

DOI : 10.33274/2079-4819-2020-72-1-75-82

JEL : M12

УДК 33.334

**Коровіна О. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: korovina@donnuet.edu.ua  
e-mail: voloshyna@donnuet.edu.ua

**Волошина С. В.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

UDC 33.334

**Korovina O. V.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade  
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,  
Kryvyi Rih, Ukraine,  
e-mail: korovina@donnuet.edu.ua  
e-mail: voloshyna@donnuet.edu.ua

**Voloshyna S. V.,**  
PhD in Economic sciences,  
Associate Professor

### THEORETICAL APPROACHES TO HUMAN CAPITAL COMPETITIVENESS ASSESSMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

***Мета** — теоретичне дослідження підходів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу підприємства та методів оцінювання його в стратегічному управлінні.*

***Метод.** У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу, абстрагування та логічного узагальнення — для порівняння методичних підходів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу підприємства та стратегій забезпечення конкурентних переваг людського капіталу.*

***Результати.** У статті розглянуто змістовну характеристику поняття «людський капітал». Людський капітал являє собою важливий ресурс підприємства, що реалізує усі завдання і надає можливість підприємству розвиватися та отримувати прибутки. У роботі набули подальшого розвитку визначення людського капіталу, під яким розуміють різноманітні знання, навички та вміння людей, які використовуються для задоволення особистих потреб людини та національного добробуту загалом. Розглянуто особливості забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу. До них відносять можливість створювати нові продукти, нові технології через отримання нових знань і компетенцій завдяки додатковому навчанню, наданню соціальних пільг, мотивації співробітників тощо. Визначено джерела фінансування людського капіталу. До них відносять: державні установи, власні та інші джерела фінансування. Проаналізовано складові для оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу, що дає підставу для формування комплексу параметрів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу підприємства. Досліджено чинники, що визначають конкурентоспроможність людського капіталу, які в подальшому можна використовувати для проведення факторного аналізу забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу. Розглянуто підходи оцінювання конкурен-*

---

© О. В. Коровіна, С. В. Волошина, 2020

*тоспроможності людського капіталу та методики оцінювання його під час стратегічного управління. Визначено, що кожний метод має свої особливості та переваги. Найпростіший метод оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу — це метод бальної оцінки із застосуванням бенчмаркетингу. В контексті стратегічного управління доцільно використовувати матричні методи з застосуванням комплексу параметрів оцінювання, що дозволить детально розглянути вплив кожного параметра для забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу підприємства. Вибір методу залежить від стратегічної мети підприємства, умов розвитку ринку, позицій оцінювання попиту та пропозиції та наявності ключових параметрів оцінювання. Отримання результатів оцінки конкурентоспроможності людського капіталу дозволить сформулювати або обрати відповідну стратегію забезпечення конкурентних переваг з урахуванням особливостей вимог до HR-стратегії та організаційного середовища.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, людський капітал, підприємство, стратегія, конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Одним із сучасних, стратегічно важливих напрямів ефективного розвитку підприємства є застосування інноваційного підходу в управлінні персоналом. Знання, професіоналізм, творчість людей є базисом людського капіталу і найбільш важливим активом підприємства.

Актуальність проблеми полягає в тому, що отримання конкурентних переваг потребує від підприємства швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища. Саме людський капітал, що постійно генерує інноваційні ідеї та підходи, може забезпечити конкурентоспроможність підприємства та утримувати лідируючі позиції в конкурентному середовищі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різноманітність підходів забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу на підприємстві в стратегічному аспекті є предметом досліджень багатьох науковців. Питаннями щодо забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу займалися багато науковців, серед них: І. С. Бондаренко, Є. М. Борщук, В. Я. Брич, О. І. Зварич, Д. Л. Коляденко, Л. С. Любохинець, Т. О. Петухова, О. Пишуліна, О. І. Сахненко та ін. Значний внесок у розроблення теоретичних положень щодо проблем конкурентоспроможності людського капіталу зробили Х. О. Баранюк, С. В. Волошина, О. Грішнова, І. З. Должанський, М. Портер, Л. І. Піддубна, А. В. Семикіна, Р. А. Фатхутдінов та ін. Проблему стратегічного управ-

ління персоналом підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Л. Балабанова, А. Кібанов, В. Маслов, М. Сорокіна, Ф. Хміль, І. Грузіна, А. Колот, В. Савченко, М. Саєнко, А. Томпсон.

