

УДК 658:338.34

**ВИБІР СТРАТЕГІЇ ЕФЕКТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ
СТОРИН ПРИ ІНВЕСТУВАННІ В ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кавецький Вячеслав Валерійович

к.е.н., доцент

Вінницький національний технічний університет

м. Вінниця, Україна

kavetskyi@vntu.edu.ua

Вступ./Introduction. Однією із складових механізму управління ефективністю інвестицій в людський капітал промислових підприємств у контексті зацікавлених сторін є формулювання та реалізація відповідних заходів. Для цього необхідно розробити алгоритм формування і реалізації стратегії стосовно управління ефективністю інвестицій промислових підприємств у контексті основних внутрішніх стейкхолдерів на підґрунті механізму забезпечення гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін.

Ціль роботи./Aim. Метою даного дослідження є розгляд можливості формування певної стратегії управління взаємодією зацікавлених сторін при інвестуванні в людський капітал підприємства, яка ґрунтується не на застосуванні адміністративних методів чи підходів впливу на працівників підприємства, а на економічних стимулах та активному розвитку безпосередньо людського капіталу, у створенні такої системи, в якій інтереси кожного працівника гармонізуються з інтересами підприємства, досягненні високої результативності функціонування і покращенні економічної активності підприємства.

Матеріали та методи./Materials and methods.

Причинами зміщення акцентів сучасного підприємства на людський капітал є визнання його значного впливу як джерела інновацій, та важливої ролі

у визначенні конкурентної переваги [1]. До того ж, експерти сучасної світової економіки, аналізуючи перспективи розвитку промислового підприємства, звертають особливу увагу на можливість його довгострокового зростання, виділяючи при цьому такі чотири ключових чинники зростання та його довгострокової цінності [2; 3]:

1) здібності працівників. Працівники мають значний вплив на здатність підприємства створювати довгострокову цінність при реалізації стратегічних планів та розробляючи нові ідеї для успіху та зростання;

2) інновації та тенденції споживачів. Підприємства повинні вимірювати рівень своєї взаємодії зі споживачами й іншими стейкхолдерами та впливати на них з метою оцінювання рівня задоволення запропонованими інноваціями;

3) суспільство та навколишнє середовище. Для досягнення успіху у довгостроковій перспективі менеджери підприємства мають розуміти яким чином підприємство створює соціальну цінність та забезпечує конкурентні переваги у залученні здібностей працівників та заохоченні споживачів;

4) корпоративне управління. Хоча підприємства вже досить широко розкривають інформацію про своїх бенефіціарних власників та окрему інформацію про практики управління та результати діяльності, цієї інформації недостатньо для стейкхолдерів, щоб продемонструвати якість управління та зростання вартості підприємства у перспективі.

З наведених чотирьох ключових чинників два безпосередньо стосуються розвитку й людського капіталу та його вкладу в перспективний розвиток підприємства у вигляді інновацій.

Рада зі стандартів бухгалтерського обліку (Sustainability Accounting Standards Board, скорочення – SASB) визначила проблеми, які мають довгостроковий вплив на підприємства [2] і врахувала їх при розробці нових стандартів. Організація рекомендувала п'ять основних груп факторів, які є актуальними для сталого розвитку підприємства: навколишнє середовище (використання природних ресурсів, обсяги шкідливих викидів тощо);

соціальний капітал; людський капітал; бізнес-моделі та інновації; лідерство та управління. З наведених проблемних факторів тільки навколишнє середовище непов'язане з людьми, їхніми знаннями, навичками, комунікаціями тощо.

Комісія з цінних паперів та бірж США (U.S. Securities and Exchange Commission; скорочення SEC) в своїх опублікованих звітах за 2018 рік також відмічає, що людський капітал є критично важливим активом, і що «сьогодні людський капітал та інтелектуальна власність є важливим ресурсом і рушієм для роботи багатьох компаній. Це дохід від людського капіталу, який розглядається, принаймні, з точки зору звіту про прибутки» [3], тому інформацію про людський капітал рекомендують розкривати як на користь компаній, так і на користь інвесторів.

Зазначене вище має знайти своє відображення при виборі, формуванні та реалізації відповідної стратегії розвитку підприємства.

Результати та обговорення./Results and discussion. Під управлінською стратегією будемо розуміти певні процедури того, як досягаються цілі підприємства, пов'язані з формуванням та розвитком людського капіталу, вирішуються проблеми ефективного інвестування, як розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси.

Стратегічне управління ефективністю інвестицій, що пов'язані з людським капіталом, дає змогу вирішувати такі завдання:

- 1) забезпечити на підприємстві формування та розвиток людського капіталу відповідно до його загальної стратегії;
- 2) формувати середовище підприємства згідно з яким забезпечується відповідне досягнення цілей функціонування підприємства та цілей окремих внутрішніх стейкхолдерів, а також створювати умови і стимулювати відтворення та реалізацію самого стратегічного управління;
- 3) усувати суперечності в питаннях здійснення інвестицій підприємств у відповідні компоненти людського капіталу.

Стратегія ефективної взаємодії зацікавлених сторін при інвестуванні в людський капітал промислового підприємства – це певний набір основних

принципів, положень, правил та узгоджених цілей формування та реалізації інвестицій, які конкретизовані, виходячи з типу організаційної стратегії, яка є визначеною для кожного конкретного підприємства [4].

