

УДК 338.2

## Человеческий капитал как элемент стратегического потенциала предприятия

© 2014 г. Н. Р. Кельчевская, И. М. Черненко\*

Современное промышленное производство, ориентированное на устойчивое развитие, претерпевает неуклонную, трансформацию, связанную с повышением эффективности использования ресурсов. При этом эффективность данных преобразований напрямую зависит от интеллектуального потенциала общества, а, следовательно, значительная часть экономических преобразований должна быть направлена на развитие человеческого капитала. Исследование направлено на анализ теории и практики стратегического управления человеческим капиталом в отечественных условиях и оценку человеческого капитала как элемента стратегического потенциала. Предлагаемая методика оценки акцентирует внимание на качественных и количественных характеристиках стратегического управления человеческим капиталом промышленного предприятия. Помимо традиционных показателей человеческого капитала, таких как объем инвестиций в образование сотрудников и доля сотрудников, прошедших обучение, авторами рассмотрен удельный показатель социального инвестирования. В ходе исследования были использованы данные из финансовых и нефинансовых отчетов четырех крупных металлургических российских компаний за период с 2008 по 2011 гг. В дальнейшем при анализе человеческого капитала как элемента стратегического потенциала компаний, авторами данного исследования предлагается акцентировать внимание на изучении вклада человеческого капитала по сравнению с другими элементами стратегического потенциала предприятия. Кроме того, для получения данных по эффективности инвестиций компаний в человеческий капитал, представляет интерес исследование взаимосвязи финансовых показателей и показателей развития человеческого капитала, а также сопоставление интегральных показателей в других отраслях промышленности.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал, человеческий капитал, промышленные предприятия, металлургия

Современное промышленное производство, ориентированное на устойчивое развитие, претерпевает неуклонную, хотя зачастую и медленную, трансформацию, смысл которой заложен в решении существенной задачи по повышению эффективности использования ресурсов. Успеху в данной области отчасти способствует решение технологических задач в организациях, ориентированных на преобразование материальных факторов производства при общем низком уровне добавленной стоимости. Такой подход вполне адекватен для модели экономики с низкой степенью диверсификации, то есть модели, основанной на использовании существующих природных ресурсов. В России осуществля-

ется политика всемерного поддержания процесса совершенствования технологий в рамках концепции инновационного развития. За последние десятилетия было осуществлено немало проектов, направленных на повышение инновационной активности в промышленности, написаны тысячи научных работ, посвященных подобной теме. В то же время многие исследователи отмечают, что эффективность данных преобразований напрямую зависит от интеллектуального потенциала общества, а, следовательно, значительная часть экономических преобразований должна быть направлена на развитие человеческого капитала, определяемого как совокупность знаний, компетенций и мотиваций, полученных в результате инвестирования в людей, и приносящих доход в течение определенного периода времени [1–3]. Современные теории и практики управления, занимающиеся вопросами существования организаций в условиях нестабильности, складывающейся под влиянием факторов внешней среды, приходят, казалось бы, к очевидному выводу – ключевым ресурсом организации является человеческий капитал. В связи с этим должен быть существенно пере-

\* Кельчевская Н.Р. – д-р экон. наук, проф. директор департамента промышленного бизнеса и менеджмента. Уральский Федеральный Университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.

Черненко И.М. – аспирант каф. экономики и управления на металлургических предприятиях. Уральский Федеральный Университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина.

смотрен подход к созданию и реализации стратегии компании, необходимо расставить новые акценты в рамках стратегического управления, менеджеры всех уровней должны прийти к новому пониманию стратегического потенциала предприятия, ориентированного на развитие человеческого капитала.

Цель данной статьи – представить тенденции изменения одного из элементов стратегического потенциала промышленных предприятий – человеческого капитала. Для раскрытия роли человеческого капитала предложена методика, позволяющая формализовать показатели эффективности его формирования и использования для дальнейшего их включения в комплексную оценку стратегического потенциала. Методика позволит выявить восприятие предприятиями антропологического поворота, произошедшего в теории и практике современного менеджмента, когда, по словам Я. Фиц-енца [4, с.24], своеобразной «панaceей» в теории управления становятся нематериальные активы и лежащая в их основании идея развития интеллектуального человеческого потенциала. В целом, выявление признаков по которым компании действительно ориентируются на преобразование имеющегося у них человеческого капитала, является сложной, малоизученной в отечественной практике проблемой. Важнейшими задачами при исследовании тенденций изменения стратегического капитала организаций, ориентированных на развитие человеческого капитала предприятий, являются:

1) определение особенностей и актуальности стратегического планирования на предприятиях в связи с проблемами формирования человеческого капитала;

2) рассмотрение понятия стратегического потенциала во множестве авторских трактовок и выявление его элементов;

3) определение человеческого капитала как элемента стратегического потенциала предприятия, и разработка методики его оценки в составе стратегического потенциала.

Под человеческим капиталом понимаются врожденные и приобретенные качественные характеристики человека, такие как образование, здоровье, практикуемые ценности, которые могут быть использованы предприятием в деловых ситуациях. В современных условиях человеческий капитал приобретает стратегическое значение для предприятия в связи с необходимостью поддержания конкурентоспособного технологического уровня производства и сохранения накопленного интеллектуального капитала. Наряду с этим для некоторых предприятий актуальность приобретает реализация социальных программ. Общие экономические эффекты от инвестирования в человеческий капитал, прослеживаются, как правило, только в долгосрочной перспективе, поэтому изменение его состояния является одним из приоритетных объектов исследования в современной теории стратегического управления.

В дальнейшем стратегия будет рассмотрена нами как перспектива развития предприятия, учитывающая его возможности при использовании максимально эффективно ограниченных ресурсов и адаптированная к условиям внешней среды в соответствии с видением руководителя и планов. Анализируя тенденции развития концепций стратегического планирования на основе сотен исследований по стратегическому менеджменту, авторы хрестоматийной работы [5] выделяют десять школ стратегического планирования, отличающихся оригинальным подходом к определению стратегии и выявлению ее особенностей. Отметим, что только несколько школ планирования косвенно акцентируют внимание на различных сторонах человеческого капитала, например, школа предпринимательства акцентирует внимание на качестве индивидуального человеческого капитала и творческих аспектов его формирования. Когнитивная школа и школа обучения создают первые серьезные предпосылки к рассмотрению процесса управления способностями сотрудников к обучению в долгосрочной перспективе, и определяют их ключевое значение для повышения конкурентоспособности предприятий. Таким образом, многообразные подходы к определению стратегии и самого процесса стратегического планирования акцентируют внимание на различных сторонах человеческого капитала.

Анализируя процесс становления стратегического планирования по работам Г. Минцберга о школах стратегии, можно заключить, что в современный период акцент при разработке и реализации стратегии сместился на внутренние ресурсы организации, среди которых ключевым является человеческий капитал. Современные организации стремятся использовать не только потенциальные ресурсы, но и преобразовать уже имеющиеся для более эффективного применения. Стратегия, как продукт процесса стратегического планирования, обладает рядом особенностей. На наш взгляд, не существует универсальной формы стратегии, это всегда уникальный взгляд, формируемый под влиянием множества факторов. Поэтому в последнее время в квалификационные требования, особенно к управленцам высшего звена, все чаще включается способность к комплексному междисциплинарному анализу, учету не только внутренних факторов, но и перспектив устойчивого развития, социальных отношений и социальной ответственности. Стратегическое мышление возникает на определенном этапе развития организации, и порождается определенной организационной культурой. При этом существуют две стороны стратегического мышления – установление конфигурации (разработка элементов стратегии) и осуществление трансформации организации на основе разработанной стратегии. В этом смысле можно определить характерные черты реализуемых стратегий для каждого из этапов развития организаций. Следовательно, при разработке стратегии предприятия необходимо учитывать не только общие перспективы развития той или иной

отрасли, но и особенности индивидуального развития организации.

