

РОЗДІЛ III

Економіка та управління підприємствами

УДК 005.931.11:331.522.4:658.5

Ліпич Любов,
доктор економічних наук, професор,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності;
м.Луцьк; ORCID ID 0000-0002-9059-7271
e-mail: lglipych@gmail.com

Хілуха Оксана,
кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства;
Луцьк; ORCID ID 0000-0002-1228-7171
e-mail: lglipych@gmail.com

Кушнір Мирослава,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу та права
кафедра фінансів, банківської справи та страхування;
Луцьк; ORCID ID 0000-0002-4441-4278
e-mail: lglipych@gmail.com

Загоруйко Віктор,
кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
кафедра менеджменту;
Луцьк; e-mail: lglipych@gmail.com
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-45-55>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМТВА

Людський капітал є призмою, через яку слід оцінювати досягнення підприємства. Він також характеризується як одна з найсильніших переваг при створенні вартості певної бізнес-одиниці на конкурентному ринку. Його використання в економіці підприємства пов'язане з безпосереднім залученням працівника, тому персонал – найважливіший ресурс, і в той же час капітал (актив). Обґрунтовано, що людський капітал має вартість в тому випадку коли, забезпечує розвиток, дозволяє впроваджувати інноваційні стратегії, підвищує ефективність роботи та економічну ефективність підприємства, а також використовує ринкові можливості та нейтралізує потенційні загрози. Управління людським капіталом, будучи функціональною стратегією, має відповідати стратегії розвитку підприємства за цілями та структурою. Мета стратегічного управління людським капіталом – визначити напрями і методи його використання для досягнення цілей організації, і, як наслідок, підвищення вартості підприємства.

Теорія та практика управління розробили безліч корисних моделей для підтримки стратегічного управління людським капіталом, які відрізняються рівнем складності, обсягом знань, необхідних для їх використання, а також витратами на впровадження. Доведено, що кожне підприємство здатне знайти, оптимальну з точки зору його потреб. Отже, стратегії управління людським капіталом повинні стати обов'язковою нормою, а їх інтеграція з глобальною стратегією розвитку підприємства необхідною умовою для зміцнення його цінностей.

Ключові слова: інвестиції, людський капітал, стратегічне управління людським капіталом, вартість підприємства, стратегія розвитку підприємства.

Липич Любовь,
доктор економічних наук, професор,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности;
Луцк; e-mail: ORCID ID 0000-0002-9059-7271
e-mail: lgliptych@gmail.com

Хилуха Оксана,
кандидат экономических наук, доцент,
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия;
Луцк ORCID ID 0000-0002-1228-7171
e-mail: lgliptych@gmail.com

Кушнир Мирослава,
кандидат экономических наук,
Львовский университет бизнеса и прав
кафедра финансов, банковского дела и страхования;
Луцк ORCID ID 0000-0002-4441-4278
e-mail: lgliptych@gmail.com

Загоруйко Виктор,
кандидат экономических наук, доцент,
Луцкий национальный технический университет,
кафедра менеджмента;
Луцк e-mail: lgliptych@gmail.com

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Человеческий капитал является призмой, через которую следует оценивать достижения предприятия. Он также характеризуется как одно из самых сильных преимуществ при создании стоимости определенной бизнес-единицы на конкурентном рынке. Его использование в экономике предприятия связано с непосредственным привлечением работника, поэтому персонал – важнейший ресурс, и в то же время капитал (актив). Обосновано, что человеческий капитал имеет стоимость в том случае, когда, обеспечивает развитие, позволяет внедрять инновационные стратегии, повышает эффективность работы и экономическую эффективность предприятия, а также использует рыночные возможности и нейтрализует потенциальные угрозы. Управление человеческим капиталом, будучи функциональной стратегией, должно соответствовать стратегии развития предприятия по целям и структуре. Цель стратегического управления человеческим капиталом – определить направления и методы его использования для достижения целей организации, и, как следствие, повышение стоимости предприятия.

Теория и практика управления разработали множество полезных моделей для поддержки стратегического управления человеческим капиталом, которые отличаются уровнем сложности, объемом знаний, необходимых для их использования, а также затратами на внедрение. Доказано, что каждое предприятие способно найти, оптимальную с точки зрения его потребностей. Таким образом, стратегии управления человеческим капиталом должны стать обязательной нормой, а их интеграция с глобальной стратегией развития предприятия необходимым условием для укрепления его ценностей.

Ключевые слова: инвестиции, человеческий капитал, стратегическое управление человеческим капиталом, стоимость предприятия, стратегия развития предприятия.

