

УДК 330.3

DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12

*О. ПЛАКСЮК,*

кандидат економічних наук, доцент, доцент Інституту менеджменту  
Університету св. Кирила і Мефодія в Трнаві (Словаччина)  
<https://orcid.org/0000-0002-8707-9350>

*В. ГОРВАТОВА,*

PhD, доцент, доцент Інституту менеджменту  
Університету св. Кирила і Мефодія в Трнаві (Словаччина)  
<https://orcid.org/0000-0002-4744-4915>

*О. ЯКУШЕВ,*

кандидат економічних наук, доцент,  
докторант кафедри соціального забезпечення  
Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-0699-1795>

## ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Стаття спрямована на дослідження людського капіталу з метою створення моделі оцінки людського капіталу для досягнення вищої ефективності діяльності підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку. У статті наведено та узагальнено результати наукових, тематичних досліджень щодо поняття, елементів та способів оцінки людського капіталу. Визначено що підходи окремих авторів, компаній та аналітичних установ різні, та спостерігається часте використання простіших показників, які можна розрахувати на основі фінансових звітів компаній. Доведено, що компоненти людського капіталу є основними об'єктами ефективного менеджменту в компаніях, що змінює стратегічний вектор, спрямований на досягнення максимально можливого прибутку в напрямі створення вартості компанії, використовуючи при цьому нефінансові категорії.

Обґрунтовано тісний взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства з використаннями унікальними ресурсами людського капіталу. Запропоновано модель оцінки ефективності людського капіталу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Встановлено, що результатами впровадження заходів оцінки ефективності людського капіталу є: зменшення небажаної плинності співробітників з високим рівнем людського капіталу, у розвиток яких вже було інвестовано кошти; підтримка трудової мотивації працівників шляхом справедливо визначеної винагороди; обмін знаннями та досвідом, безпосередньо пов'язаними з трудовою діяльністю, що є потенційною можливістю стабільного розвитку людського капіталу підприємства; покращання іміджу підприємства завдяки впровадженню нових технологій; створення нового продукту за результатами моніторингу продукції конкурентів і, відповідно, до сучасних вимог та очікувань клієнтів; позиціонування компанії як затребуваного роботодавця, що є запорукою отримання та збереження кваліфікованих кадрів.

*Ключові слова:* людський капітал, підприємство, управління людським капіталом, ефективність використання людського капіталу, інвестиції в людський капітал, ефективність інвестицій, модель

**JEL:** E24, E27, J24

**Постановка проблеми.** Світова економіка загалом вступила у фазу розвитку, яку називають суспільством знань або економікою знань. Саме в такому середовищі людський капітал (ЛК) і робота з ним набувають неабиякої важливості. Багаті та розвинуті країни здобули свій статус шляхом створення, формування та експлуатації людського капіталу працівників підприємств та інших організацій. Важливість окремих компонентів людського капіталу особливо підкреслюється в професіях сфери розумової праці. Основною метою всіх підприємств, і навіть цілих економік, є стійке зростання продуктивності відповідно до певних вимог (наприклад, екологічна спрямованість ведення бізнесу, повага до природного середовища) і створення конкурентної переваги, що може бути лише результатом системного, добре продуманого та відповідним чином скоригованого підходу до використання та розвитку людського капіталу компаній, який вони мають у своєму розпорядженні. Інвестиції у людський капітал, які здійснюються компаніями для його розширення, збільшення вартості або продовження його використання потребують детального дослідження, що можливо за двома напрямками: як ефективність використання людського капіталу на підприємствах і як ефективність інвестицій у людський капітал з точки зору підприємств. Нарешті, форми та можливості оцінки такої, більш вузьковизначеної ефективності, дозволяють створити процес оцінки ефективності людського капіталу на підприємствах як ядро підходу до його управління в рамках концепції управління людським капіталом.

Одним з ефектів, яких можна досягти шляхом оптимального використання людського капіталу, є посилення конкурентоспроможності, а з огляду на довготривалість існування компанії на ринку можна говорити і про стратегічну конкурентоспроможність. Обидва ці поняття, ефективність і конкурентоспроможність компанії,

становлять ключові частини даного дослідження, тому що їх зміцнення та підвищення є результатом формування та використання людського капіталу.

Проблемою дослідження у сфері людського капіталу є відсутність єдиної наукової професійно прийнятої методології вимірювання його вартості та ефективного використання на макроекономічному та корпоративному рівнях. Це дало б можливість керівникам підприємств краще працювати, усвідомлювати та розуміти початковий стан людського капіталу та мати справу з підходами та інструментами управління, застосування яких сприятиме ефективному досягненню цілей компанії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи людського капіталу (ЛК) з точки зору ідей, що стосуються ролі освіти, було вже закладено на початку становлення економічної теорії, зокрема у працях В. Петті та А. Сміта [15]. Проте поглиблення цієї теми приписують економістам Чиказької школи 60-х років ХХ ст. Увагу чиказьких економістів було зосереджено на побудові теорії людського капіталу, яка стала фундаментальним внеском у теоретичні дослідження освіти.

Також пізніше експерти з менеджменту неодноразово зверталися до теми людського капіталу. Більш детальне визначення запропонували, наприклад, Н. Бонтіс, Н.С. Драгонетті, К. Якобсен і Г. Рус у 1999 р. [4]. Згідно з їхніми вченнями людський капітал являє собою людський фактор в організації, що поєднує в собі інтелект, навички та досвід, які дають особливий характер організації.

Відповідно до OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) людський капітал визначається як знання, навички, компетенції та характеристики, втілені в індивідах, які сприяють створенню особистого, соціального та економічного добробуту [19].

Людський капітал поділяється на загальний і специфічний. У той час як загальний ЛК може використовуватися

в різних видах робіт, специфічний ЛК, внаслідок свого характеру, може застосовуватися тільки при виконанні певного виду робіт, в конкретній галузі, на підприємстві тощо. Пітер Ф. Друкер [9] був першим, хто збагатив менеджмент думкою про те, що виникає новий тип капіталу, який він назвав капіталом знань. Він також передбачив, що в той час як грошовий капітал відступить, капітал знань підніметься на перший план.

Існує багато поглядів на сприйняття ролі та значення людського капіталу в компанії та суспільстві. Chrysler-Fox і Roodt [6] покладаються на концепцію людського капіталу Брауна, де це стосується саме цінності, яку працівник має для роботодавця, та полягає в конкретних знаннях і навичках, міжособистісних знаннях (нетехнічні навички), інтелекті і відносинах.

