

УДК 658.15

## МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ НОВОКРАМАТОРСЬКОГО МАШИНОБУДІВНОГО ЗАВОДУ)

**ОКСАНА КАМЕНСЬКА,***аспірант кафедри "Облік і аудит"**Донбаської державної машинобудівної академії, м. Краматорськ*

Стаття присвячена проблемам управління людським капіталом. Як інструмент стратегічного управління людським капіталом промислового підприємства запропонована модель на основі стратегічних показників. Показано, що синергізм усіх нефінансових показників людського капіталу дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства завдяки причинно-наслідковим зв'язкам із річним розподілом ресурсів за допомогою бюджетів підрозділів підприємства. Це, у свою чергу, надасть змогу здійснити своєчасну координацію бюджетних показників, і в результаті підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

**Ключові слова:** стратегія, людський капітал, збалансована система показників, стратегічна карта, нефінансова складова.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічних перетворень проблема ефективного управління людським капіталом на промислових підприємствах не викликає сумніву у своїй актуальності. Менеджмент підприємств сьогодні потребує такої системи показників, яка зможе описувати та передбачати ріст вартості та продуктивності праці робітників у стратегічному аспекті.

Традиційні кількісні показники направлені на визначення витрат праці, обсягу можливостей робітників та часу в короткостроковій перспективі. Доповнення названих показників якісними характеристиками (задоволеність працівників, підготовленість персоналу, ступінь мотивованості персоналу та інше), які створюють основу людського капіталу, дозволяє керівникам підприємств концентрувати свої зусилля на цінностях, знаннях та реакціях людей відповідно до стратегії.

Підприємства, які визнають цінність людського фактора та ставляться до нього як до капіталу, до ресурсу, який працює на підвищення економічної вартості, за статистикою, є найбільш перспективними.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженнями з проблем управління людським капіталом займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: Р. І. Акмаєва [2], Г. А. Дмитренко [4], В. А. Дятлов [6], А. Л. Єськов [8], М. Армстронг [3], П. Друкер [5], Я. Фітц-енц [10].

Стратегічний аспект проблеми достатньо повно висвітлено в працях Хервіга Р. Фрідага, Вальтера Шмідта [11], Роберта С. Каплана, Дейвіда П. Нортон [12], Нільса-Горана Ольве [13] та інших.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що сьогодні відсутній єдиний методичний підхід до управління людським капіталом, що підтверджує необхідність подальшого розвитку проблеми в стратегічному аспекті промислового підприємства.

**Метою** статті є розробка моделі ефективного управління людським капіталом промислового підпри-

ємства, за допомогою якої можна розрахувати економічний ефект використання нефінансових показників людського капіталу в системі стратегічних показників збалансованої системи.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах людський капітал є головною цінністю суспільства, визначальним фактором сталого розвитку та економічного росту, оскільки конкурентні переваги економічних систем у більшості випадків досягаються не за рахунок природних ресурсів, а за рахунок знань, інформації, інновацій, джерелом яких виступає людина.

Так, у вартості імперії Біла Гейтса тільки 5 % складають матеріальні активи, якусь частку (за різними методиками оцінки, 55-65 млрд дол. США у 2006 р.) - вартість бренду. А інші - як мінімум 50 % - складає людський капітал [9].

Людський капітал, на відміну від матеріальних активів, головним чином направлений на створення довгострокової вартості підприємства й відповідно тісно пов'язаний із його стратегією.

Сьогодні для підтримки конкурентоспроможності своєї продукції підприємству необхідна формалізована стратегія, яка забезпечує такі переваги:

- скорочення строків прийняття рішень;
- формування основи для побудови ефективної структури управління;
- створення умов для делегування повноважень та відповідальності на нижчі рівні управління компанії;
- збільшення можливостей для мотивації робітників;
- ріст привабливості для інвесторів.

Для встановлення взаємозв'язку між стратегічними показниками діяльності підприємства та нефінансовими показниками людського капіталу (ЛК) проведемо пілотне дослідження та встановимо наявність чи відсутність взаємозв'язку між рівнем ЛК та економічними показниками ефективності, а також попередньо оцінимо ступінь взаємного впливу цих показників.

Таблиця 1. - Вихідні дані та розрахунок ефективності використання людського капіталу ЗАТ "НКМЗ" за 2004-2009 рр.

