конкретних заходів і строки проміжних і підсумкових звітів.

Таким чином, можна сказати, що стратегічна карта є ефективним інструментом управління діяльністю підприємства, орієнтованого на стратегію, а успішна її реалізація забезпечується за допомогою професіоналізму працівників. Без керівництва у вигляді стратегічної карти програми розвитку персоналу на підприємстві не мають чітко структурованого плану дій щодо того, якими знаннями повинен володіти працівник, щоб досягти прогнозних значень стратегічно важливих показників, який розмір премії одержить при виконанні показників, включених у стратегічну карту.

**Список використаних джерел**

1. Богиня Д. П. Стимули й антистимули розвитку трудового менталітету в сучасних умовах / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 3. – С. 3–10.

2. 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.

3. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер. – М.: Вильямс, 2006. – 304 с.

4. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты: пер. с англ. / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.