

МАКАЗАН

Євгенія Василівна  
e.v.makazan@gmail.com

УДК 331.5:005.95:005.2

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ В  
ДОСЯГНЕННІ КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИTHE ROLE OF STRATEGIC HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN  
ACHIEVING THE COMPETITIVE ADVANTAGEк.е.н., доцент, Запорізький  
національний університет

*У цій статті досліджується роль стратегічного управління людським капіталом в досягненні конкурентної переваги на ринку. У ній підкреслюється, що конкурентна перевага досягається за рахунок стратегічних інвестицій в людські активи за допомогою залучення і утримання співробітників, управління талантами, навчання і розвитку. В результаті цього дослідження підкреслюється цінність людського капіталу і його стратегічного направлення, який впливає на ефективність і конкурентоспроможність організації.*

*В этой статье исследуется роль стратегического управления человеческим капиталом в достижении конкурентного преимущества на рынке. В ней подчеркивается, что конкурентное преимущество достигается за счет стратегических инвестиций в человеческие активы посредством привлечения и удержания сотрудников, управления талантами, обучения и развития. В результате этого исследования подчеркивается ценность человеческого капитала и его стратегического направления, который влияет на эффективность и конкурентоспособность организации.*

*This article researches the role of strategic human capital management in achieving the competitive advantage in the market. It emphasizes that competitive advantage is achieved by strategic investments in those assets through employee engagement and retention, talent management and learning and development programmes. The result of this study highlights the value of human capital and its strategic activities which have an influence on organizations performance and competitive abilities.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, людський капітал, конкурентна перевага, лідерство, продуктивність

**Ключевые слова:** стратегическое управление, человеческий капитал, конкурентное преимущество, лидерство, производительность

**Keywords:** strategic management, human capital, competitive advantage, leadership, productivity

**ВСТУП**

В наші дні людський капітал вважається найважливішим елементом конкурентної переваги в більшості організацій. Він є одним з нематеріальних активів і являє собою людський фактор в організації; об'єднаний інтелект, навички і досвід, які надають організації свій відмінний від інших характер. За рахунок людських ресурсів досягається висока ефективність підприємства. Вона стає все більш важливою на ринку зі значною конкуренцією та динамікою, і в свою чергу, гарантує його конкурентоспроможність.

Керівництво має розуміти яким чином людський капітал сприяє успіху підприємства для того, щоб оцінити та ефективно ним управляти задля досягнення необхідних результатів роботи організації. Таким чином, розвиток людського капіталу є головним завданням для керівництва в розробці майбутніх конкурентних стратегій.

Стратегічне управління людським капіталом – це процес, який передбачає використання всеосяжних підходів до розробки стратегій управління персоналом, які інтегровані в загальну стратегію розвитку підприємства. Ці стратегії визначають наміри і плани, пов'язані із загальними організаційними міркуваннями, такими як організаційна ефективність і більш конкретні аспекти управління людьми, такі як: ресурси, навчання та розвиток, система винагород і відносини з працівниками. Стратегічне управління людським капіталом фокусується на діях, які відрізняють фірму від конкурентів.

Серед відчизняних дослідників до вивчення питань стратегічного управління зверталися такі вчені, як Шершньова З.Є., Василенко В.О., Герасимчук В.Г., Немцов В.Д. та інші.

**МЕТА РОБОТИ**

Метою цього дослідження є визначення впливу

стратегічного управління людськими ресурсами на досягнення організаційних результатів та його ролі у забезпеченні конкурентної переваги підприємства на ринку.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Це дослідження було проведено шляхом збору та аналізу різних публікацій в області питань людського капіталу та управління ним.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, групування, порівняння та узагальнення.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Підприємства все частіше розглядають людські ресурси як унікальний актив, який може забезпечити стійку конкурентну перевагу. Зміни в бізнес-середовищі зі зростаючою глобалізацією, зміна демографії робочої сили, підвищена увага до прибутковості за рахунок зростання, технологічних змін, інтелектуального капіталу і нескінченних змін, що відбуваються в організаціях, привели до підвищення важливості управління людськими ресурсами.