№ п/п	Показники людського капіталу	Цілі стратегічної карти ЗАТ «НКМЗ»	Статті витрат	Економічний ефект	Роки												
					2004		2005		2006		2007		2008		2009		
					Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	
1.	Кількість випадків браку (який можна виправити та який неможливо виправити)	Забезпечити 100%-у якість продукції, що випускається	Витрати на виправлення браку та виведення деталей в обмін за бракованих	Абсолютне зменшення витрат у звітному періоді	2117625	0	1789356	328269	2569554	0	2032123	537431	2685231	0	3270532	0	
					2716357	16773222	3684138	21687343	4335282	31596387	7794103	53596387	8263219	60286451	68966523	49423112	
2.	Кількість творчих ідей, які надано одним робітником за рік	Постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у вигляді нової продукції, послуг	Витрати на виплату премії за подачу творчих ідей	Економічні ефекти від «днів ефективності», роботи «мультидисциплінарних груп»	2989221	42703157	3883957	55485106	4285391	61219866	3822030	54600435	3688216	52688803	4259624	60851768	
					685264	9789486	716580	10236857	548962	7842311	931306	13304372	700315	10004501	610362	8719461	
	Кількість раціоналізаторських пропозицій на 1 робітника за рік	Забезпечити подачу не менше 1 раціоналізації за рік від кожного інженера	Витрати на виплату винагород за впровадження раціоналізаторської пропозиції	Економічний ефект від запровадження раціоналізаторських пропозицій	0	37826223	0	46583626	0	70058724	0	116307614	0	151200441	0	139657117	
	Кількість патентів на винаходи за рік	Постійно генерувати нові ідеї, реалізовувати їх у вигляді нової продукції, послуг	Витрати на виплату винагород за впровадження винаходів	Економічний ефект від запровадження винаходів	Частка прибутку, яка отримана за рахунок замовлень нових виробів	0	37826223	0	46583626	0	70058724	0	116307614	0	151200441	0	139657117
	Частка нових виробів в обсягу продукції	Довести частку замовлень нової техніки до 20 % річного обсягу продукції	Частка нових виробів в обсягу продукції	Частка прибутку, яка отримана за рахунок замовлень нових виробів													

Продовження табл. 1

№ п/п	Показники людського капіталу	Цілі стратегічної карти ЗАТ «НКМЗ»	Статті витрат	Економічний ефект	Роки											
					2004		2005		2006		2007		2008		2009	
					Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн	Витрати, грн	Ек. ефект, грн
3.	Економія матеріальних та трудових ресурсів	Знизити витрати на виплату премій за зниження трудомісткості	0	284326	306704	295063	180632	143521	Економічний ефект від зниження собівартості продукції (по кожному виду ресурсів)	6598130	9087850	8401027	7501284	9206553	8715798	
			659813	908785	840103	750128	920655	871580								
		Знизити витрати на виплату премій за економію різноманітних видів матеріальних ресурсів	5374338	113690218	5632277	143409051	7104201	179118315	7337660	245847523	9211042	283386749	10840472	267367257		
			310853112	371659328	432658565	543438625	551315214	582699015								
			Сума витрат на виплату та оплату лікарняних, грн	Сума екон. ефекту, грн	Витрати на персонал	Ефективність використання ЛК	Сума оцінок сертифікації за всіма категоріями ВПП, сумарний ЛК	Середнє оціночне сертифікації, середнє значення ЛК на одиницю ВПП	0,348	0,371	0,398	0,439	0,497	0,440		
									5173	9739	22365	42153	60361	76531		
									0,417	0,803	1,886	3,588	5,212	6,692		

Для встановлення ступеня впливу ЛК на економічні (фінансові) результати діяльності підприємства доцільно розглянути ряд вихідних умов та обмежень.

Як показник ЛК для ЗАТ "НКМЗ" пропонується використовувати значення комплексного показника оцінки персоналу, які встановлюються під час процесу проходження сертифікації відповідності корпоративних вимог підприємства. Із усіх показників людського капіталу, які надані в збалансованій системі, при сертифікації персоналу безпосередньо не оцінюються: ціннісні орієнтації робітників, частка витрат на виправлення браку в собівартості, частка замовлень нових виробів в обсягу продажів, коефіцієнт плинності кадрів. При цьому слід зазначити, що витрати на виправлення браку в абсолютному вираженні наявні в збалансованій карті ЛК у відповідній статті витрат, а величина прибутку, яка обумовлена замовленнями нових виробів, - у графі економічного ефекту.