Кухарчикова [14] проаналізувала та створила структуру цих підходів. Манків [18] та Барро [2] розглядають людський капітал як джерело економічного зростання. Едвінссон і Малоун [10], Девенпорт і Прусак [8], Армстронг [1] розуміють ЛК як частину інтелектуального капіталу, який разом з фінансовим капіталом формує ринкову вартість компанії. Конкурентоспроможність, досягнута завдяки навичкам працівників, досліджували Карнейро [5], Сінгх та ін. [24]. Перес і Паблос [20] зосередили свою увагу на дослідженні конкурентоспроможності на основі людського капіталу в цілому.

Усі визначення людського капіталу в основному дуже схожі, тому для виконання цілей, поставлених у статті, будемо розуміти людський капітал як суму вроджених і набутих знань, умінь, навичок, досвіду, таланту, внутрішньої мотивації тощо.

**Метою статті** є пропонування моделі оцінки ефективності людського капіталу, що буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для цього необхідно провести аналіз наявних досліджень людського капіталу, його складових, визначальних

факторів та інвестицій у збільшення його вартості у контексті менеджменту.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати декілька пов'язаних завдань: проаналізувати наявні літературні джерела у вигляді зарубіжної та вітчизняної фахової літератури, наукових статей, спрямованих на розширення теоретичних знань у сфері людського капіталу та впровадження результатів уже проведених наукових досліджень у практичну діяльність підприємств; визначити та охарактеризувати суттєві складові людського капіталу, необхідні для подальших досліджень, що дозволять розширювати знання в цій галузі; створити модель оцінки ефективності людського капіталу на основі синтезу всіх наявних висновків, отриманих шляхом аналізу, порівняння використаних джерел інформації; розробити практичні рекомендації та вказівки щодо застосування запропонованої моделі на підприємствах.

Оцінка ефективності використання ресурсів виробництва, до складу яких входить і людський капітал, є невід'ємною частиною роботи керівників підприємств. Досягнення більш високого рівня продуктивності створює умови для підвищення ефективності діяльності компанії в цілому та зміцнення її конкурентоспроможності на ринковому просторі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У рамках теорії, науки і практики менеджменту почала формуватися концепція управління людським капіталом. Це описано та застосовано в пошуку рішень для ряду питань і проблем, які виникають у сфері людського капіталу і часто є похідними із самого його визначення.

Серед важливих характеристик концепції менеджменту людського капіталу (МЛК) Армстронг зазначає, що МЛК:

– повертає увагу до того, що Кернс називає «управлінням за допомогою вимірювання», щоб створити певну залежність між кадровими заходами та організаційним успіхом;

- зміцнює віру в те, що люди – це актив, а не вартість;

- зосереджує увагу на необхідності базувати стратегії та процеси використання людських ресурсів на закладі створення вартості через людей;

- підсилює потребу бути стратегічним;

- підкреслює роль кадровиків як ділових партнерів;

- підкреслює важливість використання вимірювання для демонстрації того, що правильне управління людьми забезпечує правильні результати і вказує напрями стратегії управління персоналом [1].

Концепція МЛК доповнює та посилює концепцію управління людськими ресурсами, а не замінює її. І МЛК, і управління людськими ресурсами можна вважати важливими компонентами процесу управління людьми.

З визначення людського капіталу випливає, що його компоненти являють собою знання, досвід, навички, таланти, компетенції тощо. Ці окремі компоненти одночасно стають основним об'єктом ефективного менеджменту в компаніях, від якого згодом походять назви конкретних видів менеджменту, таких як управління знаннями, талант-менеджмент, компетентний менеджмент, антикризовий менеджмент, генераційний менеджмент тощо. У зв'язку з вищезазначеними компонентами та видами менеджменту людського капіталу підвищення продуктивності компанії, а також зміцнення її конкурентоспроможності становлять бажані результати ефективної реалізації цієї концепції. Існує кілька підходів та поглядів щодо вираження корпоративної ефективності, що поступово змінювалися з часом. Зокрема Ключка [12] прослідковує перехід оцінки ефективності компаній від суворої концентрації на досягненні максимально можливого прибутку до переміщення уваги на ланцюжок створення вартості компанії, використовуючи при цьому нефінансові категорії. Такий погляд базується на стратегічних

цілях компанії, що, у найпростішому розумінні, являє максимізацію прибутку підприємства. Проте через складність функціонування підприємства в цілому важливо аналізувати виконання окремих функцій у компанії. Тому варто звернути увагу на специфіку самої оцінки ефективності для кожної компанії індивідуально. Важливість відповідної оцінки ефективності підтверджується зростаючою цінністю нематеріальних активів, включаючи людський капітал.

Комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства включає:

- важливі фактори успіху, пов'язані з місією та баченням компанії;

- ключові показники ефективності, які пов'язані з критичними факторами успіху та являють собою кілька індикаторів, що чітко виражають досягнуту ефективність за допомогою комбінації фінансових і нефінансових показників (наприклад, обсяг продажів на одного клієнта та кількість знижок);

- тактичні заходи, такі як пропозиції щодо підтримки досягнутого результату;

- інші економічні показники, у більш широкому розумінні, пов'язані з результатами діяльності компанії.

Основні індикатори суто фінансового характеру, які використовуються на практиці, включають:

- показники рентабельності;

- показники ліквідності;

- показники заборгованості.

На практиці також використовується показник економічної доданої вартості (EVA – economic value added). Наприклад, Шолякова і Фібірова [23] зараховують останній до основних показників, що використовуються для оцінки ефективності, але вони звертають увагу на різницю між тим, на чому зосереджуються власники, і тим, на що зосереджуються самі менеджери в рамках діяльності підприємств. На думку авторів, основна увага власників приділяється оцінці інвестованого капіталу (наприклад, через показник EVA або return on equity – ROE). Навпаки, бізнес-менеджери

більше орієнтовані на створення конкурентоспроможних показників, на їх оптимальний обсяг і структуру, мотивацію, що підтримує виконання стратегічних цілей і конкурентну позицію на ринку.

