

## УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Розглянуто особливості формування стратегії управління людським капіталом у контексті розвитку інноваційних процесів в Україні. Розкривається зміст категорій «людський капітал», «управління людськими ресурсами». Пропонується модель управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах.*

**Ключові слова:** людський капітал, компетенції персоналу, система управління, компенсаційний пакет, управління людськими ресурсами.

*In the article the peculiarities of the human capital development in the context of the innovative processes in Ukraine are considered. The content is defined the categories «human capital», «management of human resources». The model of the human resources strategy of the using by domestic enterprises is proposed here.*

**Key words:** human capital, competence of personnel management system, management of human resources, compensation package, model of the human resources strategy.

Розвиток інформаційних технологій, зростання вагомості знань, умінь і творчих здібностей працівників зумовили появу концепції людського розвитку, яка стала важливим здобутком людської цивілізації ще в 60 – 70-х роках ХХ століття.

В умовах постіндустріального суспільства впровадження інформаційних технологій, інновацій спричинило комплексний підхід до модернізації організаційних структур управління, зміни його стилів та методів, підвищення ролі творчої праці, розширення участі персоналу в управлінні, активізацію всіх працівників організації, одержання синергетичного ефекту від їхньої діяльності. Справжнім активом підприємства стає людський капітал, ефективне використання якого створює стійкі конкурентні переваги підприємства.

На сьогодні ця обставина зумовила виняткове значення ефективного управління людським капіталом у забезпеченні сталого розвитку підприємства. Нова парадигма управління в постіндустріальній економіці, яка спрямована на управління людським капіталом, має недостатньо розвинуту теоретичну базу. Її формування є нагальною науковою проблемою, що потребує якнайскорішого розв'язання на основі удосконалення науково-теоретичного та методичного забезпечення.

Дослідженню проблем людського капіталу присвятили наукові праці такі відомі вчені минулого та сучасності, як Г. Беккер, Ф. Ліст, Дж. Мілль, Н. Сеніор, Т. Шульц, С. Апенько, Д. Богиня, О. Грішнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна, Г. Євтушенко, А. Кібанов, М. Критський, В. Куценко, В. Пономаренко, Е. Прушківська, А. Переверзева, О. Пушкар та інші.

Мета статті – з'ясування базових компонентів підходу до управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами як нова стадія розвитку людських ресурсів виникає тоді, коли діяльність підприємства спрямована на забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах швидких змін зовнішнього оточення, причому вирішальною перевагою стають унікальні компетенції персоналу, здатного задовольняти потреби споживачів, не порушуючи соціально-етичних норм ведення бізнесу.

Вихідним моментом управління людськими ресурсами є визначення поняття «людський капітал». Прибічниками теорії людського капіталу він розглядається як спроможність людини до праці, що формується шляхом визначення витрат на загальноосвітню і професійну підготовку найманого працівника (затрати живої і матеріалізованої праці). Російський дослідник С. Дятлов розкрив «людський капітал» як сформований у результаті інвестицій і нагромаджений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації, який цілеспрямовано використовується у тому чи іншому суспільному виробництві, сприяє зростанню продуктивності праці і у результаті впливає на зростання доходів (прибутків) підприємства [1].

А. В. Кудлай вважає, що людський капітал підприємства – це система продуктивних і комунікативних властивостей, здібностей, сил, функцій та ролей людини, залучених до системи соціально-орієнтованої економіки змішаного типу, сформованих і розвинутих у результаті інвестицій, що є власністю носія капіталу, і які використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню ефективності праці й доходів свого власника, підвищують додану вартість підприємства та моральне задоволення людини [5].

Отже, людський капітал – це якісні характеристики людини, що нагромаджуються нею протягом життя, можуть приносити їй дохід, якщо вона продовжуватиме розвиватися, самовдосконалюватися, здобуваючи нові знання, навички, вміння, компетенції та досвід, підвищуючи якість освіти шляхом безперервного навчання [4].