З метою ефективного використання людського капіталу, виникає необхідність вміння його визначати, оцінювати, коригувати відповідно до цілей, враховувати цей чинник при побудові загальної, стійкої стратегії підприємства. Виникає потреба у використанні концепції стратегічного управління людським капіталом. Ідея стратегічного управління людським капіталом полягає у сприянні високопродуктивності робочих місць і управлінні людським капіталом. Стратегічне управління людськими ресурсами можна визначити як пов'язування людських ресурсів зі стратегічними цілями і завданнями організацій, для підвищення ефективності бізнесу і розвитку організаційної культури, яка сприяє інноваціям, гнучкості і конкурентним перевагам [2].

На рис. 1 схематично зображена модель стратегії управління організацією, з якої випливає, що ефективність використання людського капіталу підвищується шляхом створення відповідної корпоративної культури, як сприятливого комфортного середовища для персоналу.

Стратегія управління корпоративною культурою - механізм з вироблення тактичних дій та управлінських рішень, що дозволяє зберегти, розвинути і примножити людський капітал, який здатний своєчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку.

На рис. 2 можна чітко побачити, що стратегія управління корпоративною культурою направлена на формування ефективної, кваліфікованої команди працівників, яка повністю відповідає цілям організації та створення для них найсприятливіших умов праці. При побудові стратегії управління культурою організації, необхідно узгодження її зі стратегією управління персоналом, розуміння яких саме працівників потребує підприємство для реалізації мети своєї діяльності.

Корпоративна культура є непрямим методом впливу на людські ресурси, та за допомогою побудови відповідного її типу на підприємстві можна досягти значних результатів, підвищити його ефективність. Але для досягнення конкурентної переваги цього може виявитись замало і ключовим елементом при цьому є людський капітал, його унікальність і неповторність стає вирішальним компонентом для здобуття лідерства на ринку.

Стратегія управління корпоративною культурою являє собою комплекс заходів спрямованих на повне використання людського капіталу та його творчого потенціалу, який веде до зростання продуктивності праці підприємства. Головними інструментами впливу стратегічного управління на людські ресурси є кадрова політика, умови праці та матеріальна винагорода праці.

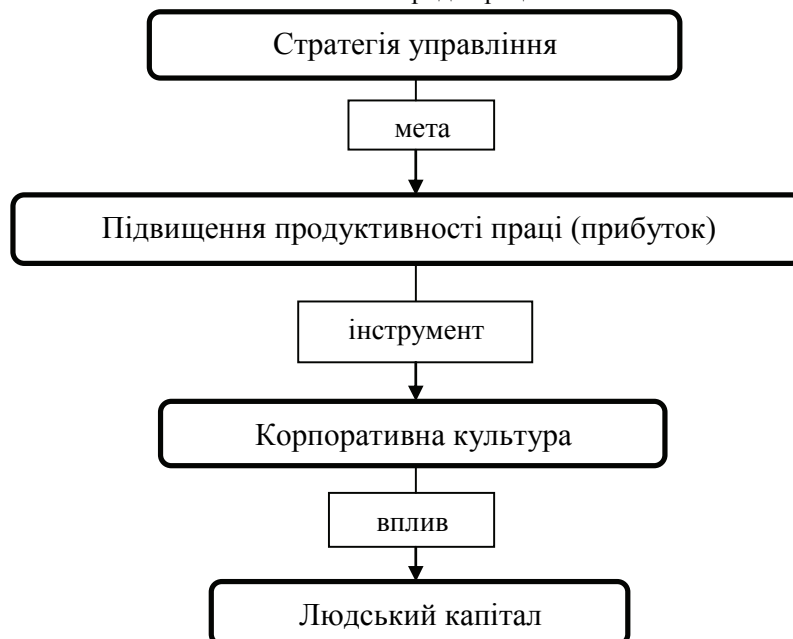


Рис 1. Модель стратегії управління людським капіталом [складено автором]



Рис. 2 Модель стратегії управління корпоративною культурою [складено автором]