Теоретические разработки как зарубежных, так и отечественных авторов нашли весьма неоднозначное отражение в практике стратегического менеджмента в России, а подходы к стратегическому управлению человеческим капиталом еще только формируются. Некоторые авторы отмечают, что в связи с национальными российскими условиями хозяйствования, процесс стратегического планирования в отечественных организациях носит в основном декларативный характер, когда «разговоры о стратегиях не имеют под собой реальной основы» [6]. Продолжающаяся по сей день рыночная трансформация, подобная эксперименту с непредвиденными последствиями в национальном масштабе, отразилась и на особенностях управленческого мышления, и, в частности, на подходах к стратегическому управлению. В некоторых организациях, как отмечает О.В. Иванова, до сих пор «превалирует идеология сегодняшнего дня», когда управление не выходит на стратегический уровень, а руководство удовлетворено текущим финансовым положением [7]. Тенденции ориентирования в управлении на краткосрочные показатели деятельности при сужении горизонта стратегических решений, приводящие к «диссонансу стратегий и результатов деятельности», отмечены также в работах Г.Г. Гаврилова, А.И. Гребенникова, Н.П. Карпусь [8–10]. В таких условиях невозможно формирование и сохранение человеческого капитала, который бы обеспечивал технологическую конкурентоспособность отечественных отраслей с высокой добавленной стоимостью.

Подобный подход определил, в свою очередь, уникальную российскую модель рынка труда. В масштабном исследовании политики заработной платы российских предприятий в переходный период (1992–2002 гг.) Р.И. Капелюшников отмечает, что для указанной модели характерны:

- привязка уровня оплаты труда к доходности компаний;
- парадоксально высокий уровень унионизации с одновременным сохранением больших властных полномочий руководителей предприятий в вопросах оплаты труда;
- привязка заработных плат к общегосударственным нормативам и т.п. [3, 11]. Безусловно, все отмеченные явления естественны для трансформационного периода, поэтому логично заключить, что в таких условиях осуществление стратегического подхода к управлению было невозможно. Это определялось в целом низкой культурой менеджмента на предприятиях, которой не помогал даже приобретаемый в условиях переходного периода опыт.

Несмотря на негативные тенденции в развитии стратегического планирования в отечественных условиях, после начала и обострения мирового финансового кризиса (условно отнесенного к периоду 2008–2009 гг.) наблюдаются некоторое повышение интереса к отдельным аспектам стратегического

планирования. По данным опросов членов советов директоров ряда российских компаний, проводимых компанией *RwC* в 2012 и 2013 гг., наиболее приоритетной темой, на которую они все чаще обращают внимание в своей работе, является проблема стратегического планирования [12]. По данным исследования, директора российских компаний считают, что советы директоров должны уделять больше внимания вопросам стратегического планирования (52 % респондентов в 2012 и 87 % респондентов в 2013 г.), из них 39 % опрошенных указали, что хотели бы уделять этим вопросам гораздо больше времени, а 13 % ответили, что вопросам стратегического планирования уделяется самое пристальное внимание. При этом, однако, общие тенденции развития корпоративного управления российских компаний не ориентированы на проблемы повышения социальной восприимчивости и социальной ответственности, столь актуальные в развитых странах. Об этом свидетельствует минимальное внимание в 2012–2013 гг. к вопросам устойчивого развития и корпоративной социальной ответственности (заинтересованы не более трети респондентов).

Понятие стратегии как основной категории стратегического менеджмента тесно связано со стратегическим потенциалом. Н.А. Васильева отмечает, что основной теоретической проблемой стратегического менеджмента является определение факторов стратегического успеха. Анализируя историю развития концепций стратегического потенциала в рамках индустриально-экономического подхода на современном этапе развития теории менеджмента, автор делает заключение, что стратегический потенциал отражает совокупность, во-первых, ресурсов и, во-вторых, возможностей для разработки и реализации стратегии развития [13]. Более узкое, на наш взгляд, определение стратегического потенциала дает П.П. Башелутсков, отмечая, что стратегический потенциал может быть трактован как экономический потенциал предприятия, рассмотренный через призму стратегии [14].

Стратегический потенциал позволяет определить перспективы развития предприятия, выявить причины конкурентных успехов или провалов [15]. Некоторые авторы подчеркивают, что величина стратегического потенциала определяется только «слабым звеном», наименее развитой его стороной [16]. Важной характеристикой потенциала является его изменчивость в зависимости от условий и результатов деятельности организации, поскольку показатели стратегического потенциала являются индикаторами возможности эффективной реализации стратегии за счет факторов внутренней среды. Вместе с тем, в условиях интеграции России в мировое экономическое пространство, многие исследователи стали отмечать изменения стратегического потенциала предприятий, обусловленные также влиянием внешней среды. На принятие стратегических решений в области формирования человеческого капитала также оказывает влияние становление новой обра-

зовательной парадигмы, которое по нашим оценкам существенно скажется на качестве воспроизводимо-го человеческого капитала [17].

Кроме того, стратегический потенциал определяется наличием и качеством стратегических ресурсов, от правильного комбинирования и применения которых зависит конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе. Все большее влияние на перспективы развития стратегического менеджмента в России оказывают усиливающиеся тенденции глобализации, которые приводят к постепенному пересмотру приоритетов в формировании и развитии стратегических ресурсов. Таким образом, одним из важнейших составляющих стратегического потенциала предприятия, а, следовательно, и процесса стратегического планирования, становится человеческий капитал, поскольку он наиболее удовлетворяет критериям определения стратегических ресурсов: обладает уникальностью и при определенных условиях конкурентам его сложно симитировать.

Исследование человеческого капитала как элемента стратегического потенциала по предложенной нами методике основано на существующих теоретических и методологических достижениях зарубежных и отечественных авторов, поэтому сначала приведен обзор существующих методик измерения стратегического потенциала. Данный показатель обладает рядом преимуществ. Во-первых, он дает возможность оценить характеристики ключевых ресурсов организации не только на основе экспертных оценок, но и с применением реальных показателей деятельности организации (финансово-экономических, производственных, кадровых и т.п.), что повышает объективность оценки. Во-вторых, показатель стратегического потенциала может быть модифицирован в зависимости от особенностей предприятия (например, отраслевой принадлежности). Кроме того, для оценки элементов стратегического потенциала могут быть применены различные методы, такие как балльный метод, компаративная рейтинговая оценка и эконометрическое моделирование. В-третьих, данный показатель является индикатором для выявления направлений, требующих повышенного внимания руководства, он определяет «слабые места» и диспропорции в формировании и развитии стратегических ресурсов. В-четвертых, он позволяет определить уровень эффективности реализуемых стратегий в динамике.

Существующие методики оценки стратегического потенциала обладают следующими особенностями:

- 1) акцентируют внимание на обобщении показателей деятельности компании, являются интегральными, в равной степени учитывая результаты финансово-экономической, производственной и других видов деятельности;
- 2) фокусируются на показателях внутренней среды предприятия;
- 3) уделяют внимание в равной степени, как стратегическим ресурсам, так и возможностям предприятия.