Lubov Lipych
Professor Doctor of economics Sciences,
Lesia Ukrainka Eastern European National University,
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise;
Lutsk; e-mail: ORCID ID 0000-0002-9059-7271
e-mail: lglipych@gmail.com

Khilukha Oksana,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lesia Ukrainka Eastern European National University,
Department of Economics, Security and Innovation of the Enterprise;
Lutsk; ORCID ID 0000-0002-1228-7171
e-mail: lglipych@gmail.com

Kushnir Myroslava,
PhD in Economics,
Lviv University of Business and Law
Department of Finance, Insurance and Banking,
Lutsk; ORCID ID 0000-0002-4441-4278
e-mail: lglipych@gmail.com

Zagoruiko Viktor,
PhD in Economics, Associate Professor,
Lutsk National Technical University,
Department of Menedgment,
Lutsk; e-mail: lglipych@gmail.com

A STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS PART OF BUSINESS DEVELOPMENT

The company's achievements could be measured in the prism of human capital. Human capital adds substantial value to a business in a competitive market. Human capital in a company is associated with employment, employees are an essential resource, and at the same time, capital (asset).

The human capital add value to a company in case it provides development, brings opportunity to innovative strategies, increases the efficiency of the work process and economic efficiency of the enterprise, uses market opportunities and neutralizes potential threats.

Strategic human capital management should be in line with the business strategy by objectives and structure. The purpose of strategic human capital management is to determine its directions and methods to achieve the goals of the organization, and, increase its value.

The strategy of human capital management requires: to take into account the needs and capabilities of all employees without exception (since they all have value – from the head of the company to the unskilled worker), the integration of human capital management with the business development strategy, sectoral and functional strategies.

The theory and practice of management have developed many useful models to support strategic human capital management, with varying levels of complexity, the amount of knowledge required for their use, and the cost of implementation. An analysis of the models of strategic human capital management suggests that each enterprise can find the optimal ones from its point of view (Michigan model, Harvard model, Schuler human capital model, a model of acquisition and involvement (contractual), a model of all-outs in human capital, etc.).

Consequently, a strategic human capital management should become a mandatory norm, and their integration with the business strategy is a prerequisite for strengthening its values.

Keywords: investment, human capital, strategic human capital management, business value, business development strategy.

Постановка проблеми. Найчастіше у фінансовому аналізі підприємств працівники розглядаються з точки зору витрат, тоді як інвестування в людський капітал є важливим елементом їх стратегії та основою росту конкурентоспроможності. Сьогодні економісти погоджуються з думкою, що персонал – найважливіший ресурс, і в той же час капітал (актив) організації. В умовах невизначеності економічної ситуації підприємства змушені базувати свій розвиток на управлінні людським

капіталом, оскільки він є одним з ключових елементів, що впливає на їх успіх: адже якість продукції та послуг залежить саме від них. Слідом за цим економічна теорія стверджує, що витрати на освіту та розвиток працівників – це не споживання, а інвестиції. Інвестиції в людський капітал складають основу підприємства, що використовує досвід та практичні навички персоналу для свого подальшого розвитку. Без його належного розвитку та створення позитивного корпоративного клімату не можна сподіватися на подальший успіх, тим більше, що технічний та технологічний розвиток змушує роботодавців та працівників постійно підвищувати свою кваліфікацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку людського капіталу досліджені в роботах західних вчених М. Армостронга [1], Г.Беккера [2,3], Дж.Кендрика [6], Дж. Мінцера [8], Н.Тихи [7], К.Фомбруна [7], М. Деванна [7], Т.Шульца [4,5], тощо. Значних результатів у вивченні ролі та проблем формування людського капіталу досягли українські вчені серед яких О.Амоша [9], В. Антонюк [9], Д. Богиня [10], О. Грішнова [11], О.Герасименко [11], А. Колот [11], Л. Мельцер [9], Л. Семів [12] та інші. Західні дослідники заклали базові і методологічні засади проблеми, а вітчизняні – розширили світовий досвід на рівні застосування, формування та відтворення людського капіталу у рамках національної економіки. В зв'язку з цим набуває актуальності дослідження стратегічного управління людським капіталом, погляд на працівника як на головний забезпечуючий та якісно невичерпаний ресурс економічного зростання нового типу, а також як ціль цього зростання. Сучасне бачення поступового суспільного розвитку відводить працівнику центральне місце у процесі економічного відтворення, виходячи з того, що людина як особистість є і вхідним, і кінцевим пунктами соціально-економічного розвитку.

