

А. Я. Берсуцький,  
О. О. Каменська

## ФОРМАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ЗБАЛАНСОВАНІЙ СИСТЕМІ ПОКАЗНИКІВ

*У статті обґрунтовано необхідність формалізації стратегії керування людським капіталом у збалансованій системі показників. Виявлено, що стратегічні карти є інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності підприємства у рамках збалансованої системи показників. Запропоновані етапи розробки стратегічної карти людського капіталу.*

Сучасні умови функціонування підприємств, що характеризуються постійними змінами зовнішнього середовища, ростом конкуренції у всіх сферах діяльності, припускають пошук інструментів, які дозволять оперативно реагувати на їхній вплив і вишикувати стратегію розвитку з урахуванням цих факторів. При цьому кожне підприємство формує власну тактику адаптації внутрішніх структур і систем керування до обмежень і можливостей економічного, політичного й соціального оточення. Однак далеко не всі підприємства володіють мистецтвом органічної комбінації стратегічних і поточних завдань своєї діяльності. Одним із таких інструментів є збалансована система показників (ЗСП) підприємства. Дана технологія з'явилася як реакція на обмеженість методів керування діяльністю підприємств за допомогою тільки фінансових показників. За всієї своєї 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 робітники задіяні в їх формуванні [1].

Збалансована система показників є основним методом керування для багатьох компаній світу. Серед них такі відомі корпорації, як Coca-Cola, General Electric, McDonalds, L'oreal, BMW, Boeing й інші. У Росії «піонерами» впровадження ЗСП стали «Северсталь», «Лукойл» і «Норильський нікель». Із вітчизняних підприємств, що використовують ЗСП як ефективний інструмент реалізації стратегії, можна виділити великі промислові підприємства такі, як ЗАТ «НКМЗ» і ВАТ «Днепрспецсталь».

Розробка методології збалансованої системи показників (ЗСП) і питання впровадження цієї системи знайшли відбиття в роботах закордонних учених: Юргена Вебера [2], Р. Каплана [3], Нильса-Горана Ольве [6], Нівена Пола Р. [5], Хервіга Р. Фридага [9], Вальтера Шмідта [9].

У теперішній час проблемі формування й розвитку людського капіталу у взаємозв'язку зі стратегією приділяється значна увага. У роботах таких авторів, як Я. Фітц-Енц [8], Є. В. Маслов [4], Л. У. Стаут [7], досліджується сутність людського капіталу й специфіка його формування в стратегічному аспекті діяльності підприємств.

Мета статті – обґрунтувати необхідність використання стратегічної карти як основного інструмента реалізації стратегії керування людським капіталом у рамках нефінансової складової збалансованої системи показників підприємства.

© Берсуцький Антон Якович – доктор економічних наук, доцент;

Каменська Оксана Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аудиту та економічного аналізу.

Донецький університет економіки та права, м. Донецьк.

Збалансована система показників – це система керування ефективністю підприємства, що складається із взаємозалежних фінансових і нефінансових показників, які відбивають досягнення стратегічних цілей у різних аспектах бізнесу й на всіх рівнях керування підприємства [3].

Основоположниками концепції стратегічного керування, заснованої на збалансованій системі показників (ЗСП), є Р. Каплан і Д. Нортон. Однак задовго до появи ЗСП Р. Каплана й Д. Нортону існували управлінські концепції, які по своїй суті схожі зі ЗСП:

1) запропонована в 1954 році концепція керування по цілям Management by Objectives (МВО) Пітера Друкера;

2) розроблена в 1932 році французьким ученим Ж. Л. Мало tableau de bord;

3) система селективних показників Юргена Вебера [2];

4) універсальна система показників діяльності Рамперсада Хьюберта;

5) система керування на основі показника EVA, автором якої є Стюарт Штерн.

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

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

Для формалізації стратегічних цілей ЗСП використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, що є одним головних принципів збалансованості даної системи. Концентрація уваги тільки на фінансових показниках не дає повної картини стану підприємства й не дозволяє побудувати точний прогноз його розвитку. Тому необхідно використовувати, поряд із фінансовими, також нефінансові показники, які не тільки доповнюють фінансові, але й перебувають у логічному зв'язку з ними [6].

