

**Є. В. Маказан**

кандидат економічних наук, доцент  
Запорізький національний університет

## **СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: ПІДХОДИ ДО ВИКОРИСТАННЯ**

*У статті зазначено, що стратегія управління людським капіталом має чітку спрямованість на здійснення стратегічних змін та підвищення рівня кваліфікації організації з гарантією того, що остання зможе ефективно конкурувати в майбутньому. Вона сприяє розвитку людського капіталу, який відповідає вимогам конкурентної стратегії бізнесу. Стратегія управління людським капіталом є невід'ємною частиною бізнес-стратегії підприємства.*

*Розглянуто необхідні підходи до використання розробки стратегії управління людським капіталом. Проаналізовано питання щодо побудови стратегії управління людським капіталом та визначено процес стратегічного управління людським капіталом на підприємстві. Вказано основні способи реалізації стратегії. Наведено приклади стратегічного управління людським капіталом.*

**Ключові слова:** стратегія управління людським капіталом, мета стратегії.

### **I. Вступ**

Враховуючи те, що стратегія управління людським капіталом допомагає компанії виокремити головні цілі, координувати засоби досягнення поставлених завдань, забезпечувати ефективну роботу персоналу й адаптуватися до конкурентних умов, проблема створення стратегії управління людським капіталом є актуальною та необхідною для будь-якої фірми.

Серед досліджень і публікацій українських та зарубіжних науковців, які займалися вивченням та аналізом стратегії управління людськими ресурсами, можна виокремити праці таких вчених: О. Амоші, С. Бандура, Б. Бекера, Н. Бутко, С. Вовканича, В. Геєця, О. Головінова, В. Гриньова, Т. Гролля, М. Долішнього, А. Дороніна, С. Задорожна, Т. Заяць, С. Злупка, К. С. Камерона, Є. Крикавського, М. Козоріз, А. Ксеніна, О. Кузьміна, Р. Е. Куїна, В. Куценка, О. Лапко, Е. Лібанову, В. Марцина, Є. Марчука, Дж. Преффера, Р. Ройза, М. Хуселида та ін.

Дослідженням ефективності стратегічного управління займалися такі зарубіжні науковці: М. Армстронг, Б. Артур, Д. Датта, М. Джанссенс, П. Боксолл, П. Парселл, А. Томпсон та ін.

Незважаючи на велику кількість публікацій зарубіжних та українських науковців, тема стратегічного управління людським капіталом в Україні потребує комплексного дослідження та аналізу становлення стратегії, реалізації її основних пунктів та планування таких підходів стратегічного управління для більшого поширення її серед українських компаній.

### **II. Постановка завдання**

Метою статті є підходи, які можуть бути використані при розробці стратегій управління людським капіталом, визначенні необхідності впровадження стратегії управління людським капіталом для забезпечення конкурентоспроможності фірми та ефективності такого управління.

### **III. Результати**

Організаційно стратегічний менеджмент вимагає поєднання трьох взаємопов'язаних елементів, а саме: цінності вищого керівництва, навколишнього середовища і ресурсів. Крім того, стратегічне управління включає необхідність оцінки зовнішніх загроз і можливостей з урахуванням сильних і слабких сторін організації. Будь-які зміни в навколишньому середовищі, внутрішніх і зовнішніх джерелах варто ретельно відстежувати з метою негайної адаптації до змін. У цьому сенсі цілі/завдання повинні бути гнучкими і відкритими для змін.

Процес стратегічного управління зазвичай складається з п'яти етапів:

1. Орієнтація: місії та цілі.
2. Зовнішні дослідження.
3. Розробка стратегії (формулювання стратегії).
4. Проходження стратегії.
5. Оцінка стратегії.

Місія в її простій формі є причиною існування підприємства. Дуже важко створити організаційну місію, незважаючи на те, що це здається досить просто, оскільки вона є основою всього, що робить організація. У свою чергу, мета/завдання – це бажане майбутнє, яке намагається реалізувати підприємство.

Огляд зовнішніх факторів – це крок, який включає слабкі і сильні сторони організації й аналіз зовнішніх загроз і можливостей. Цими компонентами є конкуренція, структура галузі, правові норми, технології, ринкові та економічні тенденції.