Метою цієї роботи є підкреслення важливості стратегічного управління людським капіталом, ідентифікація його сутності, обґрунтування необхідності його взаємозв'язку зі стратегією розвитку підприємством, відображення в різноманітних моделях

Виклад основного матеріалу. Людський капітал є складовою частиною нематеріальних активів, що дозволяють підприємству вибудовувати конкурентні переваги та досягати надвисоких прибутків. Людський капітал сьогодні є призмою, через яку слід оцінювати досягнення підприємства. Він також характеризується як одна з найсильніших переваг при створенні вартості певної бізнес-одиниці на конкурентному ринку. Його використання в економіці пов'язане з безпосереднім залученням працівника, який є його носієм і може вільно ним розпорядитися. Однак неможливо оцінити людський капітал на основі традиційних фінансових звітів, які не дають інформації про потенціал компанії. До характеристик вартості людського капіталу відносять: відповідальність, ефективність роботи, старанність, ідентифікацію особи з місією підприємства, мобільність та доступність, готовність і здатність до співпраці в команді, позитивне ставлення до ієрархії цінностей підприємства. Це прояви особливостей, які не можна оцінити з точки зору формування вартості організації. Вони мають свій не лише економічний, але й фітнес-аспект. Людський капітал є реальною владою і, у зростаючій кількості підприємств відіграє важливу роль при визначенні їх вартості, за умови, що відповідний капітал використовується належним чином. Управління людським капіталом підтримується цілим ланцюгом вартості кадрових процесів – підбір, навчання, оцінка та мотивація працівників. Воно також впливає на конкурентну перевагу завдяки своїй ролі у визначенні кваліфікації, компетентностей, мотивації та задоволеності працівників, а як результат витрат на їх підбір, розвиток та винагороду. Тобто управління людським капіталом на підприємстві є «носієм» вартості персоналу.

У кожній організації можна виокремити три групи цінностей, так звану тріаду, тобто цінності, що мають значення для клієнта, для працівника та підприємства (власника). Кожна з цих груп містить ряд складових, що змінюються в часі та є або мають бути ієрарховані. Управління людським капіталом створює ці цінності, але в той же час є їх носієм.

З точки зору конкурентоспроможності підприємства, слід звернути увагу на важливість вартості та унікальності людського капіталу. Людський капітал має вартість в тому випадку коли, забезпечує розвиток організації, дозволяє впроваджувати інноваційні стратегії, підвищує ефективність роботи та економічну ефективність підприємства, а також використовує ринкові можливості та нейтралізує потенційні загрози. При такому підході значення людського капіталу виражається через його корисність для досягнення конкурентної переваги. Чим більше людський капітал сприяє досягненню конкурентної переваги, тим більш вартісним він є для підприємства. Унікальність, друга з особливостей людського капіталу, характеризує особливі навички, притаманні конкретним працівникам:

чим рідше певний вид навичок проявляється на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, тим більш унікальними вони є.

Найбільш важливим елементом розвитку кожного підприємства є його працівники, особливістю яких є те, що вони постійно змінюються, під впливом біологічних та соціальних чинників. Зміни у людському капіталі трактують як складову управління ним. Зв'язок між стратегією розвитку підприємства та управління людським капіталом може розглядатися в різних аспектах. По-перше, стратегія розвитку підприємства впливає на напрями його кадрової політики, зокрема на зміну завдань з управління персоналом, навички, досвід, інноваційні пропозиції, стимулювання, просування службовою драбиною тощо. По-друге, результати стратегічного управління людським капіталом відображаються на наслідках реалізації стратегії розвитку підприємства.

Мистецтво стратегічного планування багато в чому ґрунтується на правильному впорядкуванні прийняття стратегічних рішень та координації діяльності у різних сферах і на різних рівнях управління. Основна умова інтеграції сфери управління людським капіталом зі стратегією розвитку підприємства полягає у встановленні чітких цілей в цій царині та в інших сферах діяльності підприємства, таких як виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Цілі та визначені заходи є основою для оцінки їх ефективності. Уніфікований підхід до оцінки всіх напрямків діяльності підприємства, включаючи управління людським капіталом, узгоджується зі встановленою концепцією моніторингу всіх ключових аспектів стратегії розвитку на тлі виконання поставлених завдань. Стратегія розвитку підприємства визначає напрями, темпи та методи розвитку всієї організації, задаючи напрям галузевим та функціональним стратегіям. Стратегії за видами діяльності підприємства повинні дати відповідь на питання, як досягти успіху в певній галузі або на конкретному ринку. У свою чергу, функціональні стратегії, серед яких можна виокремити виробничі, маркетингові, фінансові, інвестиційні, управління людським капіталом тощо, визначають методи реалізації стратегії розвитку та галузевих стратегій з точки зору окремих функцій підприємства. Управління людським капіталом, будучи функціональною стратегією, має відповідати стратегії розвитку підприємства за цілями та структурою. Це передбачає визначення місця конкретних працівників з метою забезпечення певних позицій в організації, корпоративній культурі, рекрутації та розвитку. Напрями управління людським капіталом тісно корелюють з посиленням конкурентної позиції в зовнішньому середовищі. Реалізація конкретних стратегій вимагає адаптованих до них систем управління людським капіталом – в одних випадках акцент робиться на інноваціях, в інших на досвіді та рутинній діяльності. Так, стратегія диверсифікації вимагає адаптації систем оплати праці до специфіки галузі, а стратегія диференціації заохочує творчість. Стратегія спеціалізації зосереджена на цінностях, пов'язаних із задоволенням потреб клієнта, в стратегії рентабельності витрат зусилля зосереджують на ідентифікації напрямів ощадності.