Н.А. Васильева выделяет несколько составляющих стратегического потенциала: ресурсный потенциал, ключевые компетенции предприятия, конкурентные преимущества предприятия (реализованные на практике ключевые компетенции). Функциональный анализ двух последних элементов позволяет идентифицировать организационные способности [13, 15]. Подобного методического подхода к определению стратегического потенциала придерживается М.В. Данилова, последовательно анализируя ресурсы и возможности предприятия [16]. В своих работах В.Р. Веснин, В.Д. Маркова и О.В. Иванова предлагают балльную оценку различных аспектов стратегического потенциала (на основе таких его элементов как капитал, персонал, ресурсы, классифицируя последние на осязаемые и неосязаемые). Некоторые авторы предлагают внутреннюю классификацию стратегического потенциала, выделяя рыночный, производственный и финансовый потенциалы (табл. 1). Однако человеческий капитал как элемент стратегического потенциала еще недостаточно изучен, и требует особого анализа для создания успешной стратегии и конкурентного преимущества в условиях трансформации подходов к определению ключевых стратегических ресурсов.

Из рассмотренных методик наибольшей детализацией обладает методика П.А. Петрова, она основана на многомерном анализе параметров деятельности предприятия и включает в себя 35 показателей, которые, по мнению автора, универсальны в использовании и прошли достаточную апробацию в отечественной практике. Данная методика также позволяет выявить динамику изменения стратегического потенциала, кроме того использованный метод средней геометрической позволил дать скомпенсированную оценку показателей (в отличие от простого сложения баллов или умножения), а интегральный показатель стратегического потенциала измеряется по шкале от 0 до 1.

Для целей данного исследования основной интерес представляет блок показателей организационно-управленческого потенциала, поскольку туда включены показатели, косвенно отражающие динамику формирования человеческого капитала – это показатели производительности труда, уровня заработной платы, численности персонала и коэффициент соотношения темпов прироста производительности труда и заработной платы.

Для учета человеческого капитала при осуществлении стратегического планирования и управления необходима оценка его элементов с учетом особенностей деятельности предприятия, сочетающая финансовые и нефинансовые, качественные и количественные показатели. Оценка и анализ стратегического потенциала в целях данного исследования базируются на показателях человеческого капитала, основанных как на международной практике измерения человеческого капитала, так и на методических установках, предложенных авторами. Кроме того, исследование

Таблица 1

Обзор некоторых методических подходов к оценке стратегического потенциала предприятия (An overview of some of the methodological approaches to the assessment of strategic potential of the enterprise)		
Авторы методики или подхода	Исследуемые элементы стратегического потенциала	Предлагаемые подходы к оценке
Башелутсов П.П. [14]	Анализ факторов: человеческого, технического, природного, институционального, организационного, анализ ресурсов, анализ внешней среды, анализ рисков, связанных с осуществлением предполагаемой стратегии	Комплексный подход к анализу стратегического потенциала. Задача анализа – выявление глубинных эндогенных причин конкурентных успехов и «провалов»
Васильева Н.А. [13, 15]	Ресурсы предприятия (материальные и нематериальные в т.ч. трудовые, технологические, репутацию) и возможности предприятия (корпоративные функции управления, управление информацией, НИОКР, разработка товара, маркетинг, продажи и дистрибуция)	Предлагаются различные методы оценки и анализа: экспертный, балльный, экономико-математическое моделирование, факторный анализ и т.п.
Веснин В.Р. [18]	Совокупность внутренних ресурсов, в основе которых находятся индикаторы эффективности управления персоналом.	Балльная оценка
Данилова М.В. [16]	Ресурсы (осязаемые и неосязаемые) и возможности предприятия (определяемые тенденциями внешней и внутренней среды)	Перечень показателей, подвергаемых оценке, меняется. Используются методы кабинетного исследования (работа со сформированной документацией), методы факторного анализа и т.п. Результат оценки – перечень сильных и слабых сторон
Иванова О.В. [19]	Производственный, финансовый, социальный рыночный потенциалы, персонал, капитал, конкурентные преимущества	Балльная оценка, включение в стратегический потенциал рыночных факторов и потенциальных конкурентных преимуществ
Маркова В.Д. [20]	Осязаемые ресурсы, неосязаемые ресурсы. Стратегический потенциал понимается как совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия	Балльная оценка
Мерзликина Г.С., Шаховская Л.С. [21]	Рыночный потенциал, производственный потенциал, финансовый потенциал	Балльная оценка
Петров П.А. [22]	Стратегический потенциал понимается как совокупность ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия. Производственно-технологический, финансово-экономический, организационно-управленческий потенциалы	Для каждого блока показателей рассчитывают ряд коэффициентов, затем считают интегральный показатель (у всех показателей равные веса, интегральный показатель рассчитан как среднее геометрическое коэффициентов)
Полянский А.В. [23]	Внутренние локальные потенциалы (материальные и нематериальные) и внешние локальные потенциалы (сырьевой, изменение спроса, прочие)	Два подхода к восприятию и оценке показателей стратегического потенциала: интегральный подход и отказ от интегрального показателя стратегического потенциала

основывается на внешней оценке деятельности предприятий. Поскольку для целей исследования необходима максимальная объективность данных, были использованы только внешние финансовые и социальные отчеты предприятий, прошедшие заверение в Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП). Появление социальной отчетности предприятий в российских условиях в основном обусловлено влиянием Глобальной Инициативы Отчетности (*GRI*), присоединяясь к которой компании публикуют наборы индикаторов деятельности на основе рекомендаций «Руководства по отчетности в области устойчивого развития». Кроме того, в отчеты включены специфические показатели, указываемые в отраслевых приложениях (например, для горнодобывающей и металлургической отраслей промышленности). Социальные отчеты предприятий, как разновидность так называемой, нефинансовой отчетности, являются одним из важнейших источников информации о политике формирова-

ния и развития человеческого капитала, поскольку учитывают основные показатели деятельности компаний с позиций концепций социальной ответственности и устойчивого развития. В число этих показателей входят: численность персонала; количество сотрудников, прошедших обучение различных уровней; объем социального инвестирования; уровень оплаты труда; уровень инвестиций в капитал здоровья и т.п.

Для исследования были отобраны отчеты только тех компаний, которые полностью раскрывали показатели человеческого капитала в своих социальных отчетах. Динамика подачи социальных отчетов для заверения в РСПП представлен на **рис. 1**.

Как следует из данных, представленных на рис. 1, количество таких предприятий невелико. В данной работе для оценки и анализа стратегического потенциала было отобрано четыре металлургических компании, и проанализированы данные, отражающие деятельность указанных компаний за период с 2008 по 2011 гг. (**табл. 2**). Для предприятий

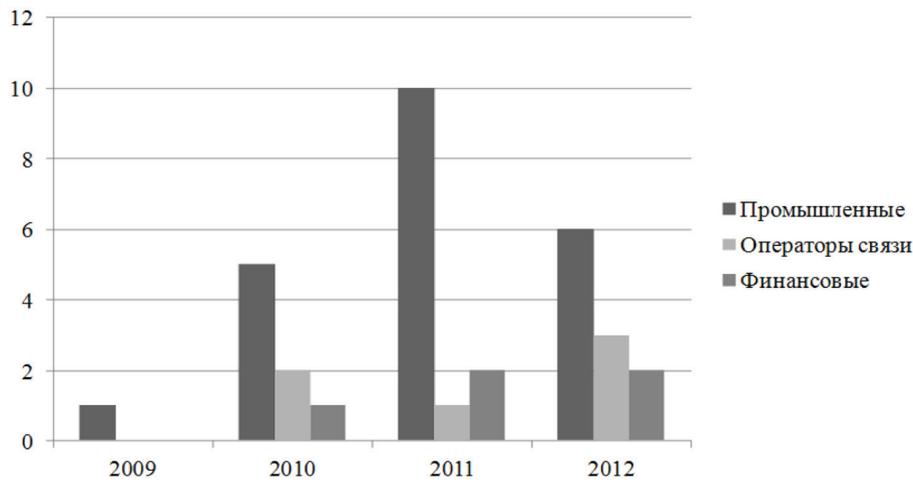


Рис. 1. Количество компаний, участвующих в программе РСНП по нефинансовой отчетности по годам (учтены заверенные отчеты)