Розробка стратегії передбачає оцінку стратегічних факторів і прийняття стратегічних рішень для досягнення організаційних цілей. Іншими словами, створення (формулювання) стратегії, яка є діяльністю щодо розробки різних стратегічних варіантів, – це процес, який вимагає творчості і спрямований на узгодження з можливостями. На цьому етапі існує ієрархічна структуризація у вигляді стратегій на рівні підприємства і функціональному рівні. Наприклад, управління людськими ресурсами, маркетинг, фінанси, дослідження і розробки перебувають на функціональному рівні.

Щоб концепція “стратегічного управління”, на всіх цих етапах була успішною, потрібно:

- постійно аналізувати загрози і можливості, які виходять ззовні;
- аналізувати загрози і можливості всередині, які спрямовані на виявлення власних слабких і сильних аспектів для досягнення місії і цілей, поставлених організацією.

Це процес створення стратегічних варіантів, оцінки поставлених стратегій і процес порівняння кінцевої продуктивності з бажаною.

Бізнес-стратегія включає широке коло завдань і запитань. Запитання, на які можна легко відповісти і які досить складно вирішити. Між цими двома пунктами можна розробити багато різних стратегій.

При розробці цих стратегій можна використовувати безліч різних підходів – від інтуїції менеджерів і підходу до ретельного управління та систематичного аналізу змінних, що задіяні у проблемі. З цієї причини під час розробки стратегії може виникнути низка підходів. Однак треба підкреслити, що важливо обрати стратегію, яка найкраще відповідає ситуації, коли цей підхід використовується при розробці стратегій, оскільки від цього залежить успіх стратегічного управління.

Деякі з підходів, які можуть бути використані при розробці стратегій, включають:

1. Комплексний підхід до планування. Він заснований на систематичному аналізі стратегічних проблем і використовує наукові методи для вирішення. У плані комплексного планування стратегічні плани компанії готуються першими. Визначається місія організації, довгострокова політика, цілі та стратегії. Залежно від цього формуються середньострокова політика та завдання нижнього рівня компанії. Потім цілі програми трансформуються в тактичні рішення і методи.

2. Підхід до досліджень гармонізації. Він намагається знайти оптимальне рішення проблеми. Кожен наступний крок у її вирішенні регулюється відповідно до попереднього і так доти, поки не буде досягнуте відповідне рішення. На кожному кроці визначаються відмінності між ситуацією в організації та встановлюються відповідні завдання. Якщо стратегія виявляється життєздатною, вживаються заходи. В іншому випадку цілі і стратегії будуть перевизначені з новим кроком.
3. Інтуїтивний підхід. При розробці стратегій відносини причинно-наслідкових зв'язків або ніколи не встановлюються, або дуже мало підкреслюються. Менеджер діє виключно за своєю власною інтуїцією. Все залежить від обґрунтованості рішень, прийнятих в конкретному випадку.
4. Підхід до визначення стратегічних факторів. Це підхід для визначення стратегічних факторів, які роблять організацію успішною. Відповідно, ключові елементи стратегії ідентифікуються в організації, відділі або підрозділі, а також виявляються сильні і слабкі сторони, що впливають на успіх чи невдачу організації. Отже, докладають зусилля для того, щоб підкреслити діяльність в сильних напрямках або уникнути проблем в слабких.
5. Відповідний підхід до вибору сфери діяльності. Це старий підхід, що ґрунтується на виборі відповідних галузей для роботи. Іншими словами, він визначає потреби споживача, а організація здійснює заходи для їх задоволення. Фактично такий підхід фокусується на концепціях конкурентної переваги і низької вартості, оскільки він зосереджений на виробництві. Через такі можливості він схожий на стратегічний факторний підхід.
6. Підхід до наслідування. Він використовується досить часто. Відповідно, він повинен виконувати дії, які інші компанії виконали успішно.

Якщо розглядати стратегію управління людським капіталом, то її зміст можна представити так:

1. Визначення цілей використання людських ресурсів.

Цілі кадрової політики розробляються на основі місії і бізнес-цілей компанії. Місія – це корисність бізнесу для суспільства. Вона унікальна для кожної конкретної компанії. Мета бізнесу – це те, чого хоче домогтися компанія при реалізації своєї місії.