Працівники є стратегічним ресурсом, завдяки якому підприємство створює конкурентну перевагу, основні компетенції та функції, що відрізняють його від конкурентів. Людський ресурс складається з компетенцій менеджерів та працівників, їх знань, навичок, мотивації, поведінки та ставлення до роботи. Людський капітал розвивається шляхом постійних інвестицій. Характер його змін визначається тим, що завершення однієї стадії є початком нової, що є відправною точкою для подальших змін. Стратегія розвитку підприємства повинна відповідати певним вимогам управління людським капіталом, а саме:

- формувати людський потенціал з урахуванням впливу зовнішнього середовища, головним чином через використання нових можливостей та мінімізації наслідків загроз;
- враховувати вплив конкуренції і ринкових тенденцій – підприємства конкурують за працівників і повинні бути інформовані про їх кількість та кваліфікацію на місцевому, регіональному та національному ринках праці;
- враховувати тенденції ринку праці з точки зору заробітної плати, безробіття, умов праці, мінімальної заробітної плати, діапазону додаткових пільг і репутації.

Стратегія управління людським капіталом підприємства вимагає:

- вибору оптимального з наявних варіантів та прийняття рішень, що передбачають конкретні дії з метою його реалізації;
- врахування потреб та можливостей усіх працівників без винятку, оскільки всі мають цінність – від керівника підприємства до некваліфікованого робітника;

– інтегрування управління людським капіталом зі стратегією розвитку, галузевими та функціональними стратегіями.

Управління людським капіталом у відповідності до стратегії розвитку підприємства направлене на вирішення його внутрішніх та зовнішніх проблем. У той же час стратегічне управління людським капіталом містить рішення, які мають важливе значення для політики в області зайнятості та розвитку персоналу підприємства, а також ті, що впливають на відносини між власниками та найманими працівниками.

Стратегічне управління людським капіталом – це комплексний підхід до управління ним. Традиційні методи управління людським капіталом ґрунтуються на припущеннях, що працівники належать підприємству. Розвиток цього ресурсу полягає в зниженні рівня плинності та забезпеченні (наприклад, через систему матеріальних стимулів, формуванні кар'єрного шляху) лояльності працівників до нього. Тим часом, в умовах сучасної економіки людський капітал стає все більш мобільним. Підприємства все частіше отримують таланти з зовнішнього ринку. Таким чином, сьогодні проблема полягає в тому, щоб не обмежувати мобільність, а використовувати її для створення внутрішнього ринку талантів. Будь-які дії в цьому відношенні, в процесі реалізації стратегії, повинні бути засновані на визначенні попиту на таланти, необхідні підприємству, а в подальшому реалізації різних схем їх залучення, з урахуванням особливостей різних груп працівників. Згідно з концепцією стратегічного управління людським капіталом останні трактуються в контексті потенційного джерела отримання конкурентних переваг. Ця концепція трактує персонал як актив, на який впливає зовнішнє середовище і, особливо, конкуренцію на ринку праці, які викликають довгострокові ефекти. Вона базується на необхідності взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку підприємства, його організаційною структурою, корпоративною культурою, цінностями, потребою в більш активних діях – передбачати майбутній розвиток подій, а не просто відповідати на зміни в зовнішньому середовищі. Мета стратегічного управління людським капіталом, перш за все, визначити напрями і методи його використання для досягнення цілей організації, і, як наслідок, підвищення вартості підприємства.

Концепція стратегічного управління людським капіталом знайшла своє відображення в відповідних моделях. До найбільш відомих серед них відносять Мічиганську, Гарвардську та модель Шулера.

Мічиганська модель (модель відповідності) демонструє процес стратегічного управління людським капіталом з урахуванням зовнішнього середовища, місії та організаційної структури. У ній виділено чотири основні напрями роботи з персоналом, а саме: підбір працівників (рекрутація), оцінка результатів їх роботи, винагорода та розвиток персоналу. За цією моделлю потік даних із зовнішнього середовища до підприємства, взаємодія місії стратегії з організаційною структурою та управління людським капіталом є односпрямованим. Індивідуальні елементи управління людським капіталом взаємопов'язані, і тим самим створюють цикл їх кругообігу (рис. 1). Роль керівництва полягає в тому, щоб забезпечити зв'язок між формальною структурою та системою управління людським капіталом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Гарвардська модель передбачає, що вплив ситуаційних чинників на підприємство вимагає стратегічного погляду на людський капітал та залучення лінійних керівників до управління ним. Гарвардська модель також включає чотири змінні (4C). Розглянемо їх детальніше.