Однак необхідність пошуку ефективних підходів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу в контексті стратегічного управління людським капіталом на підприємствах актуальна і зараз. Дослідження стратегічних підходів забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу дасть змогу ефективно управляти економічною діяльністю підприємства.

**Мета статті** — проаналізувати теоретичні підходи оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу підприємства та вибору стратегії конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У новій сучасній економіці більш успішними виявляються ті підприємства, які мають високий та стійкий інтелектуальний капітал. Людський капітал, як і будь-який інший вид капіталу, являє собою благо довготривалого користування, він може морально застарівати, фізично зношуватись, але головною відмінністю його від інших видів капіталів є його нероздільність із носієм. Адже сам носій людського капіталу в сучасних умовах не може бути предметом купівлі-продажу, його можна тільки орендувати, тобто залучити до роботи за договором трудового найму. «Найавторитетнішими ін-

ститутами, що досліджують людський потенціал за допомогою кількісних та якісних методів, є Світовий банк (СБ) та Організація Об'єднаних Націй (ООН), результати досліджень яких публікуються в щорічниках «World Development Report» та «Human Development Report» [1]. У загальному вигляді, під людським капіталом розуміють різноманітні знання, навички та вміння людей, які використовують для задоволення особистих потреб людини та національного добробуту загалом. Людський капітал є найціннішим ресурсом підприємства, адже саме він використовує природні ресурси та створює і реалізує накопичене підприємством багатство.

Теоретичний аналіз наукових публікацій [2, 3] дає змогу виокремити особливості забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу. До них належать: формування конкурентних переваг співробітників на підприємстві; характеристика психологічного стану суспільства загалом та індивідуума зокрема; здатність створювати нові продукти, нові технології, нові товари та послуги тощо. Формування конкурентних переваг співробітників виявляється через додаткове навчання, надання різних соціальних пільг, зростання соціальних гарантій, а також встановлення справедливого рівня заробітної плати.

Людський капітал фінансується переважно за рахунок державних інвестицій та власних вкладень, а також різними некомерційними організаціями. На думку Д. Л. Коляденко, «під інвестиціями у людський капітал ми розуміємо витрати домогосподарств, держави та підприємств на освіту, професійну підготовку, культурний розвиток, підтримку здоров'я, забезпечення мотивації та мобільності, які формують високі продуктивні здібності працівника» [4].

Вітчизняні науковці вважають, що «успішний розвиток людського капіталу вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтованої кадрової

політики, реалізуватися в проєктах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів, пов'язаних з питаннями конкурентоспроможності» [5]. Щоб бути конкурентоспроможними, людський капітал повинен проявлятися як «сукупність його кількісних та якісних характеристик, що змінюють форму з натуральної на вартісну, і своєю чергою, виділяють підприємство серед його конкурентів» [6].

Для проведення оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу на підприємствах використовують такі складові [7]: «медичне обстеження вже наявного персоналу, а також прийнятих працівників; оплата лікарняних аркушів непрацездатності персоналу; підвищення кваліфікації прийнятих працівників; здійснення витрат підприємством на охорону праці та покращення умов праці; добровільне медичне страхування працівників, яке оплачується коштами підприємства; оплата соціальних та медичних послуг підприємством за працівника; благодійна допомога різним соціальним інститутам та ін.».

Таким чином, людський капітал на підприємстві є найвищою цінністю. Підприємство, що вирішує соціальні проблеми, вкладає гроші в розвиток працівників, отримує позитивну вигоду в майбутньому. Саме в цьому полягає стратегічний аспект забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки при цьому відбуватиметься впровадження нових знань, здібностей та навичок працівників на благо підприємства, посилюючи при цьому конкурентоспроможність людського капіталу підприємства, конкурентні переваги підприємства та конкурентоспроможність загалом.

Оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу є актуальною потребою під час реалізації багатьох стратегічних рішень. Для цього потрібно визначити чинники, що формують конкурентоспроможність людського капіталу. Міжнародний журнал, що представляє рейтинг конкурентоспроможності людського капіталу «The Global Human Capital Report» запропонував основні чинники, що визначають конкурентоспро-

можність людського капіталу [1]: «компетенції, здібності (врахування рівня освіти різних поколінь населення та інвестиції в освіту); розвиток робочої сили (підвищення освіти, здобуття нової освіти); застосування дорослим населенням умінь та навичок, а також їх розвиток; ноу-хау (використання спеціалізованих навичок у роботі)» [8].

Оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу на підприємствах проводиться для визначення та зміцнення конкурентних переваг підприємства. Аналіз теоретичних підходів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу показав велику кількість різноманітних методів, серед яких є:

— «кількісна оцінка запасу знань, умінь, навичок, здатностей, придбаних людиною — застосування системи стратегічних індикаторів, які відображають процес відтворення і використання людського капіталу» [7];

— «кількісна оцінка спеціальних навичок (спеціальний людський капітал) — можливість виявлення нових спеціальних навичок для особливих видів робіт у людини та побачити як вона розвивається» [8];

— методичний підхід ученого-економіста Р. Фатхутдінова, що полягає в комплексному оцінюванні з врахуванням зовнішніх та внутрішніх конкурентних переваг. «Зовнішні конкурентні переваги персоналу визначаються конкурентоспроможністю організації, де працює конкретний робітник чи фахівець. Якщо організація має високий рівень конкурентоспроможності, то й персонал має хороші зовнішні умови для досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Внутрішні конкурентні переваги можуть бути успадкованими або набутими, розвиненими (здоров'я, працездатність, волевільність якості, творчі здібності, інтелект тощо). Лише виключно талановиті люди можуть бути меншою мірою залежними від зовнішніх обставин» [9];

— методичний підхід, розроблений українськими вченими О. Грішнєвою і О. Шпирко, що полягає в оцінюванні з врахуванням індикаторів конкурентоспроможності працівників на мікроекономіч-

ному рівні, до якого автори включили: «об'єктивні якісні характеристики працівників (кваліфікація, досвід, освіта, здоров'я, продуктивність праці, внесок у результати діяльності підприємства); суб'єктивні якісні характеристики (характер, здатність до навчання); цінові характеристики (витрати на персонал — заробітна плата, витрати, пов'язані з прийманням на роботу, навчанням, адаптацією, перекваліфікацією, підвищенням кваліфікації)» [10];

— методичний підхід М. Семікіної, що характеризує оцінку «з позицій можливостей задоволення ринкового попиту, тобто відповідності якостей працівника вимогам роботодавця» [11];

— методичний підхід О. О. Смірнова, який пропонує «ідентифікувати знання, вміння і ототожнювати їх з інтегральними характеристиками попиту й пропозиції щодо послуг стосовно трудової діяльності» [12].

Узагальнюючи дослідження науковців, що присвячено вивченню методів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу, було визначено такі методи, які можна застосувати при стратегічному управлінні:

— метод балів — за цим методом обираються найбільш «впливові на рівень конкурентоспроможності людського капіталу фактори, що оцінені відповідними індивідуальними (частковими) показниками, які порівнюються з такими ж показниками підприємств-конкурентів. Як індивідуальні слід добирати такі показники, що відображають як окремі характеристики людського капіталу в натуральному і вартісному вираженні, так й ефективність його використання» [6];

— методика консалтингової фірми Ernst&Young Measures that Matter. Методика оснований на оцінюванні восьми чинників: «якість менеджменту, результативність вдосконалення продуктів, сила маркетингової позиції, корпоративна культура, політика оплати праці щодо вищого менеджменту, якість комунікацій з інвесторами, якість продукції та послуг, задоволення потреб клієнтів. Ці чинники, своєю чергою, розгортаються у 39 детальніших показниках» [13];



— матричний метод — графічно демонструє «вимір людського капіталу на різних рівнях його конкурентоспроможності» [7];

— модель Б. Лева Value Chain Blueprint — модель концентрується на здатності підприємства до інновацій. «Виділяють дев'ять груп показників: внутрішня здатність до оновлення (дослідження, розвиток персоналу, організаційні процеси); накопичені, набуті здібності (закуплені технології, інвестиційна діяльність); ділова мережа (альянси, спільні підприємства, інтеграція клієнтів і постачальників) та ін.» [13];

— метод інвестування — передбачає «різноманітні вкладення підприємством у здоров'я, культуру та умови праці для удосконалення персоналу» [7];

— витратний метод — «включає в себе розмір інвестицій суспільства і домогосподарств, який направлений у людський капітал на виховання дітей до працездатного віку, на отримання освіти молоді, на отримання спеціальності, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації населення» [7];

— модель Бостонської консалтингової групи BCG — дана модель показує та координує позиції предмета дослідження у стратегічному просторі. «Виділяють чотири основні позиції, у яких може перебувати досліджуваний предмет (товар або послуга): «знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки». Залежно від обраної позиції вибирається відповідна стратегія даного бізнесу» [14].