Одним із ефектів, яких можна досягти шляхом відповідної реалізації концепції менеджменту людського капіталу, є посилення конкурентоспроможності. Це пов'язано з тривалим існуванням компанії на ринку, тому можна говорити і про стратегічну конкурентоспроможність. Стратегічна конкурентоспроможність досягається тоді, коли компанія успішно формулює та реалізує свою стратегію створення вартості. У цьому контексті стратегія – це інтегрований і скоординований набір зобов'язань і заходів, спрямованих на використання основних компетенцій і отримання конкурентної переваги.

Запропонована за результатами теоретичних досліджень модель оцінки ефективності ЛК була створена шляхом модифікації, доповнення та розширення попередньої моделі на основі проведених досліджень та аналізу, порівняння та синтезу висновків і думок авторів щодо сфери ЛК та концепції його управління. Отримана модель (рис. 1), за своєю суттю, охоплює окремі блоки оцінки ефективності людського капіталу на двох рівнях, що підсумовує теоретичні вихідні положення. Це процедурна сторона оцінки ефективності самого ЛК, яка є центральною частиною комплексного підходу МЛК з урахуванням його специфіки, що базується на їх ідентифікації, визначенні та порівнянні думок щодо цього поняття, які містяться у фаховій літературі та інших джерелах.

У верхній частині моделі, зліва, знаходяться критично важливі та тісно пов'язані фактори внутрішнього середовища компанії. Перший фактор – це складний процес мотивації працівників, що відбувається в рамках управління людськими ресурсами. У більш вузькому значенні цей компонент спрямований на повне використання наявних у працівників здібностей, знань, нави-

чок і на підтримку відповідних установ та поведінки. Мова йде також про мотивацію для подальшого розвитку цих складових ЛК, а також про мотивацію залишитися працювати в конкретній компанії.

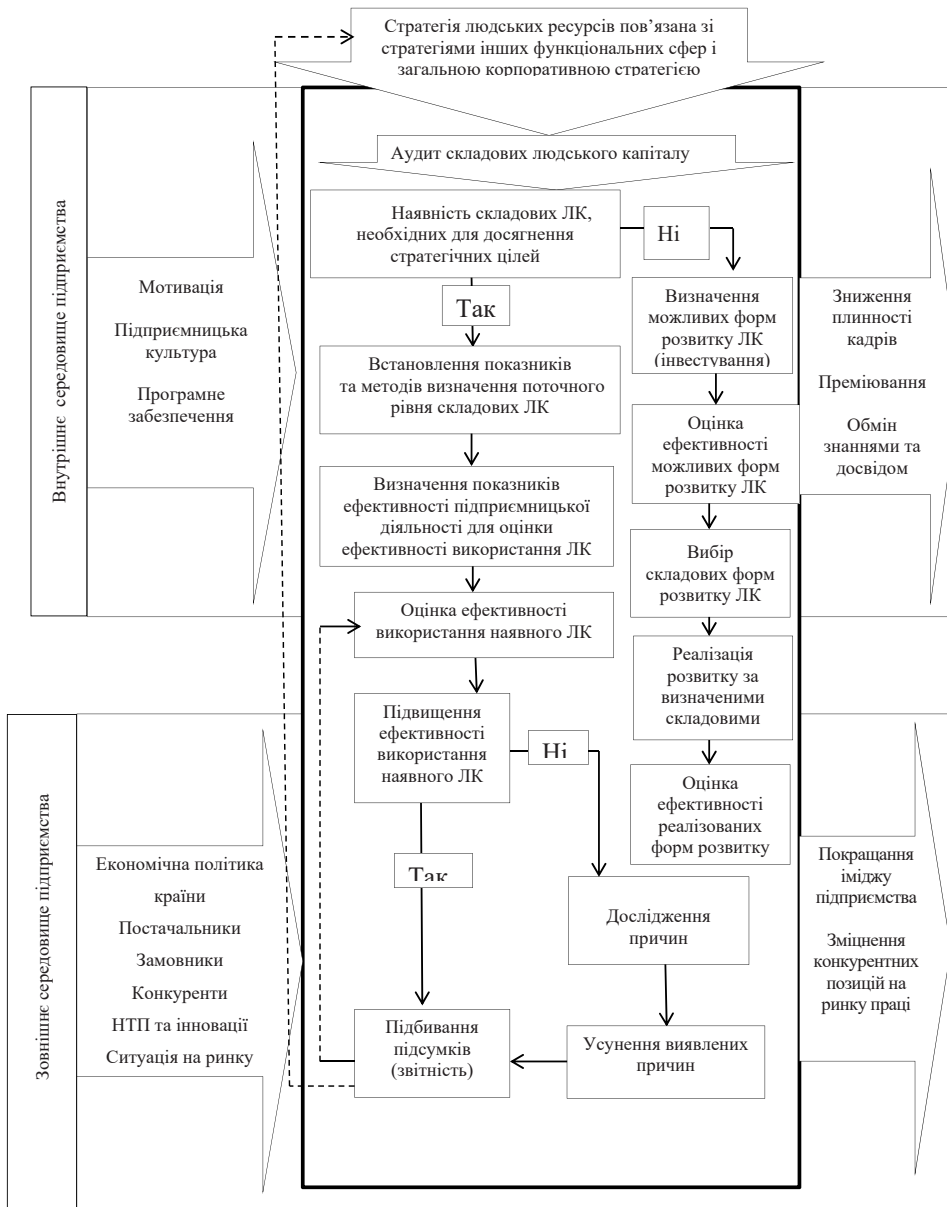
Ще одним важливим внутрішнім чинником є корпоративна культура, яка є специфічною та унікальною для кожної компанії. Знову ж таки, це один із важливих напрямів управління персоналом, тому для того, щоб оцінити ефективність ЛК, необхідно зосередитися на його вужчих частинах, принаймні у межах корпоративної культури, представлених її рисами, її наявністю або відсутністю, що сприятиме повному використанню та постійному подальшому розвитку окремих компонентів ЛК. Тому, якщо в корпоративній культурі є фактори, що діють у протилежному напрямку, що, відповідно, перешкоджають повноцінному використанню та розвитку ЛК, їх необхідно вчасно виявляти та усувати [11].

Важливим фактором внутрішнього середовища компанії, який впливає на досягнення ефективності ЛК, є також розвиток навичок та розширення знань щодо використання програмного забезпечення. З точки зору досягнутої та оціненої ефективності ЛК, даний напрям розвитку впливає на структуру та важливість окремих компонентів ЛК, а отже, має значний вплив на значення відповідних показників досягнутої продуктивності в усій шкалі – між індивідуальною продуктивністю окремих співробітників і найвищим рівнем загальної корпоративної результативності.

