

## ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Берсуцький А. Я., Каменська О. О.

Обоснован методический подход для комплексной интегральной оценки качественных и количественных показателей человеческого капитала по материалам обобщения литературных данных представлена оценка человеческого капитала в рамках сбалансированной системы показателей промышленного предприятия. Сбалансированная система показателей не является аналитической моделью, с помощью которой можно рассчитать целевые значения стратегических показателей человеческого капитала. Однако ССП помогает в решении этой проблемы путем рассмотрения причинно-следственных связей между стратегическими целями. В рамках сбалансированной системы показателей руководители промышленных предприятий используют классический подход в определении стратегии – «сверху – вниз», который предусматривает концентрацию усилий на внешних рыночных условиях, а именно на следующих факторах: требования поставщиков и покупателей, появление заменителей продукции и технологии, и других. Такой подход требует тщательной оценки внутренних возможностей предприятия, измеряются уровнем подготовки и квалификации человеческого капитала предприятия.

Обґрунтовано методичний підхід до комплексної інтегральної оцінки якісних та кількісних показників людського капіталу по матеріалах узагальнення літературних даних представлено оцінку людського капіталу у рамках збалансованої системи показників промислового підприємства. Збалансована система показників не є аналітичною моделлю, за допомогою якої можна розрахувати цільові значення стратегічних показників людського капіталу. Однак ЗСП допомагає у рішенні цієї проблеми шляхом розгляду причинно-наслідковий зв'язків між стратегічними цілями. У рамках збалансованої системи показників керівники промислових підприємств використовують класичний підхід у визначенні стратегії – «згори – донизу», який передбачає концентрацію зусиль на зовнішніх і внутрішніх ринкових умовах, а саме на наступних чинниках: вимоги постачальників і покупців, поява заміників продукції й технології, і інших. Такий підхід вимагає ретельної оцінки внутрішніх можливостей підприємства, які вимірюються рівнем підготовки й кваліфікації людського капіталу підприємства.

In the article the methodical fitting is grounded to for complex integral estimation of high-quality and quantitative indexes of human capital on materials of generalization of literary information the estimation of human capital is presented within the framework of the balanced system of indexes of industrial enterprise. The balanced system of indexes is not an analytical model by which it is possible to expect the having a special purpose values of strategic indexes of human capital. However much SSP helps in the decision of this problem by consideration causally-consequence connections between strategic aims. Within the framework of the balanced system of indexes the leaders of industrial enterprises use classic approach in determination of strategy – «from above-downward», which foresees the concentration of efforts on external market conditions, namely on the followings factors: requirements of suppliers and buyers, appearance of substitutes of products and technology, et al. Such approach requires the careful estimation of internal possibilities of enterprise, measured the level of preparation and qualification of human capital of enterprise.

Берсуцкий А. Я.

д-р экон. наук, проф., ректор ДонУЭП

Каменская О. А.

канд. экон. наук, доц. ДонУЭП

[oksanakamenskaya@mail.ru](mailto:oksanakamenskaya@mail.ru)

ДонУЭП – Донецкий университет экономики и права, г. Донецк.

УДК 331.101.3

**Берсуцький А. Я., Каменська О. О.****ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В усіх високорозвинених країнах світу головним чинником формування «економіки знань» є людський капітал. Економіка знань є вищим етапом стратегічного розвитку пост-індустріальної економіки й інноваційної економіки, де основними чинниками розвитку є знання й людський капітал. Процес стратегічного розвитку такої економіки полягає в підвищенні якості людського капіталу та якості життя, у виробництві знань високих технологій, інновацій і високоякісних послуг. Сьогодні виробництво знань і високих технологій служить основним джерелом стратегічного зростання економіки в розвинених країнах. Виходячи із цього, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку прямо пов'язане з поступовим переходом до економіки знань. 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 наведено модель механізму стимулювання інноваційної активності персоналу на виробничому рівні [1].

