

Світлана БЕРСУЦЬКА,
кандидат економічних наук, доцент,
ректор Донецького університету економіки та права,
м. Бахмут

Оксана КАМЕНЬСЬКА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, аудиту та економічного аналізу
Донецького університету економіки та права, м. Бахмут

СТРАТЕГІЧНА КАРТА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ОСНОВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті висвітлено основні підходи до поняття розвитку людського капіталу, проаналізовано використання стратегічних карт в якості інструменту стратегічного управління персоналом, підкреслюється необхідність мотиваційних заходів та партнерських відносин між співробітниками і керівниками як засобу прямого впливу на удосконалення людського капіталу.

Ключові слова: людський капітал, стратегічна карта, система заохочень, стратегічне навчання, підвищення професійної майстерності, оптимальна вікова структура.

В статье освещены основные подходы к понятию человеческого капитала, проанализировано использование стратегической карты в качестве инструмента стратегического управления персоналом, подчеркивается необходимость мотивационных мероприятий и партнерских взаимоотношений между сотрудниками и руководителями как средства прямого влияния на усовершенствование человеческого капитала.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегическая карта, система поощрений, стратегическое обучение, повышение профессионального мастерства, оптимальная возрастная структура.

The basic concepts of development of the human capital, using of strategic maps, an instrument of strategic management of personnel are analyzed in the article. Also the necessity of motivational measures and partner relations underlined between employees and chiefs as to the means of direct influence on the improvement of human capital were considered.

Keywords: *human capital, strategic map, system of encouragements, strategic studies, increase of professional mastery, optimal age-related structure.*

Формування й розвиток людського капіталу здійснюється шляхом задоволення матеріальних, соціальних і духовних потреб людини, загальної й професійної освіти, розвитку її здібностей, талантів. Людський капітал становить основу інтелектуальних ресурсів підприємства. Знання, уміння й навички персоналу, що відповідають характеру діяльності певного підприємства, сприяють його економічній активності.

У той же час рівень розвитку людського капіталу не повністю відповідає вимогам сучасного виробництва. Вибіркове опитування показало, що у значної частини працівників рівень кваліфікації або не відповідає тій роботі, яку вони виконують, або недостатній. З метою забезпечення ефективного розвитку людського капіталу підприємствам необхідно використовувати стратегічне управління персоналом, інструментом якого є стратегічна карта. Стратегія розвитку людського капіталу за допомогою стратегічної карти спрямована на підвищення якісних характеристик персоналу, створення умов для безперервного навчання, розвитку й удосконалення професійних навичок і особистих якостей кожного працівника підприємства.

Вперше концепція стратегічних карт була представлена Робертом Капланом і Девідом Нортонем в 1992 році у виданні Harvard Business Review [1]. Стратегічні карти призначалися для узгодження короткострокових цілей діяльності компанії з її місією й стратегією на довгострокову перспективу за допомогою визначення чотирьох основних аспектів діяльності (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання й

розвиток). До моделей, досить близьких до методології стратегічних карт Каплана та Нортонна, можна віднести піраміду діяльності компанії К. Мак-Найра, Р. Лінча й К. Кросу [2], модель стратегічних карт Л. Мейселя [2], систему EP2M К. Робертса та П. Адамса [3], систему «Результати й детермінанти» Фіцджеральда та низку інших.

У науковій літературі існує безліч різних варіацій на тему стратегічних карт і їх графічної інтерпретації, але всі вони призначені для оцінки ефективності діяльності компанії у взаємозв'язку із загальною стратегією, не акцентуючи увагу на аспекті нефінасової складової, основним елементом якої виступає людський капітал.

Стратегію розвитку людського капіталу найчастіше пов'язують із професійним навчанням, при цьому вона повинна містити такі 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.

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.

Основними завданнями стратегії організаційного навчання є: збереження, відновлення й поповнення запасу знань

шляхом впровадження системи безперервного навчання протягом усього трудового життя працівників підприємства.