[The number of companies participating in the program of the RUIE on non-financial reporting years (considered certified reports)]

Примечание: составлено авторами по данным [24]

Основные финансовые показатели и среднегодовая численность персонала предприятий, входящих в выборку для исследования в 2011 г. (Key financial indicators and the average number of employees of the enterprises included in the sample of research in 2011)				
Показатель	Предприятия			
	ОАО «ГМК Норильский Никель»	ОАО «Полюс Золото»	ОАО «Северсталь»	ОАО «Металлоинвест»
Выручка от реализации металлов млн долл. США	13 297	2341	15 812	9919
ЕВИТДА млн долл. США	7239	1111	3584	3873
Чистая прибыль млн долл. США	3626	558	2035	1432
Численность персонала, чел.	более 81 000	19 858	69 583	44 373

ОАО «Северсталь» и ОАО «Металлоинвест» приведены данные по консолидированной выручке, учтена выручка от реализации металлов. Использование информации, формируемой по единой методологии позволяет обеспечить сопоставимость данных, используемых для анализа.

Рассмотренные выше методики оценки стратегического потенциала уделяют немного внимания анализу человеческого капитала предприятия. Например, методика, разработанная П.А.Петровым, учитывает всего четыре показателя (из 35 предложенных), относящихся непосредственно к человеческому капиталу, акцентируя основное внимание на финансово-экономических показателях.

На наш взгляд, неоправданно заниженное внимание к человеческому фактору приводит к существенным потерям при стратегическом планировании деятельности предприятий. Поэтому считаем, что необходимо в большей степени отразить показатели человеческого капитала, характеризующие различные направления его формирования. Предлагаемая методика оценки содержит ключевые показатели эффекта человеческого капитала (рассчитаны по методу, предложенному Я. Фиц-

енцом и Н. Бонтисом [25]), а также расчет фактора социального обеспечения и расчет фактора инвестиций в человеческий капитал (методика предложена авторами). Структура методики анализа стратегического потенциала компании с использованием показателей человеческого капитала представлена на рис. 2.

В указанную методику входят три типа показателей: фактор эффекта человеческого капитала  $F_3$ , фактор инвестиций в человеческий капитал  $F_1$  и фактор социального обеспечения  $F_2$  (рассчитаны далее). Фактор  $F_3$  складывается из локальных факторов – доходов ( $F_{3,1}$ ), стоимости ( $F_{3,2}$ ), прибыли ( $F_{3,3}$ ):

$$F_{3,1} = \text{Выручка от реализации продукции} / N_{\text{перс}}; \quad (1)$$

$$F_{3,2} = \text{Себестоимость производства} / N_{\text{перс}}; \quad (2)$$

$$F_{3,3} = \text{Чистая прибыль} / N_{\text{перс}}; \quad (3)$$

где  $N_{\text{перс}}$  – среднегодовая численность персонала.



Рис. 2. Структура методики анализа человеческого потенциала как элемента стратегического потенциала предприятия (Structure analysis techniques of human potential as an element of the strategic potential of the enterprise)

Расчет подобных факторов человеческого капитала основан на исследованиях *Saratoga Institute*, проводимых в начале 2000-х годов. Результаты одного из подобных исследований для компаний финансовой сферы были опубликованы в работе [25]. Данный подход может быть расширен за счет применения эквивалентов полной занятости вместо менее точных показателей среднегодовой численности персонала. В рамках подхода, предложенного Я. Фиц-енцом, данный показатель также может быть детализирован за счет разделения сотрудников на штатных и временных. На наш взгляд, для российской практики управления, более приемлемы подходы к оценке данных факторов, основанные на квалификациях и профессиях. Например, в рамках предложенной методики факторы эффекта определяются как в расчете на одного сотрудника, так и в расчете на одного рабочего. При расчете факторов человеческого капитала используются данные финансовой отчетности (величина выручки, полной себестоимости, чистой прибыли).

Согласно предложенной методике далее необходимо произвести расчет факторов инвестиций в человеческий капитал ( $F_1$ ). Он включает шесть видов показателей:

$$F_{1.1} = \text{Совокупные затраты на персонал} / N_{\text{перс}}; \quad (4)$$

$$F_{1.2} = \text{Затраты на обучение сотрудников} / \text{Число обученных сотрудников}; \quad (5)$$

$$F_{1.3} = \text{Затраты на обучение сотрудников} / N_{\text{перс}}; \quad (6)$$

$$F_{1.4} = \text{Число обученных сотрудников} / N_{\text{перс}}; \quad (7)$$

$$F_{1.5} = \text{Расходы на оплату труда} / \text{Себестоимость производства}; \quad (8)$$

$$F_{1.6} = \text{Расходы на оплату труда} / N_{\text{перс}}. \quad (9)$$

Последним из рассчитываемых показателей является фактор социального обеспечения персонала ( $F_2$ ):

$$F_2 = \text{Затраты на социальное обеспечение} / N_{\text{перс}}. \quad (10)$$

После расчета каждого из показателей определяют значения локальных факторов человеческого капитала, используемые для межкорпоративного сравнения на основе максимального значения показателя по выбранной категории. Например, при определении эталона для сравнения фактора затрат на обучение сотрудников, используют максимальное значение затрат на обучение в расчете на одного сотрудника за весь период исследования по всем компаниям. На основе эталонных значений производится приведение различных показателей в сопоставимый вид (нормализованная оценка), данная процедура заключается в сопоставлении полученных значений локальных факторов с величинами эталонных показателей. Далее на основе результатов нормализованной оценки определяют обобщенные факторы человеческого капитала (эффекта, инвестиций, социального обеспечения) как среднее геометрическое величин локальных факторов. Таким образом, изменение итоговых значений будет

Таблица 3

Анализ технологий управления человеческим капиталом (по наличию информации об указанных технологиях в отчетах компаний) [Analysis of technologies of management of the human capital (the information about these technologies in reports of companies)]				
Вид технологии	Предприятия			
	ОАО «ГМК Норильский Никель»	ОАО «Полус Золото»	ОАО «Северсталь»	Компания «Металло-инвест»
Планирование и приобретение человеческого капитала				
Проведение оценки сотрудников по методу «360 градусов»	нд	+	+	нд
Систематизация подхода к оценке и развитию профессиональных знаний и навыков	нд	нд	+	нд
Установка годовых и ежемесячных показателей групповой и индивидуальной эффективности работы (KPI)	нд	+	нд	+
Систематическое сотрудничество с вузами	+	+	+	+
Поддержка и сохранение человеческого капитала				
Социальные программы	+	+	+	+
Медицинское страхование	+	+	+	нд
Инвестиции в охрану труда	+	+	+	+
Награждение корпоративными наградами	+	+	+	нд
Реализация программ кадрового резерва	+	+	+	+
Проведение социологических исследований в формате опросов и фокус-групп	нд	нд	+	нд
Участие в пенсионных программах	+	+	+	нд
Развитие человеческого капитала				
Специализированные курсы	+	нд	+	нд
Программы обучения руководителей	нд	+	+	+
Общекорпоративные семинары и совещания, конференции	+	+	нд	нд
Использование дистанционных форм подготовки персонала	нд	+	нд	+
Использование внутрикорпоративных ресурсов обучения (программ обучения и т.п.)	+	+	+	+
Специальная работа с молодыми специалистами	+	+	+	+
Примечание: составлено авторами с использованием данных отчетов из базы РСПП [24]				

проходить в пределах от 0 до 1\*. В рамках указанных значений на основе анализа и обсуждения будут приведены наборы желательных значений показателей.