Верхня частина моделі, праворуч, містить результати впровадження заходів щодо оцінки ефективності ЛК. Таким результатом є зменшення небажаної плинності важливих співробітників з високим рівнем ЛК, у розвиток яких компанія вже інвестувала значні кошти в минулому.

Ще один важливий внутрішній результат підприємства, визначений у моделі, – це система оплати праці працівників. Зокрема необхідно створити зв'язок між ефективністю ЛК та оплатою праці пра-





**Рис. 1. Модель оцінки ефективності ЛК**  
Складено авторами.

цівників. Мета полягає в підтвердженні факту, що самі співробітники несуть відповідальність за розвиток і використання ЛК, яким вони володіють. Правильно встановлена винагорода з часом знову підтримує трудову мотивацію працівників на всіх її рівнях, що призводить до створення спіралі, яка може вплинути в позитивному напрямі на комплексно досягнуто

ефективність ЛК. У цьому контексті про загальну поточну ситуацію в компаніях говорять, наприклад, результати дослідницької мережі CRANET [7]. Опитування було спрямоване на з'ясування поточної ситуації в кількох аспектах управління персоналом, у тому числі в процесі винагородження працівників. До вибірки було включено 262 підприємства зі Словаччи-

ни з різних галузей промисловості. Ситуація з оплатою праці в основному описується шляхом прив'язки винагороди до індивідуальної ефективності (64% підприємств), потім до загального результату підприємства (52% підприємств) і рідше до продуктивності окремої особи трудового колективу (46% підприємств). Це опитування також підтвердило важливість надання можливостей для навчання та розвитку як частини винагороди, тобто як важливої переваги.

У рамках концепції загальної винагороди, з точки зору теорії управління людськими ресурсами, окрім заробітної плати, виділяють різні інші складові такої винагороди. Однак, з точки зору концепції МЛК, ці компоненти ідентифікуються як інвестиції в ЛК та піддаються оцінці із застосуванням відповідних конкретних показників і підходів досягнення ефективності.

Звітність також відіграє важливу роль, з точки зору взаємозв'язку між ефективністю персоналу та винагородою співробітників, а у контексті внутрішньої звітності є інструментом прозорості, роз'яснення та комунікації. З точки зору ЛК та його ефективності, співробітникам потрібна інформація про те, що важливо в їх оцінці при винагороді, тобто які складові ЛК, які цінності та яка поведінка цінується в компанії. У формі регулярних звітів співробітники дізнаються, яка ситуація в компанії відносно ЛК, які цілі та які обрані методи їх досягнення.

Нарешті, важливим внутрішнім результатом компанії в моделі є обмін набутими знаннями та досвідом. При здійсненні розширення наявних людських ресурсів у формі інвестицій в освіту та розвиток співробітників, ситуація, коли окремі працівники обмінюються різними знаннями та досвідом, безпосередньо пов'язаними з трудовою діяльністю, є частиною ефективного використання наявних людських ресурсів. У такому обміні вони можуть використовувати пряме спілкування або інструменти в середовищі інформаційно-комунікаційних технологій.

У нижній частині моделі, ліворуч, є основні та релевантні чинники зовнішнього середовища компанії, які значно

впливають на можливу ефективність людського капіталу в компанії на обох рівнях. До таких факторів належать економічна політика держави, клієнти компанії, її постачальники і конкуренти, а також техніко-технологічний розвиток у даній галузі.

Економічна політика – підхід держави до економіки країни. На цьому рівні вона являє собою цілеспрямовану практичну діяльність держави, пов'язану з економічним циклом, і намаганням його стабілізувати. Економічна політика держави має встановлені цілі, серед яких, наприклад, досягнення економічного зростання та зниження безробіття або забезпечення його достатньо низького рівня, де з макроекономічної точки зору ЛК також є одним із факторів економічного зростання.

Клієнти компанії впливають на сферу людського капіталу та його ефективне використання через свої очікування та вимоги щодо продуктів і послуг, що надаються компанією. У кожному випадку це часто дуже специфічні вимоги до окремих системних функцій, реалізація яких може вимагати певного рівня конкретних нових знань і навичок.

У випадку з конкурентами мова йде про необхідність моніторингу їх продукції і того, на якому рівні вони знаходяться або над чим ще працюють, та порівняння з власними результатами. Компанія має йти в ногу з конкурентами з точки зору розвитку та змін і, крім того, може отримати конкурентну перевагу, першою створивши певний продукт або суттєво його вдосконаливши.

Актуальним чинником зовнішнього середовища є також технічний прогрес та інновації. Зараз такі тенденції в глобальному середовищі швидко передаються між окремими країнами. Ці тенденції чітко та суттєво впливають на спектр і рівень знань, необхідний для роботи з новими технологіями, або дозволяють застосовувати поточні знання новими способами для створення нових продуктів, які можуть допомогти компанії отримати більше клієнтів і нарощувати її прибуток. Цю сферу також висвітлюють дослідження таких словацьких науковців, як Лендел, Моравчікова, Латка [16].

Нарешті, важливим фактором зовнішнього середовища є сама ситуація на ринку праці. У контексті ЛК та його ефективності компанія на ринку праці збільшує наявний ЛК шляхом найму нових працівників при розширенні своєї діяльності та при необхідному збільшенні потужностей. Для співробітників будь-якої компанії ситуація на ринку праці є носієм інформації, яка впливає на їх рішення залишитися в компанії або покинути її. Наприклад, Урамова та ін. вказують на тісний зв'язок між територією розміщення ЛК та ринком праці [25].

Можливим результатом реалізації процесуального змісту концепції ЛК, зафіксованого в моделі оцінки ефективності ЛК із впливом на зовнішнє середовище компанії, є покращання іміджу (репутації) компанії за допомогою КСВ (корпоративної соціальної відповідальності). Непомітним зовнішнім результатом системного впровадження концепції МЛК є посилення конкурентоспроможності компанії як роботодавця на ринку праці. Створення позиції затребуваного роботодавця допомагає компанії в отриманні кваліфікованих нових співробітників та збереженні наявних цінних працівників.