1. Корпоративна відданість (commitment). Під корпоративною відданістю розуміється лояльність працівників до підприємства, особиста мотивація і прихильність до своєї роботи. Рівень відданості працівника своїй організації можна оцінити, вивчивши думки працівників, рівень плинності кадрів, а також провівши останню бесіду зі співробітниками, що звільняються.

2. Компетентність (competence). Компетентність відповідає рівню кваліфікації працівників, їх професійним навичкам, необхідності їх підготовки і перепідготовки, а також потенціалу щодо виконання роботи більш високого рівня. Цей показник можна оцінити через систему атестації працівників відповідно до переліку професійних компетенцій. Політика управління людським капіталом має бути сконструйована так, щоб залучати, утримувати і мотивувати високопрофесійних компетентних працівників.

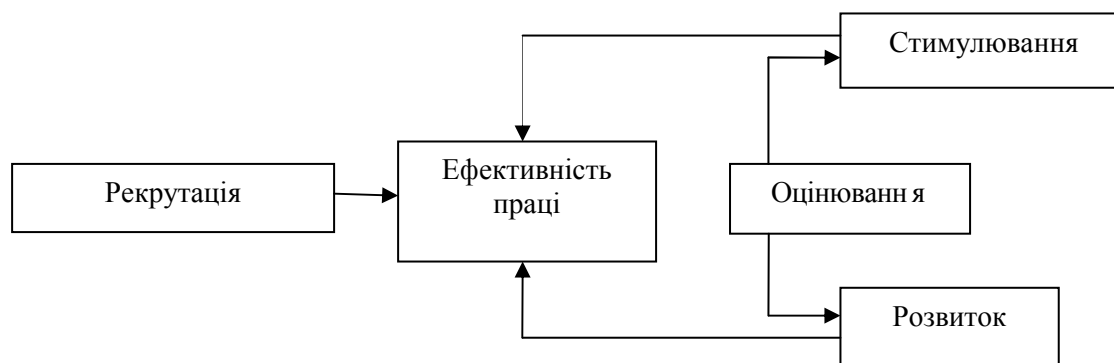


Рис. 1. Мічиганська модель управління людським капіталом

Джерело: N.M. Tichy, Ch.J. Fombrun, M.A. Devanna, Strategic Human Resource Management, «Sloan Management Review» 1982, Winter, nr 2, s. 50 [7].

2. Компетентність (competence). Компетентність відповідає рівню кваліфікації працівників, їх професійним навичкам, необхідності їх підготовки і перепідготовки, а також потенціалу щодо виконання роботи більш високого рівня. Цей показник можна оцінити через систему атестації працівників відповідно до переліку професійних компетенцій. Політика управління людським капіталом має бути сконструйована так, щоб залучати, утримувати і мотивувати високопрофесійних компетентних працівників.

3. Командна узгодженість (congruency). Командна узгодженість означає, що і керівництво, і працівники підприємства мають однакову направленість на реалізацію мети організації та злагоджено працюють для її досягнення. Спільні погляди стосуються основних принципів, що лежать в основі управління роботою підприємства. Вони можуть бути сформовані керівництвом через систему внутрішніх комунікацій, стиль керівництва, організаційну систему і методи роботи та щоденно підтримуватися працівниками підприємства в процесі рутинної роботи. Безперечною ознакою наявності узгодженості є відсутність скарг і конфліктів та гармонія у трудових відносинах.

4. Корпоративна ефективність з точки зору витрат (cost – effectiveness). Корпоративна ефективність витрат визначається ефективністю освітньої підготовки працівників підприємства. Людський капітал повинен використовуватися так, щоб найвищі результати за встановленими критеріями досягалися з мінімальними витратами.

Гарвардська модель припускає, що політика в області людського капіталу має бути спрямована на підвищення рівня кожного С. Перераховані вище змінні розглядаються в контексті таких ситуативних чинників, як: право, ринок праці, філософія управління, стратегія підприємства. Значна роль у впливі на форму кадрового функціонування в цій моделі покладається на зацікавлених контрагентів, таких як: акціонери, менеджери, працівники, профспілки, місцеве самоврядування, влада. Вплив управління людським капіталом характеризується прямими (мотивація, продуктивність, взаємозв'язок цілей підприємства та його працівників) і довгостроковими ефектами (ефективність функціонування підприємства, підвищення добробуту окремих працівників і суспільства). Запропонована модель показана на рис. 2.