Функціонування людського капіталу в соціально-економічній системі проходить фази відтворення: формування, розподілення, використання та розвитку. Цикли відтворення пов'язані із витратами на нагро-

мадження знань, збереження здоров'я та профілактику захворювань, формування духовного складу особистості, набуття необхідного підприємству спеціального професійного знання, пошуку та запрошення фахівців на роботу, інвестування батьків в освіту, здоров'я і духовність дітей, використання сучасних засобів зв'язку, набуття ділових зв'язків, відрядження, відвідування концертів, виставок. Особлива риса людського капіталу – невіддільність його від свого носія. Ця особливість має важливі теоретичні та практичні наслідки. Так, для «звичайного» капіталу на ринку є два види цін: по-перше, на його активи і, по-друге, на потоки послуг, які він надає (устаткування або будівлю можна купити, а можна й орендувати). Людський капітал можна тільки орендувати (найнявши працівника), сама людина не може бути предметом купівлі – продажу. У результаті є тільки одна ціна – заробітна плата за «оренду» людського капіталу особистості. У всьому іншому людський капітал подібний до фізичного, який є благом довготривалого використання, але з обмеженим терміном служби, піддається фізичному та моральному зносу і потребує витрат або інвестицій на відновлення ринкової вартості та зростання соціальної цінності у соціально-трудових відносинах [3].

Загалом людський капітал – це сформований у результаті інвестицій і нагромаджений людиною певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивації, які використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, що сприяє росту продуктивності праці і виробництва і тим самим впливає на зростання прибутків (заробітків) певної людини.

Сучасна концепція філософії управління людськими ресурсами є сукупністю методологічних підходів і елементів, що, з одного боку, є результатом різних теоретичних уявлень, а з іншого – продуктом історично складеної практики управління.

Зміст управління людськими ресурсами можна визначити як комплексний підхід до стратегічного управління підприємством у перспективі, спрямований на розвиток та реалізацію компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах динамічного та непередбачуваного зовнішнього середовища. У рамках сучасних підходів управління людськими ресурсами обґрунтовується створення умов для добровільної інтенсифікації праці і потенціалу співробітників в інтересах організації. На основі численних програм розвитку персоналу організація забезпечує співробітникам задоволення багатьох потреб в розвитку і підвищенні професійного й загальноосвітнього рівня. Специфіка цієї сфери управління визначається такими властивостями персоналу, як:

- системність як окремого працівника, так і групи, спільноти;

- сполучення в персоналі ознак як об'єкта, так і суб'єкта управління;
- залежність поведінки і властивостей персоналу від ситуації і її суб'єктивної оцінки;
- залежність результатів діяльності від організації праці і комунікацій; необхідність спеціальних управлінських знань для управління людьми; вплив, який діяльність персоналу здійснює на результати організації загалом;
- недосконалість методів виявлення закономірностей групової поведінки;
- будь-який управлінський вплив на персонал – це взаємодія, що викликає активність;
- схильність до впливу не тільки виробничих умов, але зовнішніх і внутрішніх факторів;
- схильність до утворення інших систем, груп, що ведуть до появи нових факторів поведінки.



**Рис. 1. Схема формування та визначення вартості людського капіталу на підприємствах**

Управління людським капіталом на підприємствах здійснюється у чотири етапи (рис.1).

➤ I рівень – прийняття рішень щодо розробки й удосконалення напрямів управління, визначення відповідних завдань, побудова «дерева цілей»;

➤ II рівень – реалізація поставлених завдань щодо вдосконалення системи управління людським капіталом;

➤ III рівень – спрямування інвестиційних ресурсів у визначених напрямках розвитку людського капіталу;

➤ IV рівень – оцінка отриманого результату від обраної кадрової політики, спрямованої на удосконалення системи управління персоналом та від інвестицій, спрямованих у людський капітал, а саме: в освіту, здоров'я, культуру, мобільність, інформаційний розвиток.

Ці етапи дають змогу нагромаджувати людський капітал на підприємствах, забезпечуючи тим самим комплексне інвестування в усі аспекти розвитку особистості.