Ядром моделі є сфера роботи з ЛК в компанії з метою визначення та підвищення її ефективності на обох рівнях. Вхідним компонентом діяльності в основі моделі є кадрова стратегія компанії. Процес починається з перевірки доступних на даний момент компонентів ЛК. Метою даної діяльності є перевірка того, чи має підприємство у своєму розпорядженні всі категорії та групи компонентів ЛК, необхідні йому для виконання поставлених стратегічних цілей. Це підкреслює стратегічну точку зору, яку необхідно застосувати при роботі з ЛК в компаніях, як це було визначено на основі узагальнених теоретичних вихідних положень. При аудиті наявних на даний момент компонентів ЛК необхідно застосовувати комбінацію різних підходів і методик. Деякі компоненти ЛК можна оцінити на основі таких даних, як кількість років досвіду роботи

в певній галузі або більш вузько – у визначеній сфері; здобута формальна освіта, досягнута освіта в більш вузько визначеній галузі; задокументований отриманий сертифікат, навички, набуті під час участі в конкретному робочому проекті тощо.

Якщо встановлено, що компанія на даний момент має необхідний склад ЛК для досягнення поставлених стратегічних цілей, то приступають до формування проміжних заходів і методів визначення поточного рівня окремих складових ЛК і в подальшому визначають поточну вартість цього капіталу.

Другою необхідною частиною оцінки ефективності з точки зору використання наявного ЛК є визначення, за якими конкретними показниками ефективності та досягнутими бізнес-результатами буде оцінюватися ефективність наявного ЛК. У цій частині необхідно розглянути можливі зв'язки окремих компонентів ЛК, які є важливими для компанії, з конкретними формами оцінки діяльності компанії або як підприємство оцінює результати діяльності окремих працівників, їх груп та команд. Звітність як система для управління бізнесом знаходить своє застосування в цій сфері, тому що у звітах компанія фіксує поточну ситуацію за допомогою обраних ключових показників ефективності.

При виявленні у компанії відсутності деяких компонентів ЛК, необхідних для досягнення цілей у майбутньому, або коли в цих компонентах є недоліки, компанія мусить працювати над розвитком ЛК із залученням інвестицій. З точки зору ідентифікації трьох основних форм інвестицій у ЛК, окрім інвестицій в освіту та розвиток персоналу, ця сфера також включає інвестиції, спрямовані на покращання умов праці та оздоровлення працівників. Після підбору інвестицій потрібно заздалегідь оцінити очікувану їх ефективність, щоб згодом були обрані та реалізовані ті, які дійсно принесуть компанії бажані результати.

У зв'язку з інвестиціями в ЛК необхідно брати до уваги, що результати цих інвестицій повною мірою проявлять-



ся лише через певний період часу, тому очевидною є необхідність періодичного проведення таких оцінок ефективності. Одним із важливих питань є визначення відповідної періодичності. На це впливає середовище, в якому працює компанія, його динаміка, довжина горизонту стратегічного планування, а також очікувана динаміка змін у визначених компонентах ЛК, координаційні точки для досягнення стратегічних цілей.

Згодом необхідно оцінити, чи підвищується запланована ефективність використання ЛК в компанії. Якщо так, то це позитивне явище, і компанія мусить зберігати такий потенціал, як зворотний зв'язок, що веде до цього підвищення, та створення стратегії людських ресурсів на наступний період. Однак, якщо при оцінці виявлено, що досягнута ефективність не підвищується, можливо, навіть не залишається на колишньому рівні, а знижується, необхідно дослідити причини, що призводять до цього зниження. Тому у формі зворотного зв'язку в цьому напрямі підприємство має розширювати складові потенціалу ЛК, які входять у процес створення нової стратегії людських ресурсів.

Модель оцінки ефективності ЛК розроблено як комплексний варіант підходу до оцінки ЛК у двох його аспектах з можливістю охопити основні компоненти всієї галузі та відповідати поточній ситуації розвитку ЛК, його теорії та практиці. У конкретних умовах бізнесу він може бути модифікований відповідно до потреб і можливостей певної галузі.

Основна рекомендація щодо впровадження запропонованої моделі полягає у зверненні уваги на налаштування, моніторинг та оцінку процесу мотивації працівників. Цей процес має бути налаштований таким чином, щоб підтримувати мотивацію працівників повною мірою і використовувати під час роботи всі свої компоненти ЛК, якими вони володіють, продовжувати саморозвиток, а також мотивувати продовжувати працювати в даній компанії.

У цьому контексті такими елементами, важливими для мотивації працівників, є:

– задоволеність співробітників і керівників власною працею – працівники, які задоволені своєю працею, готові докласти додаткових зусиль, вчитися і прагнути до інноваційного підходу;

– відданість компанії – особи, які розуміють виконання своєї діяльності як відданість, більш активні та впливають на успіх даної компанії.

За результатами попередніх досліджень важливими перевагами для працівників є:

– додаткові вихідні;

– можливість віддаленої роботи;

– користь для здоров'я;

– очікуваний робочий час;

– обладнання та підтримка професійного розвитку.

Висновки для керівництва, отримані в результаті дослідження процесів мотивації, полягають в такому:

– ширше використання наставництва та коучингу як форм навчання та розвитку з метою вплинути на мотивацію працівників;

– необхідність приділяти більше уваги можливостям подальшої освіти та її зв'язку з плануванням кар'єрного зростання працівників як важливих складових прикладної системи мотиваційних інструментів;

– необхідність підвищення взаємозв'язків між реалізованим навчанням працівників та їх мотивацією до праці, а також їх стабілізацією в компанії з точки зору збереження цінних талантів і зменшення небажаної плинності.

Освіта та подальший розвиток комп'ютерних знань та навичок розглядаються науковцями як важлива перевага для співробітників та є компонентами робочого середовища (комп'ютери, офісне обладнання) і вже з'явилися в рейтингу найважливіших переваг для співробітників, що є також формою інвестицій у ЛК [13; 21; 26].