На думку Шулера, автора ще однієї моделі стратегічного управління людськими ресурсами, воно повинно здійснюватися в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства та відображатися в її місії та основних цілях (рис. 3). У процесі формулювання місії та цілей враховуються впливи внутрішніх та зовнішніх чинників.

На основі двох раніше описаних ознак людських ресурсів (цінність і унікальність) в рамках стратегічної політики, набору цілей, принципів та інструментів, що використовуються для формування людського потенціалу і мотивації співробітників, визначають чотири напрями кадрової політики їх формування:

- модель розвитку людського капіталу;
- модель придбання людського капіталу;

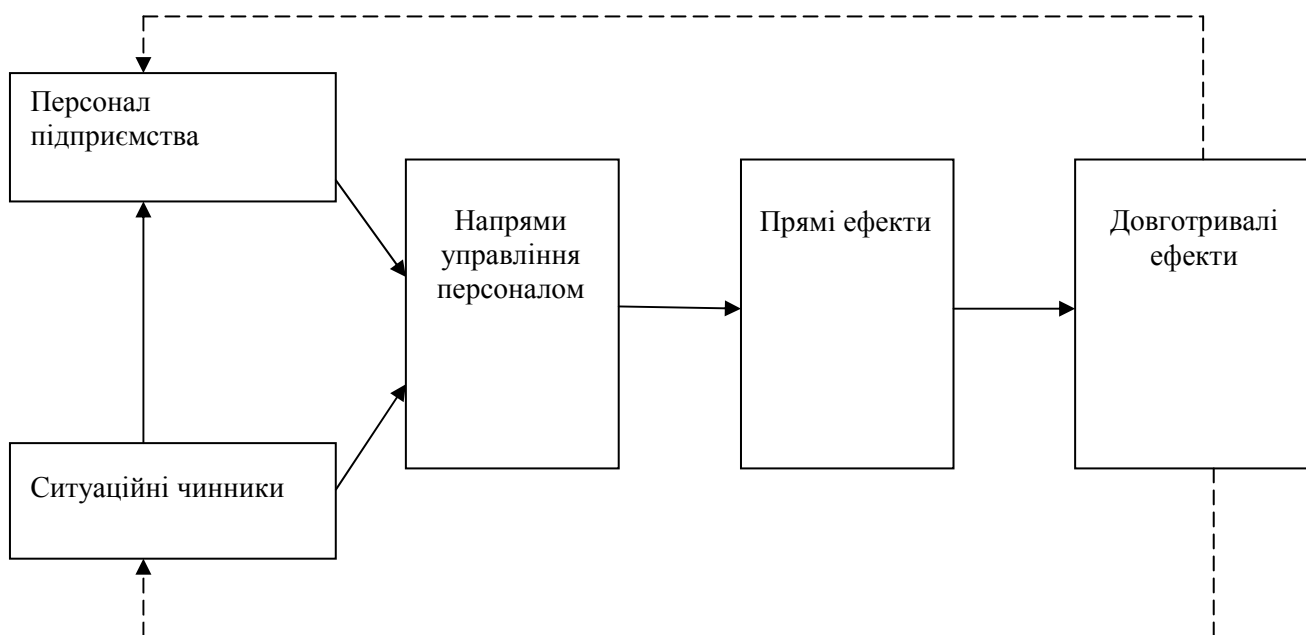


Рис. 2. Управління людським капіталом у Гарвардській моделі

Джерело: М. Beer, В. Spector, P.Q. Lawrence, R.E. Walton, *Managing Human Assets*, The Free Press 1984, New York, s. 16 [13].

- модель залучення (договірна) людського капіталу;
- модель створення альянсів у сфері людського капіталу.

На думку Шулера, автора ще однієї моделі стратегічного управління людськими ресурсами, воно повинно здійснюватися в рамках реалізації стратегії розвитку підприємства та відображатися в її місії та основних цілях (рис. 3). У процесі формулювання місій та цілей враховуються впливи внутрішніх та зовнішніх чинників.

На основі двох раніше описаних ознак людських ресурсів (цінність і унікальність) в рамках стратегічної політики, набору цілей, принципів та інструментів, що використовуються для формування людського потенціалу і мотивації співробітників, визначають чотири напрями кадрової політики їх формування:

- модель розвитку людського капіталу;
- модель придбання людського капіталу;
- модель залучення (договірна) людського капіталу;
- модель створення альянсів у сфері людського капіталу.

Модель розвитку людського капіталу найбільш часто використовується для формування стратегічної кадрової політики підприємства. Її перевага проявляється, зокрема, у створенні організаційної (корпоративної) культури на основі інтеграції потреб працівників, трактуванні людського капіталу як активів підприємства, що супроводжуються інвестиційними вкладеннями, які спрямовані на їх розвиток.