Стратегічні карти дозволяють виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки знань працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом реалізації стратегічних цілей.

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 цих 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.

Модель стратегічної карти людського капіталу дає можливість представити людський капітал як величину, постійно конвертовану в наявні засоби або ліквідні активи за рахунок більших обсягів продажів і менших витрат. На сьогодні досліджено мережу методів і підходів їх формування та проведення додаткових досліджень, які ураховують, з одного боку, світовий досвід використання стратегічних карт, а з іншого – трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України. Тому авторами удосконалено модель стратегічної карти людського капіталу промислового підприємства. Сутність моделі – це взаємозв'язок, який присутній у стратегічних картах: мета – показники – цільові значення – заходи, які дозволяють відслідковувати відсоток виконання окремих показників по кожному робітнику та своєчасно реагувати на відхилення від цільових значень за допомогою заходів, які коригують стратегію підприємства. Стратегічна карта, таким чином, є ефективним інструментом управління діяльністю підприємства, орієнтованого на стратегію, а успішна її реалізація підвищує ефективність господарюючого суб'єкта.

Досягнення прогнозних значень показників стратегічної карти людського капіталу відбувається у рамках системи мотивації робітників.

Мотивований персонал є передумовою успішного функціонування підприємства як у тактичному, так і в стратегічному аспектах. Причому, якщо тактичні кроки можуть приводити до зіткнення інтересів менеджменту й рядового складу (виплати дивідендів, розв'язання соціальних питань), то стратегічні плани, навпаки, їх поєднують [5].

Система заохочення слугує інструментом прямого впливу на поведінку працівника в процесі поточної діяльності.

Ефективне управління «працівниками знання» за допомогою системи стратегічних карт ґрунтується на припущенні, що підприємство зацікавлене в них більше, ніж вони в ньому.

Отже, дієвість системи винагород на підприємстві залежить від багатьох факторів, які прямо або побічно впливають на задоволеність персоналу як у матеріальному, так і в моральному аспектах.

Управління людським капіталом у відповідності зі стратегією, яку розглядає у своїй роботі «Завдання менеджменту XXI століття» класик сучасного менеджменту Пітер Друкер, який виділяє «тільки один правильний спосіб управління персоналом – партнерські відносини між співробітниками й керівником» [4].

Цей спосіб управління заснований на дотриманні таких принципів:

- забезпечення прозорості організаційної структури підприємства, працівники повинні знати й розуміти стратегічні цілі підприємства й шляхи їх досягнення;

- наділення працівників підприємства відповідними повноваженнями й відповідальністю в рамках своїх компетенцій;

- підпорядкування працівників тільки одному начальнику.

Викладені вище принципи спрямовані на формування бачення працівником загальних корпоративних цілей, але не дають чіткої відповіді на запитання: як управляти праців-

ником, щоб одержати максимальний ефект від його діяльності у процесі реалізації стратегії.

Удосконалено методичний підхід до створення моделі стратегічної карти людського капіталу промислового підприємства, сутність якої полягає у виявленні та використанні залежності між показниками індивідуальної оцінки робітників і комплексною системою показників діяльності господарюючого суб'єкта, використання якої дає можливість підприємству не тільки аналізувати та оцінювати результати діяльності за минулий період, а й ефективно управляти своєю діяльністю у стратегічній перспективі на основі проведеного аналізу.

Список використаних джерел

1. Роберт С. Каплан. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / С. Роберт Каплан, П. Дейвид Нортон.: пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. – 512 с.
2. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен.: пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
3. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Ольве Нильс-Горан, Жан Рой, Магнус Ветер : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.
4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2001. – 264 с.
5. Каменська О.О. Оцінка впливу інтелектуальної складової людського капіталу на стратегічний розвиток машинобудівного підприємства / О.О. Каменська // Науковий вісник Запорізького національного університету за фахом «Економічні науки». – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – № 4(8) . – С. 28–33.
6. Рамперсад К. Хьюберт. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Хьюберт К. Рамперсад.: пер. с англ. – 386 с. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 26.