Мету кадрової політики можна сформулювали так:

- втілити свою місію і досягти бізнес-цілей за допомогою поєднання праці персоналу з факторами (всі види капіталу, підприємницькі можливості) і ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними та

- ін.) для ефективного виробництва товару, який задовольняє споживачів;
- домогтися лідерства на ринку інтеграції інформаційних технологій в управлінні виробничими процесами для підприємств (ринкових результатів на основі конкурентних переваг), перевершити конкурентів на ринках товарів і праці за рахунок залучення кращого персоналу, раціональної організації та управління працею;
  - забезпечити утримання і розвиток персоналу за допомогою створення комфортних умов на основі вирішення організаційних, управлінських, психологічних, соціальних проблем і мотивації;
  - отримати позитивні фінансові результати: прибуток, зростання вартості капіталу, а також залучити значні інвестиції в розвиток бізнесу.
2. Постановка завдань, вирішення яких забезпечить досягнення цілей.
- Виходячи з перерахованих цілей, потрібно розробити комплекс завдань, що дасть змогу реалізувати їх. Наприклад, за основні взяти такі завдання:
- спроектувати організаційну та кадрову структури прийняття і виконання рішень, здійснення бізнес-процесів;
  - розробити систему корпоративних стандартів, що описує правила, процедури дій і взаємодії персоналу в межах бізнес-процесів;
  - змодельовати зміст праці за посадовими позиціями, потреби в необхідних компетенціях, уміннях, навичках, досвіді для отримання очікуваних результатів;
  - спроектувати раціональну інфраструктуру і робочі місця під бізнес-процеси;
  - організувати забезпечення робочих місць необхідними ресурсами для вирішення поставлених завдань;
  - забезпечити необхідні і сприятливі умови для продуктивної праці;
  - організувати підбір та адаптацію персоналу, формування команди, корпоративної культури для реалізації місії і цілей;
  - організувати систему розвитку персоналу, оволодіння передовими методами і прийомами праці, сертифікувати працівників під виконувани процеси;
  - забезпечити продуктивність праці вищегалузевого рівня;
  - використовувати психологічні методи впливу на працівників для встановлення продуктивних відносин;
  - організувати систему збору, обробки, впровадження інновацій;
  - розробити систему оцінювання результатів праці (продуктивність, ефективність праці);
  - сформувати імідж, збільшити вартість компанії;
  - запровадити систему мотивації персоналу за результатами праці.

### 3. Розробка засобів досягнення цілей.

Практичне втілення в життя кадрової стратегії здійснюється шляхом системного застосування засобів втілення. Засоби припускають способи (послідовний порядок дій для досягнення цілей, результатів) і методи дій (сукупність прийомів впливу на об'єкти управління).

Основними способами реалізації стратегії можна вважати:

- організацію;
- позиціонування;
- залучення;
- розвиток;
- управління.

Організація використовується для надання стрункого вигляду побудові бізнесу шляхом встановлення порядку, правил і умов прийняття рішень, здійснення дій та взаємодії персоналу. Вона забезпечує:

- досягнення цілей за допомогою якості прийняття і виконання рішень в межах технологічних процесів;
- отримання конкурентних переваг у змісті (постановці цілей, завдань; рішеннях; діях; процесах; прийомах і методах; технологіях; використанні коштів) та умовах праці (санітарно-гігієнічних; режимах праці та відпочинку; техніці безпеки; культурі й етиці відносин, дизайні та ін.);
- розуміння персоналом завдань, правил праці, оптимізації робочих місць, інфраструктури бізнесу;
- отримання фінансових, ринкових, кадрових вигод за допомогою раціональності дій і взаємодій, дотримання стандартів якості, застосування передових засобів, методів, прийомів праці.

Позиціонування служить для визначення потреби в персоналі, оцінки вартості посадових позицій. Як і будь-який ресурс, людські ресурси, їх потенціал позиціонується до фінансової структури бізнесу, а значить розглядається з двох боків – пасиву й активу. Тобто, виходячи з результатів, встановлюється: чого повинен досягти персонал (активи), за рахунок чого він може цього домогтися на кожній посадовій позиції (пасиви).

Пасивами в цьому випадку є компетенції, здатність, особисті якості та інші можливості щодо праці на певній посадовій позиції, активами – вміння, навички, досвід, прийоми, методи роботи та інші якості, що забезпечують реалізацію можливостей працівників для отримання доходів.

Позиціонування здійснюється за допомогою виділення ключових робочих активів і джерел їх формування щодо кожної посадової позиції. Це визначається в посадових інструкціях, на підставі яких оцінюються компетенції і робочі активи, здійснюється підбір, організація й управління працею, розвиток персоналу, а також враховуються

необхідні особистісні особливості та між-особистісна взаємодія.