Нефінансові показники, за допомогою взаємодії з фінансовими показниками, перетворюють стратегію в ряд послідовних мікророзв'язань, розв'язання яких, пов'язане з їхньою здатністю на ранніх стадіях сигналізувати про дію несприятливих факторів, які практично не вловлюються фінансовими показниками.

Пошук оптимальних цільових значень як для фінансових, так і для нефінансових показників збалансованої системи є скоріше мистецтвом, аніж формальною процедурою, оскільки майбутні показники діяльності підприємства залежать від безлічі факторів, більшість із яких є невизначеними.

Для встановлення цільових значень на майбутній період часу, необхідно виходити від базових значень поточного періоду. На рис. 1 представлені деякі джерела інформації для визначення цільових значень для показників ЗСП.

Метод експертних оцінок і опитування співробітників є основою для визначення цільових значень нефінансових показників, які характеризують нематеріальні активи підприємства. Нематеріальні активи описуються як «знання організації, яке створює диференційовану перевагу» або «здатності співробітників компанії задовольняти запити клієнтів». Нематеріальні активи містять у собі такі різноманітні складові: патенти, авторські права, знання співробітників, лідерство, інформаційні системи й операційні процеси.

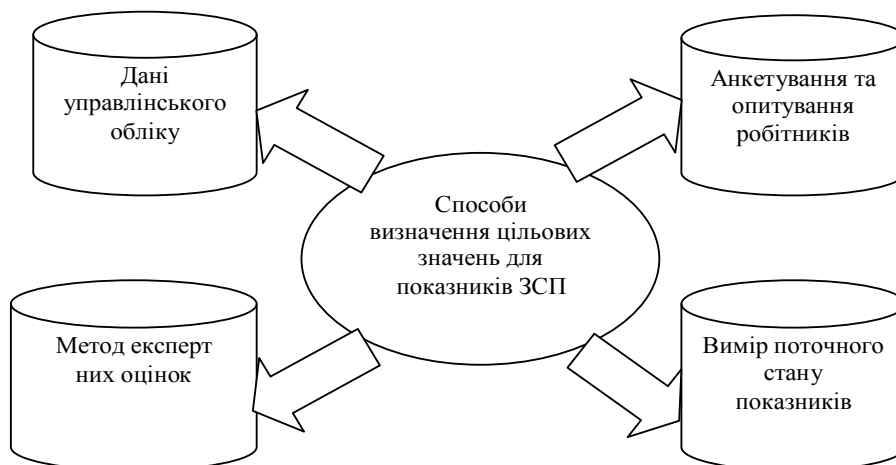


Рисунок 1 – Джерела інформації для встановлення цільових значень для показників ССП

Промислові підприємства в сучасних умовах відчувають гостру нестачу співробітників, що володіють здатністю ухвалювати самостійні рішення, відповідальністю за якість готової продукції, творчими навичками, знаннями сучасних технологій бізнесу і т.д. Усі вище перераховані характеристики співробітників становлять людський капітал підприємства, ефективно управління яким має стратегічне значення в діяльності підприємства. Людський капітал відіграє ключову роль у всіх чотирьох аспектах діяльності підприємства, тому що від компетентності й навичок працівників залежить реалізація цілей інших складових у системі стратегічного розвитку підприємства. Причино-наслідкові зв'язки між цілями всіх складових у збалансованій системі показників знаходять висвітлення в стратегічних картах, які служать сполучною ланкою між формулюванням стратегії і її втіленням.

Стратегічні карти дозволяють виявити залежність між показниками індивідуальної оцінки працівників і комплексною системою показників діяльності підприємства, виступаючи інструментом опису стратегічних цілей кожного аспекту діяльності в рамках збалансованої системи показників. Спочатку концепція стратегічних карт була представлена Робертом Капланом і Девідом Нортонем в 1992 році у виданні *Harvard Business Review* [3]. Стратегічні карти призначали 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) (рис. 2).

Дана модель має мобілізуючі властивості, оскільки одна з основних її цілей полягає в зосередженні зусиль підприємства на вирішенні ключових проблем.