Система оплати праці тісно пов'язана з мотивацією працівників та з утриманням співробітників у компанії, тому завдання цієї системи полягає в тому, щоб кожна людина в компанії працювала якнайдовше. Систему винагороди необхідно створювати з метою забезпечення вищої мотивації та продуктивності індивідів у

компанії, а також вона має враховувати відмінності в ЛК окремих працівників та вимоги до них. Тому в рамках оплати праці працівників у зв'язку з досягненням високої ефективності ЛК рекомендуємо:

- впроваджувати та повідомляти про процес винагородження працівників у компанії з точки зору концепції комплексної винагороди, де можливості для навчання та професійного та особистого розвитку також є важливою частиною загальної винагороди;

- подбати про те, щоб процес винагороди міг бути важливішим, ніж сама винагорода, і тому необхідно знати, що працівники переконані у справедливості винагороди, яка є відображенням внеску/продуктивності кожного працівника;

- пов'язати систему оплати праці працівників з маркетингом компанії як роботодавця, щоб забезпечити безперервне зростання ЛК, навіть коли працівники звільняються, потребують заміни або розширення можливостей у вигляді нової робочої сили з новими компонентами ЛК;

- пов'язувати зацікавленість працівників у своєму ЛК, його повноцінному використанні в роботі та розвитку його складових (наприклад, професійних знань) безпосередньо зі змінною складовою винагороди (заробітною платою), визнаючи, що такий інтерес значною мірою пов'язаний з утриманням співробітників у даній компанії.

Оскільки концепція МЛК має стратегічний характер, спочатку необхідно створити зв'язок цього підходу в контексті із загальним стратегічним управлінням даної компанії. При створенні такої стратегії рекомендуємо:

- пов'язати цю стратегію з місією компанії в майбутньому;

- залучати зацікавлені сторони до створення стратегічного плану;

- оцінювати відповідні впливи зовнішнього та внутрішнього середовища;

- розробити SWOT-аналіз спеціально для сфери ЛК і ЛР (цей аналіз згодом допомагає скерувати створення конкретної стратегії, наприклад,

зосередженої на необхідності усунення значних недоліків);

- встановити загальну стратегічну мету та конкретні стратегічні цілі у сфері МЛК, обрати шляхи їх досягнення та описати шляхи оцінки досягнутих результатів (цілі можуть бути спрямовані на вирішення майбутніх викликів у цій сфері, наприклад, підтримка та зростання лідерів у бізнесі, зміцнення робочої сили через вдосконалення індивідуальних кадрових процесів).

Сильні сторони, пов'язані з людськими ресурсами для розробки SWOT-аналізу, можуть включати, наприклад, виняткові знання людей, досвід, набутий під час тривалої роботи в компанії, високий рівень залученості співробітників, віру в місію компанії та бажання докладати виняткових зусиль для виконання цієї місії. Слабкі сторони включають, наприклад, недоліки в лідерстві, тривале зниження залученості співробітників, проблеми з комунікацією, неефективні та дорогі людські ресурси, відсутність інтеграції ЛР та інформаційних систем, недоліки в наборі персоналу та в іміджі компанії як роботодавця або низька різноманітність у робочих колективах. Можливості являють собою доступ до нових джерел талантів, потенціал для розвитку вже створених ініціатив, політик і практик (наприклад, щодо збору та вимірювання даних, пов'язаних з ЛК; можливість створення синергії між різними відділами та функціями підприємства тощо). До можливих потенційних загроз у сфері ЛК можна віднести перехід співробітників до конкурентів (особливо, якщо вони обирають роботу в компанії суто за такими факторами, як зарплата, і фактично не ототожнюються з місією компанії та змістом виконаної роботи), відсутність кваліфікованих потенційних претендентів і нездатність залучити достатньо різноманітних претендентів.

Успіх усієї стратегії потім оцінюється через досягнення окремих конкретних цілей і загальної стратегічної мети. Приклад розробленого допоміжного інструменту для обробки стратегії у сфері МЛК наведено в табл. 1.

Таблиця 1

## Приклад впровадження стратегії у сфері МЛК\*

Показник продуктивності МЛК	Конкретна сфера залученого ЛК	Поточний стан	Мета на наступний рік	Мета на наступний рік	Мета на наступний рік
Частота обміну знаннями та досвідом	Процеси, здійснені на підприємстві	х	+ 3% поточного стану	+ 5% поточного стану	+ 7% поточного стану
	Наявний ЛК				
Рівень мотивації	Процеси, здійснені на підприємстві	х	+ 1% поточного стану	+ 2% поточного стану	+ 3% поточного стану
Ступінь відкритості спілкування	Процеси, здійснені на підприємстві	х	+ 2% поточного стану	+ 4% поточного стану	+ 6% поточного стану
Рівень небажаної плинності кадрів	Наявний ЛК	х	- 5% поточного стану	- 7% поточного стану	- 10% поточного стану
Ефективність інвестицій в ЛК	Інвестиції в ЛК	х	+ 4% поточного стану	+ 8% поточного стану	+ 10% поточного стану
	Наявний ЛК				

\* Складено авторами.

Відповідно до створеної стратегії та її реалізації шляхом річного планування необхідно звітувати щоквартально для моніторингу виконання цілей. Тільки таким чином можна проаналізувати причини відхилень від встановленого плану та вжити заходів щодо їх усунення.

Заходи, які призведуть до досягнення конкретних цілей, а отже, в кінцевому підсумку до виконання загальної стратегічної мети у сфері ЛК, можуть включати наприклад :

- вдосконалення стратегії підбору персоналу;
- накопичення знань, створених у компанії, які не будуть втрачені навіть при звільненні працівника;
- розвиток кар'єри працівників у зв'язку з навчанням і набуттям нових знань, навичок, досвіду;
- підвищення визнання та оцінки високих результатів праці працівників;
- покращання підтримки та процесу адаптації нових співробітників;
- підтримка співпраці співробітників;

– створення підтримки доступу до МЛК за допомогою використання функцій інформаційних систем для ЛК або шляхом впровадження інформаційних систем, спеціально створених для МЛК;

– усунення дублювання в результаті діяльності, пов'язаної з накопиченням даних щодо ЛР та ЛК.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження було зроблено такі висновки.

1. Встановлено, що тема людського капіталу та необхідність роботи з ним у компаніях у формі оцінки його ефективності як з точки зору використання, так і з точки зору його збільшення та розвитку через інвестиції, є актуальною сферою з можливістю подальшого розвитку досліджень.

2. Визначено основні підходи до оцінки ефективності ЛК, а також можливий зв'язок і вплив цієї ефективності на результативність бізнесу та конкурентоспроможність, досягнуту в ринковому середовищі. На основі порівняння відо-

мих підходів зроблено висновок, що процедури оцінки ефективності ЛК не є уніфікованими, часто є надто загальними та не враховують специфічні умови окремих компаній.