Для оценки стратегического потенциала по предложенной методике, необходим предварительный сбор данных, включающих общие финансовые показатели (выручка от реализации продукции, себестоимость производства, чистая прибыль), показатели человеческих ресурсов (среднесписочная численность сотрудников, количество эквивалентов полной занятости), показатели человеческого капитала (количество сотрудников, прошедших обучение, затраты на обучение в течение года). Для анализа стратегического потенциала на первом этапе необходимо по данным годовой отчетности провести качественную оценку технологий управления челове-

ческим капиталом (табл. 3). Отметка «нд», используемая в таблице, означает «нет данных».

Качественный анализ в зависимости от целей исследования может фокусироваться на различных аспектах формирования и развития человеческого капитала. В данном случае мы акцентируем внимание на анализе технологий планирования, сохранения и развития человеческого капитала. Показатели, приведенные в табл. 3, отражают основные направления работы с персоналом, упомянутые в отчетах. Поэтому на основе качественного анализа возможно частично сделать выводы о подходах компании к осуществлению социальной политики, например, анализируя обязательства по охране здоровья и труда, которые компания взяла на себя сверх установленных законодательством нормативов. В данном случае сопоставление качественных данных позволяет сделать заключение о широком наборе современных инструментов по управлению человеческим капиталом, однако на большинстве предприятий не акцентированы проблемы оценки и развития профессиональных знаний и навыков. Качество развития человеческого капитала может быть прослежено по интенсивности взаимодействия с институциональной средой, направленной на воспроизводство человеческого капитала, например, по характеру взаимодействия с вузами на основе различных рей-

\* Важно отметить, что фактор эффекта человеческого капитала рассчитывается только на основе фактора доходов, поскольку предприятие может не иметь прибыли за указанный период или иметь убыток. В этом замечании заключается некоторое методологическое ограничение данного подхода, поскольку результативность определяется исходя из показателя прибыли.

тингов, информации о сотрудничестве компаний с вузами из социальной отчетности.

Далее приведем анализ количественных данных по показателям систематического сотрудничества с вузами по количеству студентов, прошедших практику, количеству трудоустроенных студентов из их числа и соотношению данных показателей (табл. 4). Как следует из данных, представленных в табл. 3 и 4, рассматриваемые компании активно сотрудничают с вузами, при этом распределение вновь принятых сотрудников соответствует общей численности и структуре персонала. В целом предприятия показывают стабильно высокие результаты приема новых сотрудников из числа недавних выпускников вузов.

Далее на основе собранных данных (пример подборки некоторых исходных данных приведен в табл. 5) проведем количественный анализ человеческого капитала как элемента стратегического потенциала четырех металлургических предприятий за период с 2008 по 2011 годы.

На основе приведенных данных и сведениях о численности, структуре персонала мы приведем расчет частных элементов факторов человеческого капитала для ОАО «Северсталь» (табл. 6).

Для получения нормализованной оценки, определим эталонные значения

$$(F_{i,j}^{\ominus} = F_{max}, \text{ табл. 7}) \quad (11)$$

С помощью значений, применяемых для сравнения показателей, мы приведем факторы человеческого капитала в сопоставимый вид для поэлементного сравнения показателей различных металлургических компаний. Процедура нормализованной оценки состоит в сопоставлении фактических показателей с эталонным (максимальным):

$$F_{i,j}^N = F_{i,j} / F_{i,j}^{\ominus}; 0 \leq F_{i,j}^N \leq 1 \quad (12)$$

Далее рассчитаем средние показатели факторов человеческого капитала и интегральный показатель фактора человеческого капитала в стратегическом потенциале. Средний показатель факторов инвестиций в человеческий капитал ( $F_i^S$ ) рассчитывается как среднее геометрическое частных нормализованных показателей (исключая общие затраты на персонал  $F_{1,1}$ ):

$$F_i^S = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n F_{i,j}^N} \quad (13)$$

Таким образом, для предприятия ОАО «Северсталь» средний показатель факторов инвестиций в человеческий капитал ( $F_i^S$ ) для 2008 г. составляет:

$$F_i^S = \sqrt[5]{\frac{209,1}{210} \times \frac{131,6}{131,6} \times \frac{62,9}{80,3} \times \frac{11,3}{37,2} \times \frac{14411}{27123}} = 0,661 \quad (14)$$

Средний показатель фактора социального обеспечения ( $F_2$ ) равен фактору социального обеспечения ( $F_{2,1}$ ) на всех сотрудников, а средний показатель эффективности человеческого капитала ( $F_3$ ) равен фактору доходов человеческого капитала ( $F_{3,1}$ ). Интегральный фактор человеческого капитала рассчитывается следующим образом:

$$F_{HC} = \sqrt[k]{\prod_{i=1}^k F_i^S} \quad (15)$$

Для компании ОАО «Северсталь»  $F_{HC}$  для 2008 г. составляет:

$$F_{HC} = \sqrt[3]{0,661 \times 0,471 \times 0,856} = 0,643 \quad (16)$$

Величины средних и интегральных факторов человеческого капитала для рассмотренных металлургических компаний приведен в табл. 8.

Обобщенные данные по расчету фактора человеческого капитала в составе стратегического потенциала предприятий представлены на рис. 3.

Теоретико-методологический обзор показывает, что ни один из существующих методов оценки стратегического потенциала промышленного предприятия не учитывает в полной мере значимости человеческого капитала. Предложенная методика анализа человеческого капитала может быть использована для составления интегральных оценок стратегического потенциала предприятий. Подход, используемый нами для интегральной оценки человеческого капитала, предполагает равный вес каждого из частных факторов (индексов) человеческого капитала, а выявление эталонных значений, примененное в методике, требует исходной сопоставимости компаний по отраслевому признаку и по особенностям создания ценности в организации.

1. По результатам качественного и количественного анализов сотрудничества металлургических компаний с вузами лидером является ОАО «Полюс Золото»: предприятие активно инвестирует в человеческий капитал, в результате чего повышается вероятность трудоустройства студентов, прошедших практику. Повышение количества трудоустроенных практикантов означает, что затраты на их обучение становятся инвестициями в собственный человеческий капитал. Применение подобной стратегии инвестирования в человеческий капитал позволило предприятию снизить показатель фактора инвестирования, сократив количество вновь принятых сотрудников, прошедших дополнительное обучение и снизив тем самым удельный объем инвестиций в обучение.