Оскільки ступінь взаємозв'язку показників буде оцінюватися попередньо, в умовах тільки одного підприємства при наявності статистичних даних за період 2004-2009 роки оцінка, облік показника плинності кадрів за допомогою стажу роботи в ЗАТ "НКМЗ" та ціннісних орієнтацій - рядом питань та оцінок в оціночних листах, то в статті значення комплексної оцінки робітника підприємства при сертифікації будуть розумітися як значення інтегрального показника людського капіталу - ЛК.

Для виявлення ступеня впливу ЛК на показники ефективності діяльності підприємства необхідно оцінювати також ефективність його використання, оскільки високий рівень людського капіталу не означає, що його буде застосовано у виробництві. Це твердження зустрічається й у книзі Я. Фітц-енца: "Людські знання чи вміння не мають організаційної цінності, доки їх не застосовують у діловій ситуації" [10, с. 29]. Як інструментарій оцінки в цьому випадку ним запропоновано використовувати збалансовану систему показників, хоча потім автор звертає увагу, що в збалансованій системі показників 75 % інформації має нефінансовий характер [10, с. 41]. Тому запропонована в цій статті збалансована система показників

ЛК ЗАТ "НКМЗ" передбачає оцінку величини та вартості цього показника. Вона доповнена статтями витрат та даними про економічні ефекти, які порівнюються з показниками ЛК та із цілями стратегічної карти заводу.

Я. Фітц-енц пропонує декілька підходів до оцінки вартості та ефективності використання людського капіталу [10, с. 48-67]. На основі їх аналізу та узагальнення було запропоновано оцінювати ефективність використання ЛК за формулою:

$$E_{чК} = \frac{\Pi_{н.пр} + \sum E_i - \sum B_j}{B_{перс}}$$

де  $E_{чК}$  - ефективність використання ЛК у звітному періоді;  $\Pi_{н.пр}$  - частка прибутку, яка отримана за рахунок реалізації нових видів продукції, грн;  $B_{перс}$  - витрати на персонал у звітному періоді, грн;

$$\sum E_i = E_{ек.рес} + E_{рац} + E_{винах} + E_{ід}$$

де  $E_{ек.рес}$ ,  $E_{рац}$ ,  $E_{винах}$ ,  $E_{ід}$  - економічні ефекти відповідно за рахунок економії ресурсів (матеріальних та трудових), упровадження рацпропозицій, винаходів та реалізації творчих ідей, грн;

$$\sum B_i = B_{бр} + B_{б.л}$$

де  $B_{бр}$ ,  $B_{б.л}$  - витрати відповідно на виправлення браку та виготовлення деталей в обмін забракованих, на оплату перших п'яти днів непрацездатності (вони викликані необхідністю відшкодування зменшеної вартості ЛК), грн.

У таблиці 1 наведені вихідні дані та виконано розрахунок ефективності використання людського капіталу ЗАТ "НКМЗ".

Наприкінці таблиці 1 наведені також дані про сумарну величину ЛК для виробничо-промислового персоналу (ВПП) та питомі значення ЛК, розраховані на одиницю ВПП. Вихідні дані для цього розрахунку наведені в таблиці 2.

**Таблиця 2. - Вихідні дані для розрахунку сумарної величини ЛК для виробничо-промислового персоналу і питомі значення ЛК, розраховані на одиницю ВПП**

Рік	Величина ЛК за категоріями виробничо-промислового персоналу, балів*						Сума балів за всіма категоріями	Чисельність ВПП, осіб	Сума балів на одиницю ВПП
	Слюсарі зі збирання МК	Електрога-зозварники	Інж.-технол. металурги	Інж.-технолог механо-обробки	Інж.-конструктори	Верстатники			
2003						472	472	12543	0,038
2004						5173	5173	12415	0,417
2005						9739	9739	12124	0,803
2006				1574	4048	16743	22365	11856	1,886
2007	1574	675	1799	2964	7622	27519	42153	11749	3,588
2008	2964	1270	3387	5096	13103	34541	60361	11582	5,212
2009	5096	2184	5824	8375	21537	33515	76531	11437	6,692

\* кожен робітник під час сертифікації може отримати оцінку від 1 до 100 балів.