У системі підвищення ефективності управління людським капіталом на вітчизняних підприємствах доцільно також розробити та застосувати стандарти відповідності працівників посади й створити програму оцінки спеціалістів, яка містила б такі положення:

а) обсяг людського капіталу фахівця;

б) обсяг людського капіталу фахівця, що відповідає стандартам відповідної посади;

в) наявні знання, вміння, навички, компетенції;

г) знання, вміння, навички, компетенції, що відповідають стандартам;

д) бачення напрямів підвищення фахового рівня.

Особливий акцент при формуванні стандартів відповідності працівників до посади слід робити на їхніх компетенціях. Саме тому сутність управління людськими ресурсами полягає в подоланні розриву між наявними компетенціями персоналу і компетенціями, бажаними для реалізації організаційної стратегії. Компетенції є інтегрованою моделлю трудової поведінки працівників і включають знання, навички, вміння, мотиви та цінності, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Особливу цінність для реалізації стратегії мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які охоплюють не тільки професійно-технологічні, а й соціальні аспекти. Саме їхня специфічність утворює фундамент неповторної конкурентної переваги організації. При цьому професійно-технологічні компетенції торкаються унікальних знань, навичок, умінь, прийомів, методів, технологій робо-

ти, яка виконується у компанії, тоді як соціальні компетенції включають культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації.

Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії управління людськими ресурсами, по-друге, є безпосереднім результатом участі персоналу у бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим компонентом корпоративної культури. У зв'язку з цим, можна процес управління персоналом представити за допомогою моделі організаційного розвитку, адаптованої до управління, що базується на компетенціях (рис. 2) [6].



**Рис. 2. Схема управління персоналом, заснованого на компетенціях**

Для підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємствах та запобігання його втрати, доцільно розробити комплекс заходів, що складається із системи юридичних, психологічних, фінансових та екологічних норм. До комплексу юридичних заходів входить пошук та запрошення фахівців з цінним людським капіталом на підприємство (хед-хантерство), створення юридичних важелів захисту (підписання контракту). Комплекс фінансових заходів базується на систематичному аналізі динаміки вартості людського капіталу та відповідності рівня заробітної плати працівників до рівня їхнього людського капіталу. До комплексу психологічних заходів зі збереження людського капіталу на підприємствах належать, зокрема, такі види роботи з персоналом, як індивідуальна і групова бесіди, опитування, анкетування. Системне впровадження цих заходів дасть змогу мінімізувати втрати людського капіталу на підприємстві та створить умови

для його акумуляції з метою виживання підприємств у жорстких умовах конкуренції.

З метою підвищення якості людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення розвитку його потенціалу, необхідно: вдосконалювати управління людським потенціалом (підвищувати вимоги до відбору персоналу, підсилювати мотивацію персоналу, стимулювати бажання підвищувати кваліфікацію, поліпшувати соціально-трудові відносини та ін.); розробляти пакет заходів розвитку та збереження людського капіталу на підприємстві; формувати стратегії розвитку персоналу на різні часові перспективи.

Управління людськими ресурсами організації дає змогу виважено підходити до розв'язання проблем та суперечностей формування, використання та розвитку людського потенціалу в довгостроковій перспективі. Окрім того, збереження і примноження людського капіталу має бути основним завданням функціонування кожного підприємства. Адже, саме він є генератором нових ідей, технологій, проектів, а отже – гарантом забезпечення конкурентоспроможності, економічної безпеки й ефективності розвитку економіки.

#### *Література*

1. Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика / В. Близнюк // Україна: аспекти праці, 2006. – № 5. – С. 30 – 34.
2. Близнюк В. В. Людський капітал як фактор економічного розвитку / В. Близнюк // Економіка і прогнозування, 2005. – № 2. – С. 64 – 78.
3. Капелюшников Р. И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы: критический анализ / Р. И. Капелюшников. – М. : Наука, 1981.
4. Кошулько О. Пошук шляхів удосконалення управління і збереження людського капіталу на вітчизняних підприємствах / О. Кошулько // Україна: аспекти праці, 2008. – № 6. – С. 39 – 45.
5. Кудлай А.В. Управління людським капіталом підприємства : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.09.01 / А. В. Кудлай; Харк. держ. екон. ун-т. – Х., 2004. – 20 с.
6. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації/ І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2011. – № 1. – С. 25 – 30.