— модель «Мак Кінсі» — дана модель «має сім основних чинників, до яких відносять: стратегію, цінності, навички, систему, кадри, структуру та стиль. За допомогою даної моделі визначають конкурентний стан предмета дослідження та його позицію завдяки побудові матриці» [12];

— метод вивчення профілю об'єкта — використовується для «комплексного вивчення характеристик об'єкта дослідження (наприклад, конкурентоспроможність людського капіталу)» [10];

— метод LOTS ґрунтується на положенні, що компанія, державна установа чи інша організація, діяльність якої підлягає

аналізу, прагне до конкурентоспроможності через пристосування своєї діяльності до вимог споживачів товарів, продукції та послуг. «Метод передбачає послідовну порівняльну діагностику проблемних аспектів конкурентоспроможності бізнесу з визначенням конкурентоспроможності суб'єктів предмета аналізу. Оцінка стосується стану розвитку організації та людського капіталу, наявних стратегій, можливості досягнення цілей (довгострокових, короткострокових), кадрової політики; планів розвитку; менеджменту; звітності. Зрештою формується позиція компанії, підрозділу або індивідуума задля уможливлення правильної побудови своїх взаємовідносин з конкурентним середовищем» [15];

— метод конкурентних переваг — передбачає «використання різноманітних конкурентних переваг, у тому числі ринкових, управлінських, технічних, структурних, ресурсних та їх взаємопов'язаність із показниками конкурентоспроможності персоналу, товару або продукції, послуг, а також аналіз значень за 64 перевагами та їх факторами» [9];

— метод експертних оцінок — даний метод передбачає «для кожного конкурента здійснення експертами порівняльного оцінювання переваг за низкою показників, які стосуються управління, виробництва, маркетингу, кадрів, продукції, фінансів. Під час обчислення в цьому методі часто застосовують різні статистичні методи» [10].

Отже, різноманітність підходів оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу надає можливість обрати найбільш зручний та релевантний метод оцінювання і дозволить сформулювати стратегію забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу. Слід зазначити, що для вибору оптимальної конкурентної стратегії необхідно обрати ключові параметри, такі як: стратегічна мета, конкурентна перевага, асортимент товарів, умови забезпечення товарів тощо. Використовуючи базові конкурентні стратегії М. Портера та ключові параметри, можна сформулювати набір стратегічних альтернатив. Формування стратегічних альтер-

натив буде залежати від впливу вимог до персоналу під час застосування певної стратегії. Наприклад, стратегія лідерства за витратами передбачає врахування певних особливостей, таких як: «вимоги до рольової поведінки персоналу за необхідності підвищення продуктивності праці; вимоги до кваліфікації персоналу та мотивації, що передбачають середній рівень кваліфікації та мотивацію засновану на матеріальних стимулах; вимоги до моделі корпоративної культури, що передбачають бюрократичну організаційну модель, спрямовану на чітке виконання посадових обов'язків і бюджетів» [17]. Таким чином, інші базові стратегії теж враховують відповідні особливості, що стосуються HR-стратегії та організаційного середовища. Це дасть змогу передбачити позитивні переваги для підприємства та отримати максимальний результат.

**Висновки.** Проаналізувавши методи оцінювання конкурентоспроможності людського капіталу, можна сказати, що кожен метод має свої переваги та особливості. У стратегічному управлінні вибір методу залежить від стратегічної мети підприємства, умов розвитку ринку, позицій оцінки попиту та пропозиції, наявності ключових параметрів оцінювання. Головне завдання цих методів — допомогти управлінцям правильно обрати стратегію забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу, визначити елементи, складові, параметри, характеристики оцінки конкурентоспроможності людського капіталу, а також чинники, що впливають на розвиток людського капіталу підприємства, щоб у майбутньому уникнути втрат можливих вигід та відставання від підприємств-конкурентів.

### Список літератури

1. The Global Human Capital Report. Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017>.
2. Макєєва О. О., Калініченко Д. Р. Людський капітал як актив підприємства: поняття та особливості. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-кон-*

*ференції (27 квітня 2018 р.).* Кривий Ріг : ДонНУЕТ. 2018. С. 205–208.