Позиціонування забезпечує:

- обґрунтування кадрової структури: професійної, кваліфікаційної, кількісної;
- обґрунтування змісту посадових позицій і потреб у персоналі;
- оцінку місця і ролі кадрових ресурсів у результатах, базисну вартість посадових позицій у виробництві доходу, формуванні активів, поточних та інвестиційних витрат на персонал;
- відповідність кваліфікації працівника рівню та змісту праці.

Фінансова оцінка кадрового потенціалу може проводитися на основі методологій, розроблених Saratoga Institute. Позиціонування формує переваги в оцінці потреб у персоналі, ідентифікацію потенціалу, необхідного для результатів.

Залучення персоналу використовується для забезпечення бізнес-процесів необхідною робочою силою відповідно до організації і позиціонування, виходячи з максимального кадрового потенціалу при ефективних витратах на нього; забезпечує якісний набір персоналу відповідно до рівня змістовності і складності праці, можливості взаємодії з іншими працівниками, а також факторами і ресурсами розвитку бізнесу.

Розвиток персоналу застосовується для підвищення потенціалу і продуктивності праці.

Він забезпечує: підвищення рівня компетенції персоналу, оволодіння передовими методами і прийомами праці, задоволення потреб працівників в особистій мотивації, прибутковості, зростання вартості компанії, зміцнення ринкових позицій.

Нарешті, управління спрямовує діяльність персоналу на досягнення цілей, здійснення взаємодії і координації дій у процесі праці, постачання ресурсів для виконання поставлених завдань. Воно забезпечує:

- виконання прийнятих рішень;
- отримання намічених результатів;
- командні корпоративні дії для досягнення місії і цілей бізнесу;
- мотивацію на досягнення цілей.

#### 4. Розрахунок ресурсів для досягнення цілей.

У кадровій стратегії повинні бути передбачені необхідні ресурси для її реалізації в межах означених завдань. При цьому фінансові ресурси виділяються з операційного та інвестиційного бюджетів.

В операційному бюджеті передбачаються витрати на поточну діяльність:

- утримання служби персоналу та інфраструктури;
- виплати заробітної плати та соціальних податків;
- виплати стимулювального характеру за поточні результати;

- поточні витрати на соціальну підтримку (страхування, матеріальна допомога, оплата відпочинку та ін.);
- проведення колективних заходів;
- інші поточні витрати.

В інвестиційному бюджеті передбачаються довгострокові інвестиції в персонал та інфраструктуру праці, створення нематеріальних активів, пов'язаних з інтелектуальними розробками:

- навчання, тренінги, сертифікація;
- удосконалення робочих місць, умов праці, засобів праці;
- витрати на розробку і впровадження інновацій;
- довготривалі соціальні вкладення (страхування життя, медичне, пенсійне та ін.);
- довготривалі мотиваційні вкладення (опціони, бонуси тощо);
- інші інвестиційні витрати.

Розрахунок ресурсів обов'язково зіставляється з очікуваними результатами.

#### 5. Прогноз результатів.

Результати реалізації кадрової стратегії потрібно виражати в системі ключових індикаторів (показників ефективності) в межах загального планування в системі збалансованих показників.

Прямі показники:

##### 1) Персонал:

- індекс вартості людського капіталу (HCCI);
- кількість персоналу;
- індекс окупності інвестицій в людський капітал (HCROI);
- середня "вартість" 1 працівника.

##### 2) Відносини:

- рівень плинності кадрів;
- баланс кількості: приплив і відтік персоналу;
- рівень задоволеності роботою;
- середній стаж роботи 1 працівника.

##### 3) Праця:

- середня вартість робочого місця;
- індекс доходів на людський капітал (hcri);
- середня заробітна плата;
- додаткова вартість людського капіталу (hcv);
- індекс прибутку людського капіталу (hcpi).

Оцінка за прямими показниками зіставляється з динамікою непрямих показників:

- часткою ринку;
- задоволеністю споживачів, кількістю постійних, приростом нових;
- обсягом продажів;
- якістю продукції і послуг;
- прибутком;
- приростом вартості компанії.