В організації стратегічне управління людським капіталом означає прийняття і залучення функції людського капіталу як стратегічного партнера при розробці та реалізації стратегій компанії за допомогою його діяльності, такої як набір, відбір, навчання і винагорода персоналу. Управління в основному зосереджується на програмах з довгостроковими цілями. Таким чином, основним завданням стратегічного управління персоналом є підвищення продуктивності праці співробітників і виявлення ключових областей управління персоналом, в яких в кінцевому підсумку стратегії можуть бути реалізовані для поліпшення загальної мотивації співробітників і підвищення продуктивності. Стратегічна орієнтація управління людськими ресурсами важлива для всіх організацій, незалежно від їх розміру і галузі. Вона просто вимагає узгодження кожної функції людського капіталу з бізнес-стратегією. Вона встановлює відносини між управлінням людськими ресурсами і стратегічним управлінням організацією. Таким чином, стратегічне управління людським капіталом можна визначити як план дій організацій для узгодження управління персоналом зі стратегічними бізнес-цілями, щоб могла бути досягнута конкурентна перевага завдяки кваліфікованій, відданій і добре вмотивованій робочій силі [4].

Також невід'ємною умовою ефективності управління людськими ресурсами є виконання кожним еле-

ментом організації його ролі в цьому процесі. А саме, на підприємстві, орієнтованому на людський капітал, необхідними складовими є:

- управлінська рада;
- виконавче керівництво;
- людські ресурси;
- інформаційна система.

Управлінська рада має значну роль в управлінні персоналом в організаціях, орієнтованих на людський капітал. Раді слід вивчити ефективність систем управління людським капіталом своєї організації, а також статус її людей. Рада повинна знати про стан і використання людського капіталу своєї організації на такому ж рівні, як і про стан та використання своїх фінансових і матеріальних активів. Раді необхідні показники, які точно повідомляють про стан людського капіталу організації. Вони також потребують аналітики, яка показує, як показники управління впливають на корпоративну ефективність. Вони повинні використовувати цю інформацію, коли вони приймають стратегічні рішення, оцінюють старших керівників і приймають рішення про організаційну структуру, зміни та ефективність.

Поза всяким сумнівом, виконавче керівництво дуже важливе для ефективності всіх організацій. Професіоналізм генерального директора організації і тих, хто займає виконавчі керівні посади, явно впливає на

роботу організації, як і мотивація та задоволення потреб співробітників. Але вище керівництво є лише одним з основних чинників ефективності організації. Насправді багато досліджень показують, що ключовим фактором, що визначає поведінку більшості співробітників, є не керівництво генерального директора або керівників вищої ланки, а поведінка безпосереднього керівника або наглядачів співробітника [5]. Це люди, які можуть забезпечити найбільш важливу повсякденну мотивацію і направляти членів організації на цілі підприємства. Це менеджери, які повинні володіти і передавати свої технічні та організаційні знання, коли мова йде про реалізацію стратегії, управління змінами і робочі процеси. Вони також є тими, чия поведінка формує корпоративну культуру набагато більш відчутним чином, ніж поведінка старших керівників.

Кінцева роль функції людських ресурсів це підвищення ефективності організації шляхом покращення управлінської поведінки і якості прийняття рішень про управління людським капіталом і організаційної структури. Крім того, вони можуть допомогти сформулювати стратегію і її реалізацію, що є очевидним та важливим додатком в організаціях, найважливішим активом яких є його людський капітал.

Системи фінансової інформації більшості добре керованих корпорацій є хорошим стандартом для перевірки інформаційних систем людського капіталу. Інформаційна система людського капіталу повинна надавати таку ж увагу та суворість до показників витрат, продуктивності та стану людського капіталу, як і система фінансової інформації до вимірювання фізичних активів. Інформаційна система повинна перевіряти, як працює організація в критичних областях, де людський капітал є ключовим чинником ефективності роботи, і звітувати про його стан. Він не може просто повідомляти про традиційні фінансові показники, оскільки вони часто вводять в оману в організаціях, які інтенсивно використовують людський капітал. Необхідно вжити заходів, щоб повідомляти про продуктивність, стан і цінності таланту і про те, наскільки ефективно він використовується.