В останні роки збільшується кількість компаній, що впроваджують у практику своєї діяльності стратегічні карти. Багато компаній використовують цей спосіб опису стратегії під іншими назвами й розробляють власний формат карти, що іноді лише нагадує вихідну модель Каплана й Нортоня. 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 [2, 3, 8].

Зарубіжний досвід взаємодії працівника й організації становить практичний інтерес для вітчизняних промислових підприємств, тому що сьогодні саме людський капітал є головним чинником сталого розвитку підприємства [144; 145; 146; 147].

Людський капітал більшою мірою представлений за допомогою нефінансових показників (компетентність співробітників, умотивованість на досягнення цілей, ступінь задоволеності результатами роботи і т.д.). 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.

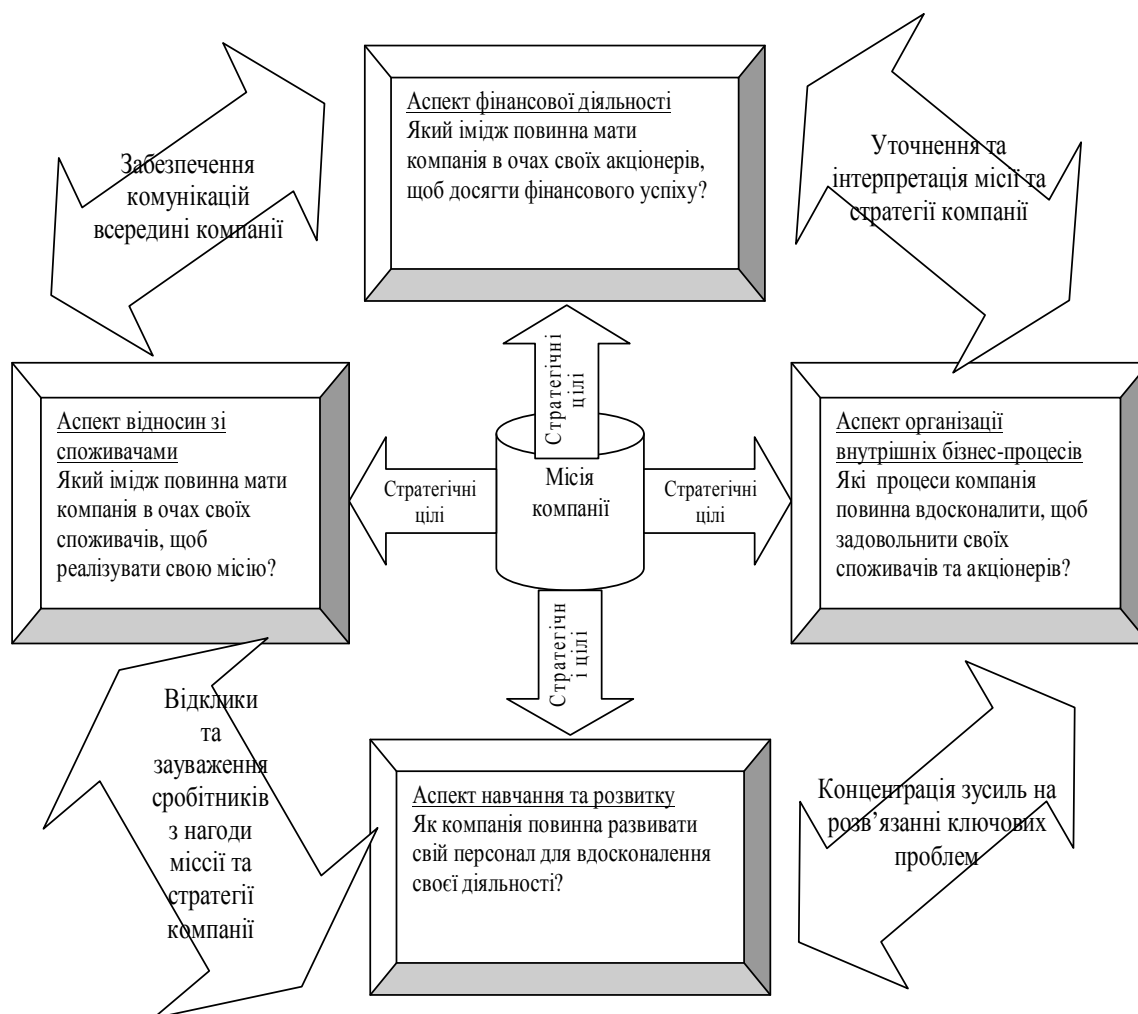


Рисунок 2 – Модель стратегічних карт Каплана й Нортону [3]

Кожний показник, включений у стратегічну карту, являє собою ланка ланцюга причино-наслідкових залежностей, що інтегрує стратегічні цілі персоналу підприємства з його стратегією [5].