2. Все исследованные компании используют широкий набор инструментов по управлению человеческим капиталом, включающий развернутые программы по обучению сотрудников, инвестиционные про-

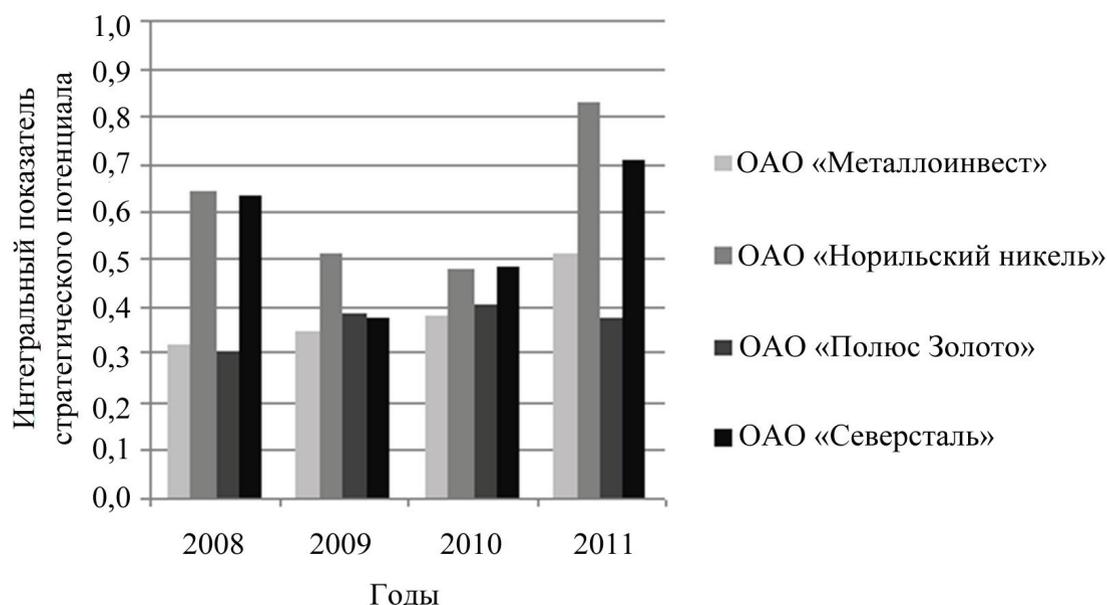


Рис. 3. Показатели фактора человеческого капитала в составе стратегического потенциала металлургических компаний (Indicators of human capital factor as part of the strategic potential of the metallurgical companies)

Таблица 4

**Количественные данные по систематическому сотрудничеству с вузами**  
(Quantitative data on systematic cooperation with universities)

Компания	Количество студентов, прошедших практику, среднегодовой показатель, чел.	Количество трудоустроившихся (из числа практикантов), среднегодовой показатель, чел.	Трудоустроенные выпускники, прошедшие практику, %
ОАО «ГМК Норильский Никель»	1600	245	15,3
ОАО «Полюс Золото»	300	190	63,3
ОАО «Северсталь»	2500	100	4,0
ОАО «Металлоинвест»	2774	371	13,4

Примечание: составлено авторами с использованием данных отчетов из базы РСПП [24]

Таблица 5

**Исходные данные для определения стратегического потенциала компании ОАО «Северсталь»**  
(Baseline data to determine the strategic potential JSC «Severstal»)

Показатели, тыс. долл. США	Период, г.		
	2009	2010	2011
Расходы на оплату труда, всего	1 341 704	1 460 385	1 887 284
в т.ч. фонд оплаты труда	1 149 296	1 237 287	1 455 418
затраты на социальное обеспечение	190 433	217 946	427 759
начисления по пенсионным обязательствам	1975	5152	4107
Себестоимость производства	6 901 797	8 716 766	10 903 222
Выручка от реализации	9 023 203	12 756 753	15 573 090
Чистая прибыль	-1 100 207	-514 579	2 173 735
Средневзвешенный курс доллара США, руб. за долл.	31,72	30,36	30,45
Затраты на мероприятия по охране труда		46 772	148 000
Затраты на обучение персонала, всего	4152	6659	5000
в т.ч. Северсталь «Российская Сталь»	1450	3149	---
Северсталь «Ресурс»	1595	2514	---
Северсталь «Северная Америка»	1107	996	---
Объем средств, направленных на благотворительные и спонсорские нужды	32 000	45 500	82 000

Примечание: составлено авторами с использованием данных отчетов из базы РСПП [24]

Таблица 6

Элементы факторов человеческого капитала для ОАО «Северсталь» за 2008–2011 гг., рассчитанные по предложенной методике (Elements of the factors of human capital for JSC «Severstal» for 2008-2011, calculated by the methods proposed)				
Показатель, долл. США	Период, г.			
	2008	2009	2010	2011
Элементы фактора инвестиций в человеческий капитал ( $F_1$ ),				
Затраты на персонал, общие, на 1 чел. ( $F_{1,1}$ )	15 458	16 697	17 817	28 373
Затраты на обучение, на 1 человека, прошедшего обучение ( $F_{1,2}$ )	209,1	103,6	146,6	186,6
Затраты на обучение, на всех сотрудников ( $F_{1,3}$ )	131,6	50,3	78,4	71,9
Доля сотрудников, прошедших обучение, % ( $F_{1,4}$ )	62,9	48,6	53,5	38,5
Доля расходов на оплату труда в себестоимости, % ( $F_{1,5}$ )	11,3	19,4	16,8	17,3
Расходы на оплату труда на одного сотрудника ( $F_{1,6}$ )	14 411	16 259	17 203	27 123
Элементы фактора социального обеспечения ( $F_2$ )				
Фактор социального обеспечения на одного рабочего ( $F_{2,1}$ )	1387	588	814	1786
Фактор социального обеспечения на всех сотрудников ( $F_{2,2}$ )	915	388	536	1178
Эффект человеческого капитала ( $F_3$ )				
Фактор доходов человеческого капитала ( $F_{3,1}$ )	191 540	109 346	150 272	223 806
Фактор стоимости человеческого капитала ( $F_{3,2}$ )	127 095	83 638	102 682	156 694
Фактор прибыли человеческого капитала ( $F_{3,3}$ )	24 857	-13 333	-6062	31 239
Фактор доходов человеческого капитала на одного рабочего ( $F_{3,4}$ )	290 213	165 675	228 243	339 100
Фактор стоимости человеческого капитала на одного рабочего ( $F_{3,5}$ )	192 569	126 724	155 960	237 415
фактор прибыли человеческого капитала на одного рабочего ( $F_{3,6}$ )	37 663	-20 201	-9207	47 333

Таблица 7

Эталонные (максимальные) величины факторов человеческого капитала (Reference (maximum) value of factors of human capital)			
Показатель	Эталонная величина, долл. США	Компания	Год
Элементы фактора инвестиций в человеческий капитал ( $F_1^{\text{э}}$ )			
Затраты на персонал, общие ( $F_{1,1}^{\text{э}}$ )	28 373	ОАО «Северсталь»	2011
Затраты на обучение, на 1 человека, прошедшего обучение ( $F_{1,2}^{\text{э}}$ )	210,0	ОАО «Норильский Никель»	2010
Затраты на обучение, всех сотрудников ( $F_{1,3}^{\text{э}}$ и т.д.)	131,6	ОАО «Северсталь»	2008
Доля сотрудников, прошедших обучение, %	80,3	ОАО «Металлоинвест»	2011
Доля расходов на оплату труда в себестоимости, %	37,2	ОАО «Полюс Золото»	2008
Расходы на оплату труда одного сотрудника	27 123	ОАО «Северсталь»	2011
Элементы фактора социального обеспечения ( $F_2^{\text{э}}$ )			
Фактор социального обеспечения на одного рабочего	2 705	ОАО «Норильский Никель»	2011
Фактор социального обеспечения на всех сотрудников	1 944	ОАО «Норильский Никель»	2011
Эффект человеческого капитала ( $F_3^{\text{э}}$ )			
Фактор доходов человеческого капитала	223 806	ОАО «Северсталь»	2011
Фактор стоимости человеческого капитала	156 694	ОАО «Северсталь»	2011
Фактор прибыли человеческого капитала	44 723	ОАО «Норильский Никель»	2011
Фактор доходов человеческого капитала на одного рабочего	339 100	ОАО «Северсталь»	2011
Фактор стоимости человеческого капитала на одного рабочего	237 415	ОАО «Северсталь»	2011
Фактор прибыли человеческого капитала на одного рабочего	176 156	ОАО «Северсталь»	2011

екты в области здравоохранения и социальной сфере. Несмотря на это, показатели интегральной оценки фактора человеческого капитала оказались различными, поскольку предприятия привлекают различные объемы инвестиций в каждую из указанных сфер.