Для оцінки стратегічних можливостей підприємства по освоєнню нових технологій і виробництву нової високоякісної продукції потрібна скоординована робота персоналу відділу управління якістю продукції, планового відділу й відділу головного технолога. При цьому персонал даних структурних підрозділів повинен мати достатній рівень знань стандартів якості й особливостей організації виробництва; здібності відбору найбільш раціональної системи показників для оцінки рівня організації виробництва; знання нормативних показників організації виробництва; знання світових досягнень у науці й практиці організації виробництва [2]. Управління якістю як об'єктом людської діяльності припускає впорядкування знань, умінь, навичок і практичного досвіду формування, досягнення й підтримки показників технічного рівня і якості на стадіях життєвого циклу продукції, що в остаточному підсумку приводить до задоволення вимог споживача відповідно до ідеї ринкових відносин [4]. Для оцінки технічного рівня виробництва необхідні знання всіх технологічних процесів виробництва продукції. Важливі глибокі знання питань організації виробництва й аналітичні здібності персоналу для оцінки таких властивостей нових технологій, як: продуктивність, безвідходність, нешкідливість, надійність і економічність. Така оцінка повинна проводитися для виявлення можливостей підприємства щодо впровадження нових технологій і підвищення якості продукції. При цьому, якщо зміни технології пов'язані із впровадженням інноваційного устаткування, то важливо врахувати, що особливості його експлуатації обумовлюють залежність один від одного технологів, програмістів, фахівців з ремонту, операторів [22]. Для спільної їхньої дії персонал повинен мати здібності до здійснення гнучкої координації, а також при цьому важлива мобільність персоналу.

Питанням оцінки людського капіталу присвячено багато наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Вагомий внесок у дослідження проблем оцінки людського капіталу на макrorівні здійснили класики концепції людського капіталу: Л. Туроу [5], М. Фрідмен [6], Г. Беккер [9], Дж. Мінсера [10], Т. Шульц [11]. У роботах В. П. Антонюка [1], П. Є. Беленького [2], Л. Б. Владикоїно [3], І. І. Грузнова [4], Ю. С. Залознової [7] висвітлено проблеми оцінки людського капіталу у сучасних умовах господарювання.

Стратегічний аспект оцінки людського капіталу найбільш глибоко знайшов відображення в роботах Р. Каплана Д. Нортона [8], які запропонували вимірювати його складові за допомогою збалансованої системи показників. Дана система, довівши ефективність використання західними компаніями, поступово починає застосовуватися і на вітчизняних підприємствах.

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 [10].

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».

Саме тому деякі питання, пов'язані із формалізацією та оцінкою людським капіталом промислових підприємств, залишаються невирішеними й вимагають подальших наукових досліджень.

Метою статті є визначення особливостей оцінки людського капіталу у стратегічному розвитку промислового підприємства та обґрунтування використання показників збалансованої системи для забезпечення її стратегічної відповідності.

Різноманіття існуючих методичних підходів до оцінки людського капіталу в роботах вітчизняних і закордонних учених також указує на важливість даного завдання для науки й практики.

Класики концепції людського капіталу, такі як Г. Беккер, Л. Туроу й Т. Шульц, що є прихильниками маржиналістичної течії, при оцінці людського капіталу виходили з постулатів теорії граничної корисності. Так, Л. Туроу запропонував метод оцінки величини людського капіталу на основі оцінки продуктивних здібностей людини. Згідно з даним підходом капіталізація майбутніх заробітків створює ринкову вартість продуктивних здібностей людського капіталу. Найпоширеніший метод оцінки людського капіталу заснований на принципах капіталізації. При цьому капіталізація або дисконтування майбутніх доходів становить величину використаного капіталу. Оцінку людського капіталу прихильники даної теорії бачать у розрахунках економічного ефекту від його використання, а не у визначенні витрат проведення [5].

М. Фрідмен висунув монетаристську модель людського капіталу [6]. Під людським капіталом він розуміє певний фонд, що забезпечує праці безперервний постійний дохід, що є середньозваженою величиною очікуваних майбутніх доходів. Даний підхід більшою мірою застосовується для макrorівня, а тому викликає складності у використанні для оцінки людського капіталу промислового підприємства, тому що не завжди трапляється можливість визначення величини очікуваних майбутніх доходів. Крім того, класичні підходи пропонують оцінювати людський капітал у вигляді одного показника у вартісному вираженні. При цьому не розглядаються оцінки кожної окремої складової.

