

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-57>

УДК 005.931.11

ПОЛІЩУК Дмитро
Державний біотехнологічний університет
<https://orcid.org/0009-0005-2216-1707>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ЯК НЕВІД'ЄМНА ЧАСТИНА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У діяльності вітчизняних підприємств стратегічний розвиток людських ресурсів передбачає використання ключових компетенцій працівників, тобто тих унікальних можливостей персоналу, які створюють високу вартість та диференціюють організацію від конкурентів для збереження та отримання конкурентних переваг організації, що сприяють підвищенню організаційної ефективності. Керівники сучасних підприємств недооцінюють роль персоналу у формуванні та реалізації стратегії діяльності. Створення добре мотивованого, кваліфікованого та працездатного колективу, спрямованого на повноцінну віддачу власного потенціалу, сприяє досягненню підприємством високих результатів діяльності та забезпечення вигідної позиції на ринку. Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, закріпленні та використанні персоналу. Крім того, орієнтуватися на тенденції та плани розвитку організації, досягнення основних її цілей та враховувати такі аспекти: довгостроковий розвиток організації, забезпечення ринкової функції незалежності, здобуття кваліфікації відповідних дивідендів, самофінансування розвитку підприємства, збереження фінансової рівноваги, закріплення досягнутих позицій на відповідному ринку. Щоб мати цінність в управлінні людськими ресурсами на підприємствах зі стратегічним управлінням, система управління персоналом повинна використовуватися для розгортання та застосування відповідних внутрішніх та зовнішніх людських ресурсів. Щоб правильно зрозуміти ключові функції стратегічного розвитку підприємства в галузі управління та вивчення людських ресурсів, стратегія управління персоналом підприємства повинна складатися з п'яти аспектів (ідея управління, система навчання, система службової атестації, механізм стимулювання та обмеження, інформатизація управління) на основі перспективи стратегії підприємства, яка має значення для управління довгостроковим розвитком підприємства. Раціональне розгортання, розробка та застосування людських ресурсів є основними елементами, що дозволяють краще та швидше розвивати підприємство, а також ключовими елементами для майбутнього розвитку підприємства та успіху в конкурентній боротьбі.

Ключові слова: людський капітал, аграрне підприємство, розвиток, стратегія, управління.

POLISHCHUK Dmytro
State Biotechnological University

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AS AN INTEGRAL PART OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

In the activities of domestic enterprises, the strategic development of human resources involves leveraging critical competencies of employees, i.e., those unique personnel capabilities that create high value and differentiate the organization from competitors to preserve and obtain competitive advantages of the organization, which contribute to increasing organizational efficiency. Managers of modern enterprises need to pay more attention to the role of personnel in the formation and implementation of the activity strategy. The creation of a well-motivated, qualified and capable team, aimed at the full return of its own potential, contributes to the company's achievement of high-performance results and securing a favorable position on the market. Personnel management must correspond to the company's development strategy, protect the interests of employees and ensure compliance with labor legislation in the formation, retention and use of personnel. In addition, focus on the trends and plans for the development of the organization, the achievement of its main goals and consider such aspects as the long-term development of the organization, ensuring the market function of independence, obtaining the qualification of the appropriate dividends, self-financing the development of the enterprise, maintaining financial balance, consolidating the achieved positions in the relevant market. To be of value in human resource management in strategically managed enterprises, a robust human resource management system is crucial. This system ensures the deployment and utilization of appropriate internal and external human resources, providing reassurance about the company's resource management. In order to correctly understand the key functions of the strategic development of the enterprise in the field of management and study of human resources, the personnel management strategy of the enterprise must consist of five aspects (management idea, training system, service certification system, incentive and limitation mechanism, management informatization) based on the perspective of strategy of the enterprise, which is important for the management of the long-term development of the enterprise. The rational deployment, development and application of human resources are the main elements that allow the enterprise to develop better and faster, as well as the key elements for the future development of the enterprise and success in the competition.

Keywords: human capital, agricultural enterprise, development, strategy, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від наявності у нього унікальних переваг, ресурсів, компетенцій, які не можна відтворити чи замінити. Таким цінним, рідкісним ресурсом є людський капітал підприємства, що визначає можливості його інтенсивного розвитку. Завдання формування та раціонального використання людського капіталу, збільшення його потенціалу, що особливо затребуване в інтелектуальній економіці, гостро стоїть перед вітчизняними підприємствами.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку людського капіталу досліджені в роботах західних учених М. Армостронга, Г. Беккера, Дж. Кендрика, Дж. Мінцера, Н. Тихи, К. Фомбруна, М. Деванна, Т. Шульца тощо. Значних результатів у вивченні ролі та проблем формування людського капіталу досягли українські вчені, серед яких О. Амоша, В. Антоноук, Д. Богиня, О. Грішнова, О. Герасименко, А. Колот, Л. Мельцер, Л. Семів та інші.