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 чітке виконання договірних зобов'язань за всіма укладеними контрактами.

Це, у свою чергу, вимагає розробки й впровадження принципово нових підходів до керування персоналом підприємства, знання й здатності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості підприємства у відповідності зі стратегією. Серед підприємств, що демонстрували високі стратегічні результати діяльності, 73 % респондентів приділяли значну увагу комунікації стратегії співробітникам підприємства. Серед підприємств, що демонстрували середні або нижче середнього результати, тільки 28 % відзначили важливість цього напрямку.

Без урахування 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 й доповнення у формулювання місії й стратегії підприємства [3].

На рис. 3 представлені основні етапи розробки стратегічної карти людського капіталу. Стратегічна карта людського капіталу може розроблятися на період від трьох до десяти років залежно від різних умов функціонування підприємства.



Рисунок 3 – Етапи розробки стратегічної карти людського капіталу

Оптимальна кількість показників стратегічної карти значною мірою залежить від рівня корпоративної ієрархії: на корпоративному рівні й на рівні окремих підрозділів звичайно використовується 10-20 показників, на рівні відділів – 5-10, на рівні конкретного працівника – 3-5 показників. Різна кількість показників обумовлена тим, що в стратегічній карті кожного рівня повинні бути тільки ті показники, на динаміку яких працівники даного рівня безпосередньо впливають, показники, на виконання яких працівники впливати не можуть, не повинні включатися в стратегічну карту. Для кожного показника, включеного в стратегічну карту, необхідно встановити прогнозне (цільове), на досягнення якого повинні бути спрямовані зусилля працівників за допомогою розробки відповідних заходів.

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 упровадження стратегічної карти є план заходів, що передбачав відповідальних за виконання конкретних заходів і строки проміжних і підсумкових звітів.

Взаємозв'язок, що присутній в стратегічних картах: мета – показники – цільові значення – заходи, дозволяє відслідковувати відсоток виконання окремих показників за кожним співробітником й вчасно реагувати на відхилення від цільових значень за допомогою проведення коригувальних заходів, а у випадку масового невиконання – перегляду стратегічних цілей.

**Висновки.** В теперішній час 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. На основі цього розроблено методичний підхід до вдосконалення моделі 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 за кожним робітником та своєчасно реагувати на відхилення від цільових значень за допомогою коректуючих заходів. Стратегічна карта, таким чином, є ефективним інструментом управління діяльністю підприємства, орієнтованого на стратегію, а успішна її реалізація підвищує ефективність господарюючого суб'єкта. При цьому досягнення прогнозних значень показників стратегічної карти людського капіталу проходить в рамках системи мотивації робітників. У свою чергу, мотивований персонал є передумовою успішного функціонування підприємства як у практичному, так і в стратегічному аспектах.

#### Література

1. Акмаева Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. И. Акмаева. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 208 с.
2. Вебер Юрген. На пути к активному управлению с помощью показателей / Юрген Вебер, Утц Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 158.
3. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 512 с.
4. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Москва-Новосибирск : Инфра-М, 2006. – 432 с.
5. Нівен Пол Р. Сбалансованная система показателей – шаг за шагом : Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Нівен Пол Р. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.
6. Нильс-Горан Ольве. Сбалансованная система показателей. Практическое руководство по использованию / Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2006. – 304 с.
7. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут ; пер. с англ. – М. : Добрая книга, 2006. – 536 с.
8. 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.
9. Фридаг Хервиг Р. Сбалансованная система показателей / Фридаг Хервиг Р., Вальтер Шмидт ; пер. с нем. М. В. Лапшинова. – М. : Омега-Л, 2006. – 144 с.