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

У роботі Ю. С. Залозної запропонований набір таких характеристик як для галузі, так і для підприємства [7]. 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 у собі: рівень освіти 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 здібності, знання, здоров'я, мотивацію й мобільність персоналу, а тому він може бути викорис-

таний для здійснення оцінки людського капіталу. Адекватність і не надмірність набору даних показників підтверджується тим, що на інноваційну активність персоналу впливає не тільки рівень знань і здатностей, але й стан здоров'я, мотивація до нововведень і мобільність. Зміна технології проведення в результаті здійснення стратегічної інноваційної діяльності, як правило, приводить до появи нових управлінських технологій. Це може зажадати змін в організаційній структурі персоналу і його переміщень, що аргументує необхідність оцінки рівня мобільності персоналу підприємства.

Наведений набір характеристик людського капіталу може задовольнити критеріям оцінки, тому що дозволяє визначити рівень знань, здібностей, здоров'я, мотивації й мобільності персоналу й виявити відповідність даних складових специфіці обраної інноваційної стратегії підприємства. Набір даних складових є ідентичним для будь-яких інновацій, але ступінь їх важливості й показники оцінки будуть відрізнятися по видах інновацій в залежності від відповідності до стратегічних цілей підприємства. Для проведення комплексної інтегральної оцінки стратегічних показників людського капіталу використовується збалансована система показників (ЗСП), за допомогою якої підприємство може визначити перелік ключових показників у відповідності до стратегічних цілей підприємства.

Збалансована система показників заснована на комплексному підході до оцінки як матеріальних, так і нематеріальних активів, вона відображає стратегічні цілі підприємства системою чітких показників у чотирьох складових (фінансова складова, клієнтська складова, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова внутрішніх бізнес-процесів, складова навчання й розвитку). Між усіма складовими ЗСП існують причинно-наслідкові відносини, які допомагають визначити найважливіші чинники, при досягненні оптимальних показників (рис. 1).



Рис. 1. Збалансована система показників: контур управління (стратегія  $\longleftrightarrow$  тактика  $\longleftrightarrow$  оперативне управління) [8]

Показники, що традиційно використовуються при оцінці людського капіталу підприємства, носять переважно кількісний характер (рівень продуктивності праці, розмір заробітної плати й ін.). Кількісна складова безумовно необхідна в якості постійної опори, щоб мати можливість посилатися на об'єктивні дані. Але суб'єктивна сторона не менш важлива: якісні

показники – рівень довіри співробітників, задоволеність і підготовленість персоналу врівноважують холодні цифри. Цінність людського капіталу визначається його відповідністю стратегічним пріоритетам підприємства, які описуються завдяки причинно-слідчим зв'язкам між цілями всіх складових збалансованої системи показників.

Оцінка кожного показника людського капіталу проводиться на основі порівняння встановленого планового цільового значення показника з фактично досягнутим.

Виявлення відхилень від плану супроводжується встановленням причин відхилень і розробкою коригувальних заходів, спрямованих на досягнення цільового значення показника. Думка одного з керівників: «Розробка збалансованої системи показників не допомогла нам завоювати прихильність жодного клієнта. Але ми тепер знаємо, де потрібно шукати, що ми йому прагнемо запропонувати і як ми збираємося це робити». Якщо сформулювати це теоретично, то ЗСП дозволяє оцінити пакет розроблених стратегічних заходів на предмет придатності для досягнення стратегічних цілей, представлених у системі.

В табл. 1 представлено оцінку людського капіталу у рамках збалансованої системи показників промислового підприємства.