Аналіз основних концептуальних підходів до стратегічного управління людськими ресурсами дає змогу дійти висновку про необхідність їх взаємного доповнення і комплексного застосування на практиці.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті визначення сутності та ролі управління людськими ресурсами в умовах стратегічного розвитку підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Досліджуючи вказану тематику роботи, насамперед слід визначити, що таке об'єкт, предмет і мета стратегічного планування активів аграрних підприємств. Суб'єктом, як впливає з визначення, є саме аграрне підприємство. У цьому випадку об'єкт – це персонал підприємства, робоча сила, яка спільно представляє людські ресурси або «активи людського капіталу» і яку можна оцінити певним чином. І метою тут є підвищення якості людського капіталу шляхом застосування стратегії, її планування та реалізації.

Слід зупинитися на об'єкті, який є людським капіталом підприємства. Активи людського капіталу формуються з «людських ресурсів». Загалом термін «людські ресурси» означає штатний склад організації, але не кількісний чи функціонально-технічний, а якісний. Цей термін застосовується не лише до конкретної організації, але й до галузі, регіону та країни. Відмінність поняття «людські ресурси» від традиційних понять «персонал», «робоча сила», «трудова ресурси» полягає в наявності (крім традиційних ознак) властивих елементів визначеного комплексу, специфічних ознак, які можуть бути пов'язані з такими аспектами:

- здатність до творчості, потенційні можливості розвитку співробітників;
- загальна культура і моральна надійність працівників;
- певний ефект співпраці та самоорганізації в колективі (здатність до колективних форм організації праці та прийняття рішень);
- покращення трудових стосунків у колективі;
- заохочення;
- ініціатива.

Якщо зміст понять «персонал», «робоча сила», «людські ресурси» пов'язаний з функціональним, технократичним ставленням до працівника, відповідає поняттю «економічна особа», то термін «людський капітал» виражає особистісний підхід, що відповідає поняттю «соціальна людина». Цей термін також тісно пов'язаний за змістом і співвідноситься з термінами «трудова потенціал», «інтелектуальний потенціал». Загалом під «економічною спроможністю підприємства» мається на увазі наявність у ньому ресурсів, тісно взаємопов'язаних між собою (фіксовані активи, людські ресурси, технології та управлінські ресурси). Отже, людський капітал є однією з ключових категорій, яка виступає складовою економічної спроможності підприємства. Людський капітал на мікрорівні (трудова потенціал конкретного підприємства) має однакові характеристики, що пов'язані зі знаннями, навичками та здібностями.

Поняття «людський капітал» стало використовуватися тоді, коли менеджери усвідомили такий важливий факт: основним багатством є люди. Найсучасніші концепції менеджменту приділяють увагу вкладенню капіталовкладень у людські ресурси, що є найвигіднішим порівняно з рівнями економічної віддачі з інших видів інвестицій. Людський капітал створює «добре ім'я» підприємству; це єдиний ресурс, вартість якого зростає з його використанням.

Дослідники по-різному трактують економічну сутність поняття «людський капітал» (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування економічної сутності поняття «людський капітал»

Автор/Джерело	Трактування
Гері Беккер	Набір знань, навичок та інших характеристик, що збільшують продуктивність працівників
Теодор Шульц	Інвестиції в освіту, навчання та здоров'я, які підвищують економічну продуктивність
ООН	Вкладення в людський потенціал, який сприяє економічному зростанню та соціальному розвитку
Світовий банк	Комбінація знань, досвіду, соціальних та особистісних якостей, що впливають на продуктивність
ОЕСД	Ресурси, включаючи освіту, навички та здоров'я, які сприяють зростанню продуктивності
Дейвід Блум та Джеймс Вільямсон	Інвестиції в освіту та здоров'я як ключові фактори, що впливають на економічне зростання

Під людським капіталом розуміються вроджені та набуті якісні характеристики людини (освіта, здоров'я, цінності), які можуть бути використані підприємством у ділових ситуаціях. У сучасних умовах людський капітал набуває стратегічного значення для підприємства у зв'язку з необхідністю підтримки

конкурентоспроможного технологічного рівня виробництва та збереження накопиченого інтелектуального капіталу. Загальні економічні ефекти від інвестування в людський капітал простежуються, як правило, тільки в довгостроковій перспективі, тому зміна його стану є одним із пріоритетних об'єктів дослідження у сучасній теорії стратегічного управління.