Количественная оценка на основе сопоставимых показателей дала следующие результаты:

1. При оценке интегрального показателя фактора человеческого капитала за период с 2008 по 2011 г. положительная динамика наблюдается только у ОАО «Металлоинвест».

2. По эффективности инвестиций в человеческий капитал также лидирует ОАО «Металлоинвест», разница между показателем фактора человеческого капитала и средним фактором инвестиций в человеческий капитал небольшая, но положительная на протяжении всего периода. Таким образом, экономический эффект применяемого набора частных инструментов управления человеческим капиталом является положительным.

3. При расчете значений факторов человеческого капитала для определения показателей стратеги-

Таблица 8

Величины средних и интегрального факторов человеческого капитала для рассмотренных металлургических компаний (The mean and integral factors of human capital for the considered metallurgical companies)				
Интегральный показатель, доли ед.	Период, г.			
	2008	2009	2010	2011
ОАО «Северсталь»				
Средний фактор социального обеспечения ( $F_1^S$ )	0,471	0,200	0,276	0,606
Средний фактор эффекта человеческого капитала ( $F_2^S$ )	0,856	0,486	0,671	1,000
Средний фактор инвестиций в человеческий капитал ( $F_3^S$ )	0,661	0,589	0,628	1,000
Интегральный фактор человеческого капитала ( $F_{HC}$ )	0,643	0,374	0,479	0,707
ОАО «Полюс золото»				
Средний фактор социального обеспечения	0,110	0,27	0,266	0,155
Средний фактор эффекта человеческого капитала	0,384	0,347	0,426	0,593
Средний фактор инвестиций в человеческий капитал	0,601	0,420	0,475	0,574
Интегральный фактор человеческого капитала	0,305	0,387	0,404	0,372
ОАО «Норильский никель»				
Средний фактор социального обеспечения	0,631	0,405	0,225	1,000
Средний фактор эффекта человеческого капитала	0,710	0,541	0,690	0,779
Средний фактор инвестиций в человеческий капитал	0,863	0,680	0,538	0,709
Интегральный фактор человеческого капитала	0,648	0,509	0,474	0,833
ОАО «Металлоинвест»				
Средний фактор социального обеспечения	0,286	0,242	0,326	0,379
Средний фактор эффекта человеческого капитала	0,578	0,724	0,712	0,999
Средний фактор инвестиций в человеческий капитал	0,382	0,279	0,357	0,413
Интегральный фактор человеческого капитала	0,322	0,343	0,377	0,515

ческого потенциала чаще всего за базу сравнения принимались значения ОАО «Северсталь», что свидетельствует о привлечении значительного объема инвестиций в человеческий капитал на предприятии.

В дальнейшем при анализе человеческого капитала как элемента стратегического потенциала компаний, авторами данного исследования предлагается акцентировать внимание на изучении вклада человеческого капитала по сравнению с другими элементами стратегического потенциала предприятия. Кроме того, для получения данных по эффективности инвестиций компаний в человеческий капитал, представляет интерес исследование взаимосвязи финансовых показателей и показателей развития человеческого капитала, а также сопоставление интегральных показателей в других отраслях промышленности.

#### Библиографический список

1. *Подберезкин А.И., Гребков М.П.* Национальный человеческий капитал на перепутье. М.: МГИМО-Университет, 2012. 374 с.
2. *Емельянов Ю.С., Хачатурян А.А.* Человеческий капитал в модернизации России: Институциональный и корпоративный аспекты. М.: Едиториал УРСС, 2011. 416 с.
3. *Капелюшников Р.И.* Образовательный потенциал и его связь с характеристиками рынка труда: российский опыт // Экономическая политика. 2006. № 4. С. 166–195.
4. *Fitz-enz J.* The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance. New York - Washington D.C., 2009. 337 p.

5. *Минцберг Г.* Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / М.: Альпина Паблишер, 2013. 367 с.

6. *Ярченко В.М.* Особенности стратегического менеджмента в России / Электронный ресурс: URL: [http://www.elitarium.ru/2008/11/01/strategicheskij\\_menedzhment\\_rossii.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/01/strategicheskij_menedzhment_rossii.html) (дата обращения: 28.05.2014).

7. *Иванова О.В.* Развитие методологических подходов к формированию и оценке стратегического потенциала предприятия регионального промышленного комплекса // Вестник Чувашского университета. 2010. № 1. С. 346–349.

8. *Гаврилов Г.Г.* Проблемы системной трансформации корпоративной стратегии устойчивого развития // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2012. № 1. С. 16–22.

9. *Гребенников А.И.* Необходимость долгосрочной стратегии структурных преобразований предприятий промышленности России // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. № 5. С. 87–90.

10. *Карпуть Н.П., Ивашкевич А.С.* Уроки кризиса и пути преодоления его негативных последствий в корпоративных стратегиях развития // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2010. № 4. С. 59–67.

11. *Капелюшников Р.И.* Политика заработной платы российских предприятий // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2004. № 4. С. 48–69.

12. В центре внимания. Опрос членов совета директоров (исследование PricewaterhouseCoopers). URL: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/governance-risk-](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/governance-risk-)

compliance/assets/Russian\_boards\_survey\_\_rus.pdf (дата обращения: 28.05.2014).

13. *Васильева Н.А.* Концептуальные подходы к исследованию стратегического потенциала предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета 2009. (5). С. 66–68.

14. *Башелутсков П.П.* Комплексный мониторинг стратегического потенциала предприятия // Вестник Волгоградского государственного университета. 2006. Серия 3: Экономика. Экология (10). С. 111–115.

15. *Васильева Н.А.* Методические подходы к оценке стратегического потенциала промышленного предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета 2011. (1). С. 49–53.

16. *Данилова М.В.* Основные аспекты формирования и оценки стратегического потенциала предприятия // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2004. № 1. С. 170–175.

17. *Кельчевская Н.Р., Черненко И.М.* Формирование человеческого капитала промышленного предприятия в условиях реформы системы образования в России // Университетское управление: практика и анализ. 2012. №2 (78). С. 38–42.

18. *Веснин В.Р.* Стратегическое управление: учеб. М.: Проспект, 2004. 328 с.

19. *Иванова О.В.* Методика расчета стратегического потенциала промышленного предприятия // Инновации. 2007. № 5. С. 86–88.

20. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2001. 287 с.

21. *Мерзликина Г.С., Шаховская Л.С.* Оценка экономической состоятельности предприятия: Монография. Волгоград: ВолгГТУ, 1998. 265 с.

22. *Петров П.А.* Формирование единой методологии контроллинга стратегического потенциала промышленного предприятия // Вопросы управления. 2011. № 16. С. 128–137.

23. *Полянский А.В.* Сущность и состав стратегического потенциала промышленного предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2013. № 1. С. 113–115.

24. Совет РСПП по нефинансовой отчетности. URL: <http://рспп.рф/simplepage/138> (дата обращения: 28.05.2014).