Враховуючи, що в даному дослідженні в якості внутрішніх стейкхолдерів промислового підприємства ми вбачаємо його персонал (як сукупність всіх працівників та менеджерів одночасно), формування стратегії певної взаємодії можна розпочинати із визначення та вибору відповідного типу застосовуваної кадрової стратегії. Можуть бути застосовані такі стратегії:

Наступальна стратегія. Наступальну стратегію використовують підприємства з високими темпами зростання, в яких працюють творчі та інноваційні працівники, готові ризикувати. З ринку праці таке підприємство набирає багато кандидатів, які мають навички, необхідні для задоволення потреб у зростанні. Оцінка базується більше на результатах, ніж на особистих характеристиках. Серед працівників поширене позитивне ставлення до успіху протягом тривалого періоду. Найчастіше використовуються виплати на основі прибутку, опціонів, винагород, а не базових зарплат.

Оборонна стратегія. Оборонна стратегія передбачає різні управлінські дії. Набір та просування по службі здійснюються швидше з числа працівників з організації. Підприємства зосереджені на поточних, вимірюваних (кількісних) результатах оцінювання персоналу. Однак найбільше цінується стаж та лояльність, а не продуктивність праці. Винагорода базується на ієрархічній структурі заробітної плати, визначеній оцінкою робочих місць.

Кількісна стратегія. Кількісна стратегія зосереджується насамперед на персоналі та включає потреби в працівниках підприємства, які необхідні для адаптації до ринку, що змінюється. Це виражається головним чином у плануванні персоналу та узгодженні його з бізнес-планом. Ця стратегія розглядає людські ресурси насамперед як витрати, які знижуються за рахунок зниження активності підприємства та заміщення робочої сили капіталом.

Якісна стратегія. Якісна стратегія прагне оптимальної взаємодії стимулювання та мотивації людських ресурсів для досягнення найкращого

результату. Вона працює на перспективу і заснована на відповідних характеристиках якості працівників.

Стратегія орієнтована на вхід. Стратегія включає в себе певні орієнтовані заходи щодо залучення ззовні бажаної групи працівників з відповідною кваліфікацією. Тут в основному проводяться маркетингові заходи та підбір персоналу з-за меж підприємства.

Стратегія орієнтована на розвиток та активізацію. Стратегія зосереджена на розвитку та активізації відображається як певні заходи, які спрямовані на індивідуальне вдосконалення і розвиток співробітників і підвищення їх ефективності. Підприємство прагне сформувати ефективні робочі групи. Надзвичайно важливою та невід'ємною складовою цієї стратегії є розробка системи стимулювання.

Стратегія орієнтована на вихід. Вихідно-орієнтована стратегія передбачає звільнення працівників, обмеження кількості зайнятих осіб. Стратегія пов'язується з оцінюванням всієї функції управління персоналом та вирішення можливих конфліктних кадрових рішень.

Стратегія перманентного відбору. Ця стратегія заснована на передумові періодичної заміни працівника і розглядає відбір як основну діяльність кадрової служби. Відбору підлягають всі працівники як потенційні, так і задіяні в процесах функціонування підприємства. Ця стратегія передбачає відкритість до зовнішнього ринку праці та конкуренції, вона є механізмом відбору та розподілу персоналу. Однак така модель не сприяє відчуттю безпеки роботи та інтеграції з підприємством і реалізується насамперед як стратегія зниження витрат.

Стратегія людського капіталу. Ця стратегія базується на припущенні щодо здатності людини до навчання та на емоційній прихильності до власного місця роботи. Цей підхід передбачає значно меншу залежність від зовнішнього ринку праці. Рекрутинг здійснюється на початку кар'єри, і роботодавець робить акцент на довготривалій зайнятості та розглядає персонал як ресурс, в який

компанія повинна інвестувати. Стратегія є виразом якісного аспекту управління людським ресурсом та перетворення його в людський капітал.

Висновки./Conclusions. Вибір і формування відповідної стратегії ефективної взаємодії зацікавлених сторін при інвестуванні в людський капітал промислового підприємства дозволить оминати застосування адміністративних методів чи підходів впливу на працівників підприємства, а використовувати економічні стимули та активний розвиток безпосередньо людського капіталу, та створить таку систему, в якій інтереси кожного працівника гармонізуються з інтересами підприємства, буде досягнута висока результативність функціонування і покращення економічної активності підприємства.

Список літератури

1. Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. N.Y.-L., Doubleday / Currency, 1997. – 368 p.
2. EPIC: Embankment Project for Inclusive Capitalism report. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epic-value.com/#report>.
3. Stakeholder Capitalism for Long-Term Value Creation [Електронний ресурс] / Steve Klemash, Jamie C. Smith and Rani Doyle, EY Center for Board Matters, on Thursday, June 13, 2019. – Режим доступу : <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/06/13/stakeholder-capitalism-for-long-term-value-creation/>
4. Кавецький В. В. Управління ефективністю інвестицій промислових підприємств: сутність та особливості врахування потреб стейкхолдерів : монографія / В. В. Кавецький, Н. В. Буреннікова – Вінниця : ВНТУ, 2022. – 212 с.