3. Макєєва О. О., Костакова Л. Д. Людський капітал: поняття, складові та особливості. *Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (27 квітня 2018 р.).* Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2018. С. 220–223.

4. Коляденко Д. Л. Людський капітал — фактор інституціональної трансформації в АПК. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5620>.

5. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2015. №4. С. 72–75. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_12).

6. Волошина С. В. Оцінювання та забезпечення конкурентоспроможності людського капіталу підприємства в умовах глобалізації. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. №39. С. 13–16.

7. Макєєва О. О., Калініченко Д. Р. Основні методи оцінки конкурентоспроможності людського капіталу. *Економіка і управління в умовах глобалізації: VIII Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 15 травня 2019 р.).* Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2019. С. 203–206.

8. Калініченко Д. Р. Семантика поняття конкурентоспроможності людського капіталу та фактори, що її визначають. *Торгівля і ринок України*. 2018. №1. С. 93–100. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_13).

9. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг. 2002. 892 с.

10. Семикіна А. В., Грішнова О. А. Підвищення конкурентоспроможності людського капіталу на основі соціальних інновацій: дисертація. Київ. 2015. 292 с.

11. Семикіна М. В. Конкуренція і конкурентоспроможність на ринку праці: методологія визначення. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. №2 (10). С. 94–103.

12. Семикіна М. В. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: теорія і практика регулювання: монографія. Кіровоград : КОД, 2008. 208 с.

13. Сахненко О. І. Методи оцінки людського капіталу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 24–27.

14. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства. Тернопіль: *Економічна думка*. 2006. 390 с. URL : <http://buklib.net/books/24933>.

15. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ. 2006. 380 с.

16. Ситник Н. І. Оцінка конкурентоспроможності людського ресурсу за умов реалізації різних видів стратегій конкурентних переваг. URL : [http://economy.kpi.ua/files/files/55\\_kpi\\_2011.doc](http://economy.kpi.ua/files/files/55_kpi_2011.doc).

### References

1. The Global Human Capital Report. (2017). Available at : <https://www.weforum.org/reports/the-global-human-capital-report-2017> (Accessed 7 December 2019).

2. Makieieva, O. O., Kalinichenko, D. R. (2018). *Liudskiy kapital yak aktyv pidpriemstva: poniattia ta osoblyvosti* [Human capital as a sset of enterprise: concept and features.]. *Stiikiy rozvytok natsionalnoi ekonomiky: aktualni problemy ta mekhanizmy zabezpechennia* [Sustainable development of the national economy: current issues and support mechanisms: proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference (April 27, 2018)]. Kryvyi Rih, DonNUET Publ., pp. 205–208.

3. Makieieva, O. O., Kostakova, L. D. (2018). *Liudskiy kapital: poniattia, skladovi ta osoblyvosti* [Human capital: concept, constituents and features]. *Stiikiy rozvytok natsionalnoi ekonomiky: aktualni problemy ta mekhanizmy zabezpechennia* [Sustainable development of the national economy: current issues and support mechanisms: proceedings of the II International Scientific and Practical Internet Conference (April 27, 2018)]. Kryvyi Rih, DonNUET Publ., pp. 220–223.

4. Koliadenko, D. L. (2017). *Liudskiy kapital—faktor instytutsionalnoi transformatsii v APK* [A human capital is a factor of institutional transformation in agro-industrial com-

plex]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], vol. 5. Available at : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5620>.

5. Brych, V. Ya., Kolodnytska, O. Z. (2015). *Liudski resursy yak chynnyk zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Human capital as a factor of providing competitiveness of the enterprise]. *Innovatsiina ekonomika* [Innovative economy], vol. 4, pp.72–75. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2015\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_12).

6. Voloshyna, S. V. (2011). *Otsiniuvannia ta zabezpechennia konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii* [An assessment and providing of competitiveness of human capital of enterprise in the context of globalization]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnologii* [Scientific works of National University of Food Technologies]. Kyiv. NUKhT Publ., vol. 39, pp. 13–16.

7. Makieieva, O. O., Kalinichenko, D. R. (2019). *Osnovni metody otsinky konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu* [Basic methods of assessment of competitiveness of human capital]. *Ekonomika i upravlinnia v umovakh hlobalizatsii* [Economy and management in the context of globalization: VIII International scientific-practical conf.] Kryvyi Rih, DonNUET Publ., pp. 203–206.