Для отримання і підтримання конкурентних переваг на підприємстві, стратегія управління персоналом має включати наступні складові:

- інвестування в персонал за допомогою впровадження та заохочення навчальних процесів, спрямованих на підвищення потенціалу і узгодження навичок з організаційними потребами;
- забезпечення необхідних знань та вмінь для досягнення цілей організації і задоволення клієнтів, а також вживання заходів щодо придбання та розвитку свого інтелектуального капіталу,
- визначення поведінки, необхідної для успіху організації, і забезпечення, щоб така поведінка заохочувалася, цінувалася і винагороджувалася,
- заохочення людей до повного занурення в роботу, яку вони виконують для організації,
- прихильність людей до місії і цінностей організації.

На стратегію управління людським капіталом підприємства впливають різні фактори такі як: вплив держави, демографічна ситуація, якість і економічний

рівень життя, безробіття, рівень освіти населення, ринок праці, конкуренція, ступінь виживання та інші. Залежно від характеру і ступеня впливу цих факторів на підприємство визначається необхідність формування стратегії управління людським капіталом.

Стратегія управління людським капіталом – генеральний напрямок менеджменту, що включає сукупність критеріїв і норм корпоративної культури спрямованих на ефективність продуктивності праці і розвитку організації.

## ВИСНОВКИ

У сучасній економіці, заснованій на знаннях, більше уваги приділяється людському капіталу. Для того, щоб вижити в динамічному середовищі і для досягнення конкурентних переваг, людський капітал має величезний пріоритет, таким чином, стає дуже важливим. Організації з сильною корпоративною культурою вважають, що вони можуть досягти конкурентної переваги тільки при ефективному використанні свого людського капіталу. Тому, що тільки робоча сила організації виключно і повністю може відрізнити її від конкурентів, більш того конкурентам складно дублювати таку ж робочу силу в своїх цілях. В даний час організації щосили намагаються підвищити продуктивність роботи співробітників, ефективно впроваджуючи свої методи роботи з персоналом. Людський капітал сприяє кращому прийняттю рішень в організації, ефективному обміну інформацією і створення творчих та інноваційних ідей. Для того щоб створити відповідні конкурентні переваги за допомогою співробітників, спочатку необхідно проаналізувати конкурентну стратегію фірми або бізнес-стратегію і організаційні кадрові практики. Організація повинна створити повну модель управління людськими ресурсами та трудових відносин, крім того, вона повинна підтримувати довгострокове мислення, нарощувати основні вміння, а також розвивати інтелектуальні можливості.

Управління людськими ресурсами слід розглядати як стратегічну діяльність, яка здійснюється відповідно до загальної бізнес-стратегії. Людський капітал відіграє вирішальну роль у створенні і підтримці конкурентних переваг. Будівництво людського капіталу не є винятковою відповідальністю відділу кадрів. Створення позитивного середовища полягає в організаційній перспективі інновацій і творчості. Фактично, спосіб, яким людина може бути джерелом конкурентної переваги – це постійний розвиток людського капіталу, який надає компанії унікальну здатність і готовність прийняти постійні і неминучі зміни в діловому середовищі. Відмінний людський капітал стає конкурентною перевагою і вимагає заходів впливу від вищого керівництва.

## Список використаних джерел

1. Alchian A.A., & Demsetz H. Production, information costs, and economic organization : American Economic Review, 1972. – № 62 (December) – P. 77-795.
2. Boxall P., Purcell J. & Wright P. The Oxford handbook of Human resource management. / Purcell J. and Kinnie N., // Oxford University press, 2007.– P. 533-551.

3. Campbell J.P. The definition and measurement of performance in the new age / J.P. Campbell – San Francisco: Jossey-Bass, 1999. – P. 399–429.

4. Noe R., Hollenbeck J.R., Gerhart B., and Wright P.M. Fundamentals of human resource management, (2nd ed): Boston MA, McGraw Hill. – 2007.

5. Guest D.E. Human resource management and performance: still searching for some answers / D.E. Guest // Human Resource Management Journal. – 2011. – № 21 (1). – P. 3-13.

6. Reed K.K., Srinivasan N., & Doty D.H. Adapting human and social capital to impact performance: Some empirical findings from the U. S. personal banking sector. Journal of Managerial Issues, 2009. – № 21(1). – P. 36-57.

7. Becker B.E. and Huselid M.A. Strategic human resources management: where do we go from here?, Journal of Management, 2006. – Vol. 32, No. 6. – P. 898–925.