25. *Bontis N., Fitz-enz J.* Intellectual Capital ROI: a Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents / Journal of Intellectual Capital. Vol. 3 No. 3, 2002 pp. 223–247.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*  
2014, no. 2 (22) – April – June, pp. 10 – 23  
ISSN 2072–1633

### Human capital as an element of the enterprise strategic potential

*Kelchevskaya N.R.* – Ural Federal University behalf the First President of Russia B.N. Yeltsin, 620002, Ekaterinburg, Russia. E-mail: [n.r.kelchevskaya@ustu.ru](mailto:n.r.kelchevskaya@ustu.ru).  
*Chernenko I.M.* – Ural Federal University behalf the First President of Russia B.N. Yeltsin, 620002, Ekaterinburg, Russia. E-mail: [booojega@mail.ru](mailto:booojega@mail.ru).

**Abstract.** The modern industrial enterprise targeting sustainable development undergoes the constant transformation connected with the better use of resources and raising effectiveness. The effectiveness of transformation directly depends on the intellectual potential of the society, logically, the substantial part of economic transformation must target the human capital development. The present study considers the analysis of theoretical and practical approaches to strategic management of the human capital under domestic conditions and evaluates the human capital as the element of the strategic potential. The evaluation method proposed puts the attention to the qualitative and quantitative characteristics of the human capital strategic management in an industry enterprise. The author regards both traditional indexes of the human capital such as the volume of investments in the employees education and the share of employees who underwent the teaching and such important indication

as the social investment. In the course of the study the data of financial and other reports of 4 large Russian metallurgical companies in 2008–2011 were taken.

The author proposes for the future analysis of the human capital as an element of strategic company's potential to put a special attention to the evaluation of the human capital contribution compared with the other elements of the enterprise' strategic potential. Besides, when collecting data reflecting the effectiveness of the company investment in the human capital, it appears interesting to study interrelation between financial indexes and indexes of human capital development, as well as to compare integral indexes from other industry branches

**Keywords:** strategic potential, human capital, industry, metallurgy.

### References

1. Podberezkin A.I., Grebkov M.P. *Natsional'nyi chelovecheskii kapital na pereput'e*. [National human capital at the crossroads]. Moscow: MGIMO-Universitet, 2012. 374 p. (In Russ).
2. Emel'yanov Yu.S., Khachatryan A.A. *Chelovecheskii kapital v modernizatsii Rossii: Institutsional'nyi i korporativnyi aspekty*. [Human capital in Russia's

modernization: Institutional and corporate aspects]. Moscow: *Editorial URSS*, 2011. 416 p. (In Russ).

3. Kapelyushnikov R.I. Educational potential and its relationship to the characteristics of the labour market: the Russian experience. *Ekonomicheskaya politika*. 2006. no. 4. pp. 166–195. (In Russ).

4. Fitz-enz J. The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance. New York – Washington D.C., 2009. 337 p.

5. Mintsberg G. *Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta* [Strategic safari excursion in the wilds of strategic management]. Moscow: Al'pina Publisher, 2013. 367 p. (In Russ).

6. Yarchenko V.M. Features of strategic management in Russia. Available at: [http://www.elitarium.ru/2008/11/01/strategicheskij\\_menedzhment\\_rossii.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/01/strategicheskij_menedzhment_rossii.html) (accessed 28.05.2014). (In Russ).

7. Ivanova O.V. Development of methodological approaches to the formation and evaluation of the strategic potential of the enterprises of the regional industrial complex. *Vestnik Chuvashskogo Universiteta*. 2010. no.1. pp. 346–349. (In Russ).

8. Gavrilov G.G. Problems of system transformation of the corporate strategy of sustainable development. *Sovremennye naukoemkie tekhnologii. Regional'noe prilozhenie*. 2012. no 1. pp. 16–22. (In Russ).

9. Grebennikov A.I. The need for a long-term strategy of structural transformations of the industrial enterprises of Russia. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Sotsial'no-ekonomicheskogo Universiteta*. 2011. no. 5. pp. 87–90. (In Russ).

10. Karpus' N.P., Ivashkevich A.S. *The lessons of the crisis and ways to overcome its negative consequences in the corporate development strategies*. *Vestnik Rossiiskogo Universiteta Druzhby Narodov. series: Ekonomika*. 2010. no. 4. pp. 59–67. (In Russ).

11. Kapelyushnikov R.I. Wage policy of Russian enterprises. *Vestnik obshchestvennogo mneniya. Dannye. Analiz. Diskussii*. 2004. no. 4. pp. 48–69. (In Russ).

12. In the center of attention. Survey of members of the Board of Directors (the study PricewaterhouseCoopers). Available at: [http://www.pwc.ru/en\\_RU/ru/governance-risk-compliance/assets/Russian\\_boards\\_survey\\_\\_rus.pdf](http://www.pwc.ru/en_RU/ru/governance-risk-compliance/assets/Russian_boards_survey__rus.pdf) (accessed 28.05.2014).

13. Vasil'eva N.A. Conceptual approaches to the study of the strategic potential of the enterprise. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Sotsial'no-ekonomicheskogo Universiteta*. 2009. (5). pp. 66–68. (In Russ).

14. Bashelutskov P.P. Comprehensive monitoring of the strategic potential of the enterprise. *Vestnik Volgogradskogo*

*Gosudarstvennogo Universiteta*. 2006. series 3: *Ekonomika. Ekologiya* (10). pp. 111–115. (In Russ).

15. Vasil'eva N.A. Methodical approaches to the estimation of the strategic potential of the industrial enterprise. *Vestnik Saratovskogo Gosudarstvennogo Sotsial'no-ekonomicheskogo Universiteta* 2011. (1). pp. 49–53. (In Russ).

16. Danilova M.V. The main aspects of formation and evaluation of the strategic potential of the enterprise. *Izvestiya Vysshikh Uchebnykh Zavedenii. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela*. 2004. no. 1. pp. 170–175. (In Russ).

17. Kel'chevskaya N.R., Chernenko I.M. Human capital formation of industrial enterprises in education reform in Russia. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*. 2012. no. 2 (78). pp. 38–42.

18. Vesnin V.R. *Strategicheskoe upravlenie: ucheb.* [Strategic management, textbook]. Moscow: Prospekt, 2004. 328 p. (In Russ).

19. Ivanova O.V. The method of calculation of the strategic potential of the industrial enterprise. *Innovatsii*. 2007. no. 5. pp. 86–88. (In Russ).

20. Markova V.D., Kuznetsova S.A. *Strategicheskii menedzhment*. [Strategic management]. Moscow: INFRA-M, 2001. 287 p. (In Russ).

21. Merzlikina G.S., Shakhovskaya L.S. Otsenka ekonomicheskoi sostoyatel'nosti predpriyatiya: Monografiya. [Assessment of the economic viability of the enterprise: Monograph]. *Volgograd: VolgGTU*, 1998. – 265 p. (In Russ).

22. Petrov P.A. *Formation of a unified methodology of controlling the strategic potential of industrial enterprise*. *Voprosy upravleniya*. 2011. no.16. pp. 128–137. (In Russ).

23. Polyanskii A.V. The nature and composition of the strategic potential of the industrial enterprise. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov*. 2013. no. 1. pp. 113–115. (In Russ).

24. The Board RSPP on non-financial reporting. Available at: <http://rspp.rf/simplepage/138> (accessed 28.05.2014).

25. Bontis N., Fitz-enz J. Intellectual Capital ROI: a Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents / *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3 no. 3, 2002. Pp. 223–247.

**Information about authors:** *Kelchevskaya N.R.* – Doctor of Economic Sciences, Professor, Director of the department. *Chernenko I.M.* – Graduate student.