3. Запропоновано та обґрунтовано створення моделі оцінки ефективності людського капіталу для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку, яка містить процес впровадження МЛК з його окремими елементами та вказує на зв'язок з внутрішніми та зовнішніми факторами, що впливають на якість та успішність впровадження цього процесу в практику компанії.

4. На основі визначення та опису створеної методології впровадження МЛК разом із створенням механізму застосування запропонованої моделі запропоновано заходи, які призведуть до досягнення конкретних цілей, а отже, в кінцевому підсумку до виконання загальної стратегічної мети у сфері ЛК.

Результати дослідження свідчать про те, що тема потребує продовження вивчення і поглиблення та є джерелом для створення галузевого корпоративного підходу до оцінки ефективності людського капіталу.

### Список використаної літератури

1. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London UK, 2006.
2. Barro R.J. Human Capital and Growth. The American Economic Rev. 2001. Vol. 91, no.2. P. 12–17.
3. Blashkova M., Maichrzhak-Lepchyk J., Hrinikova D., Blashko R. Sustainable Academic Motivation. Sustainability. 2019. Vol. 11.
4. Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G. The knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. European Management Journal. 1999. Vol. 17, no.4. P. 391-402.
5. Carneiro A. How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? Journal of Knowledge Management. 2000. Vol. 4, no. 2. P. 87-98.
6. Chrysler-Fox P.D., Roodt G. Changing Domains in Human Capital Measurement. SA Journal of Human Resource Management. 2014. 12 p.
7. CRANET. CRANET Survey on Comparative Human Resource Management, International Executive Report 2017. URL: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/defaultsource/cpocvdoc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>. (Accessed 11 October 2022).
8. Davenport T.H., Prusak L. Working Knowledge. Cambridge: HBS Press. 1998.
9. Drucker P.F. Postcapitalist Society. New York: Harper Collins Publishers, 1993.
10. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots. New York: Harper Collins Publishers, 1997.
11. Khitka M., Lorintsova S., Vetrakova M., Musova Z. The Impact of Motivation on Corporate Culture in Small and Medium-sized Wood-processing Enterprises in Slovakia. 11th Annual International Scientific Conference on Increasing the Use of Wood in the Global Bio-Economy. 26-28.09. 2018. Belgrade, Serbia, 2018.
12. Klyuchka Ya. Business, business risks and anti-crisis management. Zhilina: EDIS, 2011. 92 p.
13. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. Sustainable Development in the Post-Pandemic Period. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Järvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.
14. Kukharchykova A. Human Capital – Definitions and Approaches. Human Resources Management and Ergonomics. 2011. Vol 5, no.2. P. 60-70.

15. Kukharchykova A. Managerial Approaches to the Understanding the Human Capital. *Human Resources Management and Ergonomics*. Vol.1, 2013. P. 60-70.
16. Lendel V., Moravchikova D., Latka M. Organizing Innovation Activities in Company. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 192. P. 615-620.
17. Lizabethinova L., Lorintsova S., Tsakha Z. The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Naše More*. 2016. Vol. 63, no. 3.
18. Mankiw N.G., Romer D., Weil D.N. A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 1992. Vol. 107. P. 407-437.
19. OECD. The Value of People. 2006. URL: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>. (Accessed 17 October 2022).
20. Perez J.R., Pablos P.O. Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*. 2003. Vol. 7. No. 3. P. 82-91.
21. Plaksiuk O., Novakova R. Investment in human capital as a guarantee of the country's economic development in woodworking industry. 15th International Scientific Conference WoodEMA 2022. Crisis Management and Safety Foresight in Forest-Based Sector and SMEs Operating in the Global Environment. *Web of Science*. 2022. P. 123-142. URL: [http://www.woodema.org/proceedings/WoodEMA\\_2022\\_Proceedings.pdf](http://www.woodema.org/proceedings/WoodEMA_2022_Proceedings.pdf) (Accessed 1 October 2022).
22. Russ M. Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management. IGI Global. 2015. 318 p.
23. Sholyakova L., Fibirova J. Reporting. Praha: GRADA P. 2010. 224 p.
24. Singh R.K., Garg S.K., Deshmukh S.G. Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal*. 2008. Vol. 15, no. 5. P. 525-547.
25. Uramova M., Knapkova M., Hronets M. Education and Unpaid Work - Selected Implications for the Labour Market. *Proceedings of the 16th International Conference Economic Policy in the European Union Member Countries*. 12-14.09.2018, Cheledna, Czech Republic, 2018. P. 395-403.
26. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O., & Yakushev O. Regional policy of advanced ICT in the minds of forming economy knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. 2020. Vol. 2740. P. 386-391.

## References

1. Armstrong M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London UK.
2. Barro R.J. (2001). Human Capital and Growth. *The American Economic Rev.*, Vol. 91 (2), pp. 12-17.
3. Blashkova M., Maichrzhak-Lepchyk J., Hrinikova D., Blashko R. (2019). Sustainable Academic Motivation. *Sustainability*, Vol. 11. ISSN 2071-1050. (in Slovak)
4. Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G. (1999). The knowledge Toolbox: A Review of Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*. Vol. 17 (4), pp. 391-402.
5. Carneiro A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness? *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4(2), pp. 87-98.
6. Chrysler-Fox P.D., Roodt G. (2014). Changing Domains in Human Capital Measurement. *SA Journal of Human Resource Management*. 12 p.
7. CRANET. (2017). *CRANET Survey on Comparative Human Resource Management, International Executive Report 2017*. URL: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/defaultsource/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>. (Accessed 11 October 2022).