Таблиця 1

Оцінка людського капіталу у рамках збалансованої системи показників промислового підприємства [авторська розробка]

№ з/п	Напрямок оцінки людського капіталу	Показник людського капіталу	Стратегічна ціль підприємства	Стаття витрат у бюджеті підприємства
1	2	3	4	5
1	Ефективність використання людського капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт окупності інвестицій у людський капітал;</li> <li>- додана вартість людського капіталу;</li> <li>- прибуток від людського капіталу;</li> <li>- витрати на людський капітал;</li> <li>- ринкова вартість людського капіталу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у новій продукції;</li> <li>- забезпечити подачу не менш 1-ї рацпропозиції у рік від кожного інженеру;</li> <li>- проектувати і виробляти продукцію з мінімальними витратами ресурсів;</li> <li>- понизити питомий вжиток електроенергії та газу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на виплату винагород за впровадження раціоналізаторських пропозицій;</li> <li>- витрати на виплату винагород за впровадження винаходів;</li> <li>- витрати на виплату премії за подачу творчих ідей;</li> <li>- витрати на виплату премій за економію різних видів матеріальних ресурсів</li> </ul>
2	Динаміка середньосписочного складу працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт обороту з вибуття працівників;</li> <li>- коефіцієнт сталості персоналу підприємства;</li> <li>- коефіцієнт обороту з прийому працівників;</li> <li>- коефіцієнт динаміки чисельного складу</li> </ul>	забезпечити соціальну захищеність членів колективу у вигляді найвищих соціальних показників у машинобудуванні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на пошук та заохочення перспективних працівників;</li> <li>- витрати на виплату матеріальної допомоги працівників</li> </ul>
3	Використання робочого часу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- середньосписочна чисельність персоналу;</li> <li>- кількість робочих днів відпрацьованих одним працівником за рік;</li> <li>- середня тривалість робочого дня</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечити найкращу організацію праці;</li> <li>- розробити моделі робочих місць</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на забезпечення найкращої організації праці;</li> <li>- витрати на розробку моделей робочих місць</li> </ul>

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
4	Інвестиції в розвиток працівників	- ліміт витрат на підготовку одного працівника; - відсоток коштів, виділених на навчання нових співробітників; - середня оплата праці на одного співробітника	- досягнути найвищої кваліфікації персоналу; - визначити вимоги до знань і вмінь працівників	- витрати на оплату навчання робітників у ВНЗ та аспірантурі; - витрати на стажування та підвищення кваліфікації
5	Інтенсивність праці працівників	- коефіцієнт інтенсивності праці в часі	- забезпечити 100 %-ву якість продукції, що випускається; - знизити питому трудомісткість	- витрати на виправлення браку та виготовлення деталей замість забракованих; - витрати на виплату премій за зниження трудомісткості
6	Розробка кадрової політики, яка відповідає стратегії підприємства	- індекс конфліктності в колективі; - індекс взаємин з колегами; - індекс взаємин з керівництвом	опитування співробітників про організаційну культуру по інноваціях і змінах	- витрати на опитування співробітників
7	Досягнення стратегічної відповідності особистих цілей співробітників корпоративним	- відсоток відповідності особистих цілей співробітника корпоративним; - індекс довіри співробітників підприємству; - індекс задоволеності співробітників	- довести частку замовлень нової техніки до 20% річного обсягу продажів; - мотивувати фахівців за досягнення цілей; - забезпечити відповідність особистих цілей співробітників корпоративній стратегії	- витрати на маркетингові дослідження ринків збуту нової техніки; - витрати на мотивацію та стимулювання працівників
8	Розвиток стратегічних компетенцій і залучення особливо талановитих співробітників	- відсоток залучення особливо талановитих співробітників; - відсоток охоплення співробітників програмами розвитку; - частка перспективних фахівців; - індекс підготовленості персоналу	- досягнути найвищої кваліфікації персоналу; - впровадити систему автоматизованої оцінки знань	- витрати на оплату навчання робітників у ВНЗ та аспірантурі; - витрати на стажування та підвищення кваліфікації
9	Заохочення співробітників до навчання й підвищення кваліфікації	- індекс вмотивованості персоналу; - відсоток рацпропозицій на один співробітника; - відсоток фахівців, премійованих за впровадження творчих ідей	- постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у новій продукції; - забезпечити подачу не менш 1-ї рацпропозиції у рік від кожного інженеру	- витрати на виплату винагород за впровадження раціоналізаторських пропозицій; - витрати на виплату премій за впровадження винаходів та творчих ідей