Філософію та принципи, що реалізуються керівництвом підприємства щодо людського капіталу, визначає його кадрова політика. Вона є частиною політики організації та має відповідати концепції її господарського розвитку. Прийняття рішень у галузі кадрової політики сьогодні відбувається у всіх функціональних підсистемах: управління науково-технічною діяльністю, виробництвом, економічною та зовнішньогосподарською діяльністю, управління персоналом організації.

Останнім часом з точки зору підвищення ефективності управління персоналом і можливостей застосування підходів до людського капіталу більшість підприємств кардинально змінили свій HR-менеджмент. Тепер питаннями управління персоналом (HR) займається не один (відділ кадрів), а кілька відділів, і ці функції розділені. Якщо загалом HR-функції пов'язані з наймом, управлінням і підтримкою діяльності людей, які працюють в організації, включають всі процеси і програми, що стосуються людської діяльності, то функції зазвичай поділяють за такими напрямками: кадровий облік і робота (повністю технічна функція, пов'язана з документуванням плинності кадрів, більшою мірою відображає обліково-правові аспекти кадрової роботи); кадрове планування (зазвичай пов'язане з економікою персоналу, аспектами стимулювання, системою оплати праці, продуктивністю тощо); розвиток персоналу (широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації персоналу, його рух всередині організації, наприклад, просування по службі, навчання, розвиток, зарахування до резерву та використання резерву), а часто відділи підбору персоналу підприємств, сформовані саме на цих відділах, відповідальні за розвиток персоналу з метою забезпечення зростання цінностей людського капіталу підприємства.

Під стратегією управління людськими активами розуміють підпорядкованість загальній стратегії розвитку організації з визначенням цілей (досягнення яких необхідне для реалізації загальної стратегії підприємства), пріоритетів, пов'язаних із розподілом ресурсів для реалізації цієї стратегії та правила (в цьому випадку методи, напрям тощо пов'язані з HR-менеджментом), яких слід дотримуватися для реалізації стратегії [9].

Стратегічне управління людськими ресурсами пов'язане із рядом методів, програм і політики, за допомогою яких можна забезпечити досягнення стратегічних цілей. У процесі розробки та реалізації стратегії формування людського капіталу відділи, відповідальні за розвиток персоналу, повинні відігравати велику роль, впливаючи на прийняття рішень у стратегії на вищому рівні. Все це можна зобразити таким чином (рис. 1).



Рис.1 Стратегія формування та розвитку людського капіталу на підприємстві

Джерело: [9].

Аналізуючи тенденції розвитку концепцій стратегічного планування на основі сотень досліджень зі стратегічного менеджменту, автори роботи [4] виділяють десять шкіл стратегічного планування, що відрізняються оригінальним підходом щодо визначення стратегії та виявлення її особливостей. Зазначимо, що лише кілька шкіл планування опосередковано акцентують увагу на різних сторонах людського капіталу, наприклад, школа підприємництва акцентує увагу на якості індивідуального людського капіталу та творчих аспектів його формування. Когнітивна школа і школа навчання створюють перші серйозні передумови для розгляду процесу управління здібностями співробітників до навчання у довгостроковій перспективі і визначають їхнє ключове значення для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Таким чином, різноманітні підходи до визначення стратегії та самого процесу стратегічного планування акцентують увагу на різних сторонах людського капіталу.

Аналізуючи процес становлення стратегічного планування з робіт Г. Мінцберга про школи стратегії, можна зробити висновок, що у сучасний період акцент під час розробки та реалізації стратегії змістився на внутрішні ресурси організації, серед яких ключовим є людський капітал. Сучасні організації прагнуть використовувати не тільки потенційні ресурси, а й перетворити вже існуючі для ефективнішого застосування.

Таблиця 2 ілюструє ключові аспекти стратегії розвитку людського капіталу, які допомагають забезпечити довгостроковий успіх і стійке зростання підприємства.