У свою чергу, модель придбання людського капіталу спрямована на отримання кваліфікованих працівників з ринку праці відповідно до стратегії розвитку підприємства. Її перевага полягає в зниженні витрат, пов'язаних з внутрішнім розвитком працівників, однак, організація бере на себе ризик, пов'язаний із можливістю дефіциту працівників необхідних спеціальностей та на ринку праці.

В основі договірних моделей людського капіталу лежить припущення про те, що бізнес-цілі повинні досягатися не лише зусиллями своїх працівників, але і працівників консалтингових організацій. У цьому випадку підприємство зберігає у своїй структурі лише стратегічні компетенції (проекування, дослідження, виробництво, маркетинг тощо), а решта компетенцій виконуються поза його межами.

Ще одна модель – це модель створення альянсів у сфері людського капіталу. Підприємства, що використовують цю модель, зосереджують увагу на придбанні людського капіталу через стратегічні

альянси. Суть таких альянсів полягає в тому, щоб «об'єднати сили» двох або більше організацій для виконання певного завдання чи проекту. Головною перевагою цих моделей є виконання завдання за короткий час і з меншими витратами.



Рис. 3. Стратегічне управління людськими ресурсами Шулера

Джерело: R.S. Schuler, Strategic Human Resources Management, Organizational Dynamics, 1992, Summer, s. 18 [14].

В доповнення до розглянутих моделей, варто також згадати ще дві моделі, які відображають практичний підхід до працівників – об'єктивний і суб'єктивний. Це модель сита та модель людського капіталу. Модель сита ґрунтується на конкуренції як основному стимуляторі ефективності працівників. Вже на вході в підприємство серед претендентів відбирають кращих (товсте сито). Важливим завданням на другому етапі відбору стає оцінка як майбутніх працівників та і вже працюючих. Результати цієї оцінки є основою для просування та звільнення. Головний недолік моделі – відсутність будь-яких прихильностей як з боку працівника так і з боку підприємства. Друга з цих моделей – модель людського капіталу протилежна попередній. Вона характеризується тим, що працівники розглядаються як капітал, який потребує розвитку. Найважливішим напрямком розвитку є навчання, ефективність якого визначає долю підприємства, а звільнення з роботи – останнім засобом до якого воно вдається. До її мінусів слід віднести високі витрати на навчання, які складно покрити, особливо, малим суб'єктам господарської діяльності. Перевагою – високий рівень лояльності працівників до підприємства.

На основі представлених моделей можна стверджувати, що управління людським капіталом еволюціонувало і є повноправною частиною загальної стратегії розвитку підприємства.

Висновки. Теоретичні міркування з питань розвитку людського капіталу та інвестицій в цей капітал в межах стратегії розвитку підприємства, дозволяють зробити ряд висновків, що мають практичне значення для підприємств. Перш за все, треба сказати, що незалежно від розміру, кожне підприємство повинно розробляти стратегію розвитку своєї діяльності. Проблема формування стратегії розвитку малих та середніх підприємств полягає в тому, що вони часто не аналізують ринку, в якому працюють, і тому не хочуть інвестувати в розвиток компетенцій, які на їх думку, не мають для них вирішального значення.

Питання розвитку компетенції тісно пов'язане з проблемами людського капіталу та інвестування у його розвиток. Управління людським капіталом як інструмент функціональної стратегії підприємства вимагає ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх умов, підбору моделі стратегічного управління

ним з урахуванням специфіки підприємства, визначення окремих елементів цієї стратегії в площинах завдань, навичок, досвіду, інновацій, системи оплати праці, просування службовою драбиною і цінностей організації. Теорія та практика управління розробили безліч корисних моделей для підтримки стратегічного управління людським капіталом, які відрізняються рівнем складності, обсягом знань, необхідних для їх використання, а також витратами на впровадження. Завдяки такому різноманіттю кожне підприємство здатне знайти, оптимальну з точки зору його потреб. Отже, стратегії управління людським капіталом повинні стати обов'язковою нормою, а їх інтеграція з глобальною стратегією розвитку підприємства необхідною умовою для зміцнення його цінностей.