Використання збалансованої системи показників людського капіталу забезпечує комплексну оцінку кількісних та якісних показників головного нематеріального активу підприємства. Для кожної категорії людського капіталу вибираються тільки ті ключові показники, які здатні повною мірою відбити його вага в загальній структурі цілей. Після вибору показників необхідно зробити оцінку ступеня відповідності цільових значень показників стратегічним цілям і ефективності проведених стратегічних заходів щодо досягнення даних цілей. Для цього кожний показник розраховується за допомогою стратегічних коефіцієнтів, які дозволяють установити діапазон приблизних цільових значень.

Таким чином, незважаючи на те, що система стратегічних показників збалансованої системи людського капіталу не здатна надати конкретну грошову оцінку даного активу, людський капітал є незамінним ресурсом підприємства, а, отже, потребує науково-обґрунтованого управління й оцінки саме так, як диктує стратегія підприємства.

### ВИСНОВКИ

Знання працівників як диференційований чинник зачіпають всі аспекти менеджменту, включаючи стратегічну ефективність, маркетинг і організаційну структуру підприємства. У рамках збалансованої системи показників керівники промислових підприємств використовують класичний підхід у визначенні стратегії – «згори донизу», який передбачає концентрацію зусиль на зовнішніх і внутрішніх ринкових умовах, а саме на наступних чинниках: вимоги постачальників і покупців, поява заміників продукції і технології, і інших. Такий підхід вимагає ретельної оцінки внутрішніх можливостей підприємства, які вимірюються рівнем підготовки і кваліфікації людського капіталу підприємства.

У якості методичного підходу до комплексної інтегральної оцінки якісних та кількісних показників людського капіталу по матеріалах узагальнення літературних даних представлено оцінку людського капіталу у рамках збалансованої системи показників промислового підприємства. Збалансована система показників не є аналітичною моделлю, за допомогою якої можна розрахувати цільові значення стратегічних показників людського капіталу.

Однак ЗСП допомагає у рішенні цієї проблеми шляхом розгляду причинно-слідчих зв'язків між стратегічними цілями. У рамках збалансованої системи показників керівники промислових підприємств використовують класичний підхід у визначенні стратегії – «згори донизу», який передбачає концентрацію зусиль на зовнішніх і внутрішніх ринкових умовах, а саме на наступних чинниках: вимоги постачальників і покупців, поява заміників продукції й технології, і інших. Такий підхід вимагає ретельної оцінки внутрішніх можливостей підприємства, які вимірюються рівнем підготовки й кваліфікації людського капіталу підприємства.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антонюк В. П. *Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку* / В. П. Антонюк // НАН України. Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2007. – 348 с.
2. Беленький П. Е. *Управление техническим и организационным развитием предприятия* / П. Е. Беленький, Ю. Л. Гиттик, Т. В. Ландина. – К. : Техника, 1992. – 126 с.
3. Владыкина Л. Б. *Человеческий капитал предприятия* / Л. Б. Владыкина // *Экономические науки : Научно-информационный журнал*. – 2009. – № 12. – С. 210–214.
4. Грузнов И. И. *Классификация инструментов формирования, достижения и поддержания качества продукции* / И. И. Грузнов, А. Н. Мищенко // *Труды Одесского политехнического университета*. – 2006. – Вып. 1 (25). – С. 271–275.
5. Thurow L. *Zero sum solution: An economic and political agenda for the 80-s* / L. Thurow. – N.Y., 1986. – 147 p.
6. Фридмен М. *О свободе* / М. Фридмен, Ф. Хайек. – М. : Социум. 2003. – 182 с.
7. Залознова Ю. С. *Формування та розвиток системи управління персоналом вугільних шахт: моногр.* / Ю. С. Залознова. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2010. – 444 с.
8. 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.
9. Becker G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* / G. S. Becker. – N.Y., 1964.
10. 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:– pp. 526-547.
11. Shultz T. *Investment in Human Capital* / T. Shultz. – N.Y.; L., 1971.