Функціонування підприємств у конкурентних умовах ринку викликає гостру необхідність у реалізації стратегії розвитку персоналу як однієї із основних складових загальної стратегії. Розробка кадрової стратегії організації – це досить складне завдання, в рамках якого центральне місце займає проблема досягнення стратегічної відповідності (інтеграції), що у зарубіжній літературі називається «моделлю відповідності». Стратегічна інтеграція необхідна для надання цілісності повідомленню загальної організаційної кадрової стратегії. Загальною метою цього процесу є досягнення стратегічної відповідності та узгодженості цілей політики управління кадрами та всієї організації.

Таблиця 2

Ключові аспекти стратегії розвитку людського капіталу

Елемент стратегії розвитку людського капіталу	Опис
Визначення потреб у навичках та знаннях	Аналіз поточних та майбутніх вимог до компетенцій персоналу
Навчання та підвищення кваліфікації	Розробка програм навчання, тренінгів та семінарів
Кар'єрний розвиток	Планування кар'єрних шляхів, наставництво, коучинг
Мотивація та заохочення	Система матеріальних і нематеріальних стимулів
Залучення та утримання талантів	Стратегії залучення, підбору та утримання кваліфікованих працівників
Оцінка ефективності та розвиток	Регулярна оцінка продуктивності, зворотний зв'язок та корекція планів
Створення сприятливого робочого середовища	Підтримка здоров'я, безпеки та добробуту працівників
Інновації та креативність	Стимулювання інноваційного мислення та творчого підходу
Лідерство та управління	Розвиток лідерських якостей та управлінських навичок
Корпоративна культура	Формування позитивної та сприятливої корпоративної культури
Технологічна підтримка	Використання сучасних технологій для підвищення ефективності навчання та роботи
Соціальна відповідальність	Інвестиції в суспільство, екологічні ініціативи, підтримка громади

При порівнянні загальної стратегії підприємства та кадрової стратегії можна знайти точки їх дотику:

- кадрова стратегія є функціональною стратегією загальної стратегії підприємства;
- кадрова стратегія має бути інтегрована у загальну стратегію підприємства;
- кадрова стратегія має сприяти реалізації загальної стратегії підприємства, а не суперечити їй;
- кадрова стратегія повинна мати певну гнучкість та здатність змінюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів (незалежно від загальної стратегії підприємства);
- кадрова стратегія охоплює та реалізується через усі підсистеми управління персоналом.

Роль функціональної стратегії полягає у підтримці спільної ділової стратегії для сприяння конкурентоспроможності компанії та створення управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства.

Формально процес побудови кадрової стратегії сучасного підприємства можна уявити у вигляді функціоналу. Він дозволяє розглядати низку виконаних заходів у галузі управління персоналом за певний проміжок часу для забезпечення досягнення економічних та соціальних цілей підприємства, цілей окремих індивідів та їх груп при заданих обмеженнях ресурсів, факторів внутрішнього та зовнішнього оточення прямого та непрямого впливу підприємства та його організаційної структури.

Поняття стратегії як основної категорії стратегічного управління тісно пов'язане зі стратегічним потенціалом. Основною теоретичною проблемою стратегічного управління є визначення факторів стратегічного успіху. Аналізуючи історію розвитку концепцій стратегічного потенціалу в рамках індустріально-економічного підходу на сучасному етапі розвитку теорії менеджменту, можна зробити висновок, що стратегічний потенціал відображає сукупність, по-перше, ресурсів та, по-друге, можливостей для розробки та реалізації стратегії розвитку.

Стратегічний потенціал визначається наявністю та якістю стратегічних ресурсів, від правильного комбінування та застосування яких залежить конкурентоспроможність підприємства у довгостроковій перспективі. Все більший вплив на перспективи розвитку стратегічного менеджменту мають тенденції глобалізації, що посилюються, які призводять до поступового перегляду пріоритетів у формуванні та розвитку стратегічних ресурсів. Таким чином, одним із найважливіших складових стратегічного потенціалу підприємства, а отже, і процесу стратегічного планування, стає людський капітал, оскільки він найбільше задовольняє критерії визначення стратегічних ресурсів: є унікальним і за певних умов конкурентам його складно зімітувати.

Для того, щоб стратегічне управління людським капіталом було ефективним, необхідно дотримуватися таких принципів:

- стратегічне управління людським капіталом має бути узгоджене з загальними цілями та завданнями підприємства;
- стратегія управління людським капіталом повинна бути розроблена з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- стратегія управління людським капіталом повинна бути реалізована з урахуванням ресурсних можливостей підприємства;

– стратегія управління людським капіталом постійно переглядається та оновлюється відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі [11].