#### IV. Висновки

Незважаючи на скептичне і суперечливе ставлення традиційної парадигми управління персоналом до співробітників, сучасний підхід до управління людськими ресур-

сами спрямований на інтеграцію окремих цілей з організаційними цілями та співробітництво між вищим керівництвом і людськими ресурсами у зв'язку з його зосередженням на безперервному розвитку. Сучасний підхід до управління людськими ресурсами розглядає людський елемент в центрі організаційного функціонування та виставляє його на перший план в аналізі організацій, які розглядаються як соціально-технічна система, що являє собою взаємодію людських елементів із фізичними.

**Список використаної літератури**

1. Akat A. S. Önce Fikri Sonrada İyi Yönetmeli. *Kobi Finans Dergisi*. 2007. URL: [http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi\\_merkez/i/0219/15875/8](http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkez/i/0219/15875/8).
2. Bersin J. Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning. *Best Practices*. 2006. № 5 (10).
3. Erdut T. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını*. № 40. İzmir, 2002.
4. Ericksen J., Dyer L. Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organizational Performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2005. 16: 6. P. 907–928.
5. Forman C. D. Talent Metrics. *Leadership Excellence*. 2006. № 23 (1). S. 6–7.
6. Lockwood R. N. Talent Management: Driver For Organizational Success. *HR Magazine*. 2006. № 51 (6). S. 1–11.
7. Lewis E. R., Heckman R. J. Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*. 2006. № 16 (2). S. 139–154.
8. McCauley C., Wakefield M. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop And Keep its Strongest Workers. *The Journal For Quality & Participation*. 2006. № 29 (4).
9. Richard O. C., Johnson N. B. Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance. *International Journal of Human Resource Management*. 2001. 12: 2. P. 299–310.
10. Stiles Ph. Performance Management in Fast-Changing Environments. *Strategic Human Resource Management*. Oxford, 1999.
11. Tyson S., York A. Essentials of HRM. 4th Ed. Oxford, 2000.
12. Wright P., Kroll M. J., Parnell J. A. Strategic Management: Concepts and Cases. New Jersey, 1998.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2017.

**Маказан Е. В. Стратегии управления человеческим капиталом: подходы к использованию**

В статье указано что стратегия управления человеческим капиталом имеет четкую направленность на осуществление стратегических изменений и повышение уровня квалификации организации с гарантией того, что последняя сможет эффективно конкурировать в будущем. Она способствует развитию человеческого капитала, который соответствует требованиям конкурентной стратегии бизнеса. Стратегия управления человеческим капиталом является неотъемлемой частью бизнес-стратегии предприятия.

Рассмотрены необходимые подходы к использованию разработки стратегии управления человеческим капиталом. Проанализированы вопросы к построению стратегии управления человеческим капиталом и определен процесс стратегического управления человеческим капиталом на предприятии. Указано основные способы реализации стратегии. Приведены примеры стратегического управления человеческим капиталом.

**Ключевые слова:** стратегия управления человеческим капиталом, цель стратегии.

**Makazan Y. Human Capital Management Strategies: Approaches to Use**

In the article it is examined the necessary approaches how to use the development of human capital management strategies. One of the important concepts of the industrial relationship system of the new century is the management of human capital. The globalization, the change of competition conditions, the continuous development of information and communication technologies changed the prospect of human capital management.

In today's conditions, the application of strategic human capital management is an urgent necessity due to increased competition. Formation of personnel with a high level of productive abilities, capable of effective interaction within the labor collective, requires a considerable amount of time. Therefore, along with the improvement of the current personnel management, it is reasonable to implement strategic human capital management at enterprises which is capable of ensuring the formation of high-quality capital of enterprises and combining all human resource activity to implement the competitive strategy of the enterprise and achieve competitive advantages.

Taking into account that the strategy of human capital management helps the company to distinguish its main goals, coordinate means of achieving the set tasks, ensure effective work of the personnel and adapt to competitive conditions, the problem of creating a strategy for human capital management is urgent and necessary for any firm. The modern approach to human resource management

*considers human capital at the heart of organizational functioning and places human capital at the forefront in the analysis of the organizations estimated as a socio technical system that represents the interaction of human elements with physical elements.*

*In the article it is analyzed the issues in the construction of the strategy of human capital management and determines the process of strategic management of human capital in the enterprise. It is determined the basic ways of realization of strategy. The examples of strategic human capital management are given.*

**Key words:** *strategy of human capital management, criteria, strategy goal.*