8. Davenport T.H., Prusak L. (1998). *Working Knowledge*. Cambridge: HBS Press.
9. Drucker P.F. (1993). *Postcapitalist Society*. New York: Harper Collins Publishers.
10. Edvinsson L., Malone M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*. New York: Harper Collins Publishers.
11. Khitka M., Lorintsova S., Vetrakova M., Musova Z. (2018). The Impact of Motivation on Corporate Culture in Small and Medium-sized Wood-processing Enterprises in Slovakia. 11th Annual International Scientific Conference on Increasing the Use of Wood in the Global Bio-Economy. 26-28.09. 2018. Belgrade, Serbia.
12. Klyuchka Ya. (2011). Business, business risks and anti-crisis management. Zhilina: EDIS, ISBN 978-80-554- 0352-6. 92 p. (in Slovak)
13. Kovalenko Y., Zakharova O., Yakusheva O., Yakushev O., Hulak D., Kozlovska S. (2021). Priorities for the Development of Regional Information Management Based on System Digitalization. Sustainable Development in the Post-Pandemic Period. SHS Web of Conferences. International Scientific and Practical Conference (SDPPP-2021). November 9-10. O. Prokopenko, M. Troian and M. Järvis (Eds.). Tallinn, Estonia, 2021. Vol. 126 (2021). DOI: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112604002>.
14. Kukharchykova A. (2011). Human Capital – Definitions and Approaches. *Human Resources Management and Ergonomics*. Vol 5 (2), pp. 60-70.
15. Kukharchykova A. (2013). Managerial Approaches to the Understanding the Human Capital. *Human Resources Management and Ergonomics*. Vol. (1), pp. 60-70.
16. Lendel V., Moravchikova D., Latka M. (2017). Organizing Innovation Activities in Company. *Procedia Engineering*. Vol. 192, pp. 615-620.
17. Lizabethinova L., Lorintsova S., Tsakha Z. (2016). The Application of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) to Logistics Enterprises. *Naše More*. Vol. 63 (3).
18. Mankiw N.G., Romer D., Weil D.N. (1992). A Contribution to the Empirics of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 107, pp. 407-437.
19. OECD. (2006). *The Value of People*. (online) (cit. 15.10.2017). URL: <https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf>. (Accessed 17 October 2022).
20. Perez J.R., Pablos P.O. (2003). Knowledge Management and Organizational Competitiveness: A Framework for Human Capital Analysis. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 7(3), pp. 82-91
21. Plaksiuk O., Novakova R. (2022). Investment in human capital as a guarantee of the country's economic development in woodworking industry. 15th International Scientific Conference WoodEMA 2022. Crisis Management and Safety Foresight in Forest-Based Sector and SMEs Operating in the Global Environment. ISBN 978-953-8446-00-9. Web of Science. URL: [http://www.woodema.org/proceedings/WoodEMA\\_2022\\_Proceedings.pdf](http://www.woodema.org/proceedings/WoodEMA_2022_Proceedings.pdf) (Accessed 1 October 2022).
22. Russ M. (2015). *Quantitative Multidisciplinary Approaches in Human Capital and Asset Management*. IGI Global. ISBN 9781466696532. 318 p.
23. Sholyakova L., Fibirova J. (2010). *Reporting*. Praha: GRADA P., ISBN 978-80-247-2759-2. 224 p.
24. Singh R.K., Garg S.K., Deshmukh S.G. (2008). Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A Review. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 15(5), pp. 525-547.
25. Uramova M., Knapkova M., Hronets M. (2018). Education and Unpaid Work - Selected Implications for the Labour Market. *Proceedings of the 16th International Conference Economic Policy in the European Union Member Countries*. 12-14.09.2018, Čeledná, Česká republika, pp. 395-403.
26. Zakharova O., Podluzhna N., Yakusheva O. & Yakushev O. (2020). Regional policy of advanced ICT in the minds of forming economy knowledge. 16th International Conference on ICT in Education, Research and Industrial Applications. Integration, Harmonization and Knowledge Transfer. Volume I: Main Conference, ICTERI 2020; Kharkiv; Ukraine. Vol. 2740, pp. 386-391.

## HUMAN CAPITAL AS A FACTOR INCREASING THE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE

*Olena Plaksiuk*, University of Ss Cyril and Methodius in Trnava (Slovakia).

E-mail: plaksyk4@gmail.com

*V. Horvathova*, University of Ss Cyril and Methodius in Trnava (Slovakia).

E-mail: viera.hoivathoval@ucm.sk

*O. Yakushev*, Cherkasy State Technological University (Ukraine).

E-mail: aleksandro@i.ua

DOI 10.32342/2074-5354-2023-1-58-12

**Key words:** *human capital, human capital management, enterprise, efficiency of human capital use, investment in human capital, investment efficiency, model*

**JEL:** *E24, E27, J24*

The article is aimed at studying human capital in order to create a model for assessing human capital to achieve higher enterprise efficiency and enhance its competitiveness in the market.

The results of scientific and thematic studies on the concept, elements and methods of evaluating human capital have been determined and summarized. It has been determined that the approaches of individual authors, companies and analytical institutions are different, and there is a frequent use of simpler indicators that can be calculated based on the financial statements of companies. In particular, Armstrong notes that there is a difference in how human resource management is theoretically described and how it is applied in practice. The mere replacement of the term “personnel management” with the term “human resource management” does not mean that managers actually apply the main components of the philosophy of human resource management in their approach.

From the definition of human capital, it follows that its components are knowledge, experience, skills, talent, competencies, etc. These components simultaneously become the main object of effective management in companies and give names to specific types of management, such as knowledge management, talent management, competent management, anti-crisis management, generation management, etc.

The resulting model inherently covers separate blocks for assessing human capital efficiency at two levels, summarizing the theoretical starting points. This is the procedural side of evaluating the effectiveness of the LK itself, which is the central part of the complex approach of the MLK, taking into account its specifics, based on their identification, definition and comparison of opinions about this concept described in the professional literature and other sources.

It has been proven that the components of human capital are the main objects of effective management in companies that change the strategic vector aimed at achieving the maximum possible profit, towards creating company value, using non-financial categories.

The close relationship between the competitiveness of an enterprise with the use of unique human capital resources has substantiated. A model for evaluating the effectiveness of human capital is proposed in order to increase the competitiveness of an enterprise in the market, taking into account external and internal influencing factors.

It has been established that the implementation of measures to assess the effectiveness of human capital can lead to the following effects: a decrease in undesirable turnover of personnel with a high level of human capital, in the development of which funds have already been invested; support of labor motivation of employees through a fairly established remuneration; exchange of knowledge and experience directly related to labor activity, which is a potential opportunity for the stable development of the human capital of the enterprise; improving the image of the enterprise through the introduction of new technologies; creation of a new product based on the results of monitoring competitors' products and in accordance with modern requirements and customer expectations; positioning the company as a sought-after employer, which is a guarantee of obtaining and retaining qualified personnel.

*Одержано 28.12.2022.*