У стратегічній перспективі підприємства повинні вивчати та аналізувати системи та механізми управління людськими ресурсами, шукати несприятливі фактори, що перешкоджають ефективному застосуванню людських ресурсів та якісному управлінню, усувати їх науковим та розумним чином, постійно домагатися покращення системи управління людськими ресурсами та інновацій. Ґрунтуючись на стратегічній перспективі, підприємства мають повною мірою реалізувати потенціал людських ресурсів у рамках управління своїм стратегічним розвитком, оновлювати ідеї управління персоналом, постійно вдосконалювати оцінку людських ресурсів, стимулюючі та стримуючі механізми та прискорювати процес інформатизації управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Наукове та розумне стратегічне управління людськими ресурсами з погляду підприємництва може задовольняти потреби стратегії розвитку підприємства та реалізації стратегічних цілей підприємства. Управління персоналом розглядає стратегію підприємства як мету. Завдяки поліпшенню якості та здібностей співробітників, правильному їх підбору, які відповідають стратегічним потребам підприємства та надають наукові, досконалі та гнучкі організаційні системи, підприємства можуть мотивувати співробітників, повністю розкриваючи їхній потенціал, надавати підтримку. Співробітники постійно підвищують якість роботи, розвивають здібності та присвячують себе розвитку, забезпечують гнучкість та надають допомогу підприємству у реалізації стратегічних цілей в умовах запеклої конкуренції.

Література

1. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 2009.
2. Becker G.S. Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement. 1962. P. 9-49.
3. Mincer J. Schooling, experience and earning. N.Y.: Columbia University Press, 1974.
4. Mintzberg H., Quinn J.B., James R.M. The Strategy Process: Concepts, contexts and cases, Prentice-Hall, New York. 1988.
5. Schultz T. Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. N.Y., 1971.
6. Tichy N.M., Fombrun Ch.J., Devanna M.A. Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*. 1982. № 2/1982. P. 47-61.
7. Антонюк В.П., Амоша О.І., Мельцер Л.Г. Людський капітал регіонів України в контексті інноваційного розвитку: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2011. 308 с.
8. Богиня Д. Трансформації відтворення трудового потенціалу України в інформаційній економіці: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2013. 350 с.
9. Васильєв Д.І. Нові пояснення таких понять, як «Людські ресурси», «HR-менеджмент» та стратегічне управління персоналом в банках. *Економіка та управління інноваційними технологіями*. 2016. № 12 (63). С. 215-219.
10. Колот А.М., Грішнова О.А., Герасименко О.О. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2010. 348 с.
11. Герасимчук В.Г. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 576 с.

References

1. Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human resource management practice.
2. Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*. Supplement. pp. 9-49.
3. Mincer, J. (1974). Schooling, experience and earning. Columbia University Press. New York. USA.
4. Mintzberg, H., Quinn, J.V., James, R.M. (1988). The Strategy Process: Concepts, contexts and cases, Prentice-Hall. New York. USA.
5. Schultz, T. (1971). Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research. New York. USA.
6. Tichy, N.M., Fombrun, Ch.J., Devanna, M.A. (1982). «Strategic Human Resource Management». *Sloan Management Review*. № 2/1982. pp. 47-61.
7. Antoniuk, V.P., Amosha, O.I., Mel'tser, L.H. (2011). *Liudsk'kyj kapital rehioniv Ukrainy v konteksti innovatsijnoho rozvytku*. [Human capital of regions of Ukraine in the context of innovative development]. NAN Ukraine, In-t ekonomiky prom-sti. Donetsk, Ukraine.
8. Bohynia, D. (2013). *Transformatsii vidtvorennia trudovoho potentsialu Ukrainy v informatsijnij ekonomitsi*. [Transformations of reproduction of the labor potential of Ukraine in the information economy]. L'vivs'ka komertsijna akademiia. L'viv. Ukraine.
9. Vasyli'ev, D.I. (2016). «New explanations of such concepts as "Human Resources", "HR-management" and strategic personnel management in banks». *Економіка та управління інноваційними технологіями*. № 12 (63). pp. 215-219.
10. Kolot, A.M., Hrishnova, O.A., Herasymenko, O.O. (2010). *Sotsializatsiia vidnosyn u sferi pratsi v konteksti stijkoho rozvytku*. [Socialization of labor relations in the context of sustainable development]. KNEU. Kyiv. Ukraine.
11. Herasymchuk, V.H. (2019). *Stratehichnyj menedzhment*. [Strategic management]. KNEU. Kyiv. Ukraine.