Джерела та література

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. СПб.: Питер, 2004. 832 с.: ил.
2. Becker G. S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy. Supplement.* Oct. 1962.
3. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N. Y.: Columbia University Press for NBER, 1964.
4. Schultz T. The Emerging Economic Science and Its Relation to High School Education. *The High School in a New Era.* 1958.
5. Schultz T. Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy.* 1960, Vol. 68.
6. Schultz T. Investment in Human Capital. *The American Economic Review.* March 1961, № 1.
7. Schultz T. Transforming Traditional Agriculture. New Haven; London, 1964.
8. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1971.
9. Кендрик Дж. Совокупный капитал США и его формирование. М. Изд-во Прогресс. 1978 г. 275 с.
10. Tichy N. M., Fombrun Ch. J., Devanna, M. A. (1982) Strategic Human Resource Management, in: *Sloan Management Review* 2/1982, pp. 47–61.
11. Mincer J. Schooling, experience and earning. N.Y.: Columbia University Press, 1974.
12. Антонюк В. П., Амоша О. І., Мельцер Л. Г. та ін. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: моногр.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 308 с.
13. Богиня Д. Трансформації відтворення трудового потенціалу України в інформаційній економіці: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2013. 350 с.
14. Колот А. М., Грیشнова О. А., Герасименко О. О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2010. 348 с.
15. Семів Л. К. Сучасні проблеми людського капіталу у вимірі трудової міграції та рееміграції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2016. Вип. № 3 (119). С.67–70.
16. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, and D. Q. Mills.(1984) *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program.* New York, NY: Free Press.
17. Schuler R.S. Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics.* 1992 21, pp.18–32.

References

1. Armstrong, M. (2004). *Praktyka upravleniya chelovecheskymy resursamy* [Practice of Human Resources Management]. SPb.: Peter [in Russian].
2. Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy. Supplement.*
3. Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.* N.Y.:Columbia University Press for NBER.
4. Schultz, T. (1958). The Emerging Economic Science and Its Relation to High School Education. *The High School in a New Era.*
5. Schultz, T. (1960). Capital Formation by Education. *Journal of Political Economy,* Vol. 68.
6. Schultz, T. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review,* № 1.
7. Schultz, T. (1964). Transforming Traditional Agriculture. *New Haven.*
8. Schultz, T. (1971). Investment in Human Capital. *The Role of Education and of Research.*
9. Kendrick, J. *Sovokupnyi kapytal US i ego formirovaniye* [Cumulative US capital and its formation]. Moscow: Progress [in Russian].
10. Tichy, N. M., Fombrun, Ch. J., Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review,* 2, pp. 47–61.
11. Mincer, J. (1974). Schooling, experience and earnings. N. Y.: Columbia University Press.

12. Antonyuk, V. P., Amosha, A. I., Melzer, L. G. and others. (2011). Liudskyi kapital rehioniv Ukrainy v konteksti innovatsiinoho rozvytku [The human capital of the regions of Ukraine in the context of innovation development]. National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics [in Ukrainian].
13. Bogynia, D. T. (2013). Transformatsii vidtvorennia trudovoho potentsialu Ukrainy v informatsiinii ekonomitsi [Transformation of the reproduction of labor potential in the context of the formation of an information economy]. Lviv: Lviv Commercial Academy [in Ukrainian].
14. Kolot, A. M., Grishnova, O. A., Gerasimenko, O. O. (2010). Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stiikoho rozvytku [Socialization of relations in the field of labor in the context of sustainable development]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
15. Semey, L. K. (2016). Suchasni problemy liudskoho kapitalu u vymiri trudovoi mihratsii ta reemihratsii [Modern problems of human capital in the dimension of labor migration and reamigration]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 3 (119), pp. 67-70 [in Ukrainian].
16. Beer, Michael, Bert Spector, Paul R. Lawrence, and D. Q. Mills. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking. Harvard Business School Program*. New York: Free Press.
17. Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 21, pp. 18–32.

Стаття надійшла у редакцію 10.01.2019 р.

УДК 338.24:658:005.935:504

Черчик Лариса,
доктор економічних наук, професор,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,
кафедра менеджменту
м. Луцьк; ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: larysacherchyk@gmail.com
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-01-55-61>

ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто існуючі підходи до визначення сутності екологічної безпеки. Набули подальшого розвитку підходи до змістовного наповнення екологічної безпеки підприємства як стану захищеності від негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища та здатності швидко усунути загрози, забезпечити своє функціонування на основі екологічно орієнтованих техніко-технологічних та управлінських інновацій, що унеможливають нанесення шкоди навколишньому природному середовищу, життю та здоров'ю людей. Отже екологічну безпеку підприємства доцільно розглядати з двох позицій: як захищеність довкілля, людей від негативного впливу діяльності підприємства та захищеність підприємства від екологічних загроз.

Ключові слова: підприємство, система менеджменту підприємства, екологічна безпека підприємства.

Черчик Лариса,
доктор экономических наук, профессор,
Восточноевропейский национальный университет имени Лесы Украинки,
кафедра менеджмента,
г. Луцк, ORCID ID 0000-0002-3901-216X
e-mail: larysacherchyk@gmail.com

ЭКОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье рассмотрены существующие подходы к определению сущности экологической безопасности. Получило дальнейшее развитие содержательное наполнение экологической безопасности предприятия как состояния защищенности от негативных воздействий внешней и внутренней среды и способности быстро устранить угрозы, обеспечить свое функционирование на основе экологически ориентированных технико-