Аналіз таблиць 1 і 2 дозволяє зробити припущення про наявність взаємного впливу величини людського капіталу на одиницю промислово-виробничого персоналу й ефективності його використання в збалансованій системі показників. Так, можна бачити, що чим більші загальні витрати на людський капітал підприємства, тим більший економічний ефект від використання кожної окремої одиниці промислово-виробничого персоналу. Це свідчить про те, що людський капітал підприємства формує людський капітал кожного конкретного робітника. Необхідно більше уваги приділяти навчанню та підвищенню кваліфікації персоналу як одному з внутрішніх факторів стратегічної готовності, метою якої виступає ефективне функціонування та розвиток підприємства відповідно до стратегії.

**Висновки**

Розроблена модель управління людським капіталом дозволяє оцінити ефективність використання ЛК у системі стратегічних цілей збалансованої системи показників і, як наслідок, ефективно управляти цим нематеріальним активом промислового підприємства. Нефінансові показники людського капіталу в збалансованій системі показників є відправною точкою нового менеджменту, роль якого полягає в трансформації концепції та стратегії підприємства в площину короткострокових фінансових цілей та показників. Синергізм усіх нефінансових показників людського капіталу дозволяє узгодити стратегічні цілі підприємства завдяки причинно-наслідковим зв'язкам із річним розподілом ресурсів за допомогою бюджетів підрозділів підприємства. Це, у свою чергу, надасть змогу здійснити своєчасну координацію бюджетних показників, і в результаті підвищити ефективність діяльності підприємства в цілому.

**ЛІТЕРАТУРА:**

1. Акімова Е. В. Управление человеческим капиталом промышленного предприятия посредством персональных сбалан-

сированных систем показателей / Е. В. Акімова, О. А. Каменська // Актуальні проблеми економіки. - 2010. - № 5. - С. 37-45.

2. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р. И. Акмаева. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 208 с.

3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина]. - [8-е изд.]. - СПб. : Питер, 2004. - 832 с.

4. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шаралова, Т. М. Максименко. - К. : МАУП, 2002. - 248 с.

5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер. - М., 1998. - С. 143.

6. Дятлов В. А. Управление персоналом / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. - М. : Издательство ПРИОР, 2003. - 415 с.

7. Егоршин А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. - [2-е изд., перераб. и доп.]. - М. : ИнфраМ, 2006. - 352 с.

8. Еськов А. Л. Менеджмент мотивации труда станочников / А. Л. Еськов, В. И. Кулийчук. - Донецк : ІЗПИ НАН України, 2003. - 160 с.

9. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord / К. Редченко [Электронный ресурс]. - Режим доступа : [http:// www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

10. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал : измерение экономической ценности персонала / Фитц-енц Як ; [пер. с англ. под ред. М. С. Меньшикова, Ю. П. Леонова]. - М. : Вершина, 2006. - 320 с.

11. Фридаг Хервиг Р. Сбалансированная система показателей / Фридаг Хервиг Р., Вальтер Шмидт ; [пер. с нем. М. В. Лапинова]. - М. : Изд-во "Омега-Л", 2006. - 144 с.

12. Роберт С. Каплан. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; [пер. с англ.]. - М. : ЗАО "Олимп-бизнес", 2005. - 512 с.

13. Нильс-Горан Ольве. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер ; [пер. с англ.]. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2006. - 304 с.

**О. Kamens'ka**

**THE CASE HUMAN CAPITAL FRAME IS ON BASIS OF STRATEGIC INDEXES OF THE BALANCED SYSTEM**

The article is devoted the problems of management a human capital. In quality of instrument of strategic management of industrial enterprise a human capital the offered case a human capital frame is on the basis of strategic indexes of the balanced system. The presented model allows to find out the presence of cross-coupling of indexes of human kapitalu and efficiency of their use in the balanced system of indexes.

*Key words: strategy, human capital, balanced system of indexes, strategic map, unfinanical constituent.*

© О. Каменська  
Надійшла до редакції 23.02.2011