8. Kalinichenko, D. R. (2018). *Semantyka poniattia konkurentospromozhnist liudskoho kapitalu ta faktory, shcho yii vyznachaiut* [The semantics of the notion of human capital competitiveness and the factors that determine it]. *Torhivlia i rynok Ukrainy* [Trade and Market of Ukraine], vol. 1, pp. 93–100. Available at : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2018\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_1_13).

9. Fatkhutdinov, R. A. (2002). *Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyah krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment* [Competitiveness of the organization in the period of crisis: economy, marketing, management]. Moscow, Marketing Publ., 892 p.

10. Semykina, A. V., Hrishnova, O. A. (2015). *Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti liudskoho kapitalu na osnovi sotsialnykh innovatsii* [Increasing the competitiveness of human capital based on social innovation]. Kyiv, 292 p.

11. Semykina, M. V. (2008). *Konkurentsii i konkurentospromozhnist na rynku pratsi: metodolohiia vyznachennia* [Competition and competitiveness in the labour market: a methodology for defining]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika* [Demography and the social economy], vol. 2 (10), pp. 94–103.
12. Semykina, M. V. (2008). *Konkurentospromozhnist personalu pidpriemstva: teoriia i praktyka rehuliuвання* [Competitiveness of enterprise staff: theory and practice of regulation]. Kirovohrad, KOD Publ., 208 p.
13. Sakhnenko, O. I. (2017). *Metody otsinky liudskoho kapitalu* [Methods of human capital assessment]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and society], vol. 10, pp. 24–27.
14. Saienko, M. H. (2006). *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil, Ekonomichna Dumka Publ., 390 p. Available at : <http://buklib.net/books/24933>.
15. Dolzhanskyi, I. Z., Zahorna, T. O. (2006). *Konkurentospromozhnist pidpriemstva* [Competitiveness of the enterprise]. Kyiv, TsUL Publ., 380 p.
16. Sytnyk, N. I. (2011). *Otsinka konkurentospromozhnosti liudskoho resursu za umov realizatsii riznykh vydiv stratehii konkurentnykh perevah* [Assessment of human resource competitiveness in the context of implementation of different types of competitive advantage strategies]. Available at : [http://economy.kpi.ua/files/files/55\\_kpi\\_2011.doc](http://economy.kpi.ua/files/files/55_kpi_2011.doc).

**Objective.** The objective of the article is theoretical research of the strategic approaches to assess the competitiveness of the human capital of the enterprise and methods of assessing it in strategic management.

**Methods.** The methods of analysis, synthesis, abstraction and logical generalization are used in the research to compare methodological approaches to assessing the competitiveness of an enterprise's human capital and strategies for ensuring the competitive advantage of human capital.

**Results.** The article describes the substantive characteristics of the concept of «human capital». Human capital is the most important resource of an enterprise that creates wealth, accomplishes all the tasks of the enterprise and gives it the opportunity to develop and gain profits. The study develops the definitions of human capital which means various knowledge and skills that are used to meet a person's personal needs and national well-being as a whole. The peculiarities of ensuring human capital competitiveness are considered. These include the ability to create new products, new technologies through the acquisition of new knowledge and competencies through additional training, social benefits, employee motivation and others. Sources of human capital financing have been identified. They include public institutions, own and other sources of financing. The components for estimation of human capital competitiveness are analyzed, which gives the basis for formation of a complex of parameters of estimation of competitiveness of human capital of the enterprise. The factors that determine the competitiveness of human capital are investigated. This can then be used to conduct a factor analysis of ensuring the competitiveness of human capital. The methods of human capital competitiveness evaluation, in particular in strategic management and their characteristics, are considered. It is determined that each method has its own peculiarities and advantages. The simplest method of assessing the competitiveness of human capital is the method of scoring using benchmarking. In the context of strategic management, it is advisable to use matrix methods with a set of estimation parameters, which will allow to consider in detail the impact of each parameter to ensure the competitiveness of the human capital of the enterprise. The choice of the method depends on the strategic goal of the company, the conditions of market development, the positions of supply and demand assessment and the availability of key valuation parameters. Obtaining the results of assessing the competitiveness of human capital will allow to formulate or choose a strategy for ensuring competitive advantages, taking into account the requirements for the HR strategy and organizational environment.

**Key words:** competitiveness, human capital, enterprise, strategy, competitive advantages.

Надійшла до редакції 29.04.2020