

АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: МІЖНАРОДНИЙ АСПЕКТ

©2024 МОРОЗОВА О. О.

УДК 331.1
JEL: E24; J24

Морозова О. О. Актуальність використання людського капіталу на підприємствах: міжнародний аспект

Мета статті - аналіз актуальності використання людського капіталу на підприємствах у міжнародному контексті. За результатами проведеного дослідження виявлено, що людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності на міжнародному рівні. У статті досліджується актуальність використання людського капіталу на міжнародних підприємствах та його вплив на їхню конкурентоспроможність. Проаналізовано різноманітні підходи до розвитку та підготовки персоналу в різних країнах світу, зокрема в Японії, США, Швеції та Німеччині. За допомогою аналізу різних моделей корпоративної підготовки та управління персоналом у статті висвітлюються особливості кожної країни та найефективніші практики. Зокрема, розглядаються японські внутрішні програми навчання, американські корпоративні університети, шведські програми фінансового добробуту та німецька дуальна система освіти. Загальний аналіз підходів до використання людського капіталу в Японії, США, Швеції та Німеччині вказує на значне різноманіття методів і стратегій, що використовуються на підприємствах цих країн. Водночас спостерігається деяка конвергенція в зусиллях до вдосконалення кадрової політики та використання інноваційних підходів до управління людським капіталом. Японія та Німеччина роблять акцент на довгостроковому розвитку та лояльності до компанії, США – на гнучкості та адаптації до змін, а Швеція – на добробуті та соціальній відповідальності. Дослідження підкреслює важливість адаптації стратегій управління людським капіталом під конкретні умови кожної країни та сектора економіки, з орієнтацією на забезпечення високої продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств у глобальному ринковому середовищі. Проведений аналіз допомагає зрозуміти, як кожна країна пристосовується до викликів сучасного ринку праці та розвитку свого персоналу.

Ключові слова: людський капітал, конкурентоспроможність, управління персоналом, освіта, навчання, мотивація, інновації, індекс людського капіталу.

Рис.: 5. Бібл.: 15.

Морозова Ольга Олександрівна – здобувач кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: olichkalove28@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0418-601X>

UDC 331.1
JEL: E24; J24

Morozova O. O. Relevance of the Use of Human Capital at Enterprises: An International Aspect

The aim of the article is to analyze the relevance of the use of human capital in enterprises in the international context. According to the results of the carried out study, it has been found that human capital is becoming a key factor of competitiveness at the international level. The article examines the relevance of the use of human capital in international enterprises and its impact on their competitiveness. Various approaches to the development and training of staff in different countries of the world, in particular in Japan, the USA, Sweden and Germany, are analyzed. Through the analysis of various models of corporate training and staff management, the article highlights the features of each country and the most effective practices. In particular, Japanese domestic study programs, American corporate universities, Swedish financial well-being programs, and the German dual education system are considered. A general analysis of approaches to the use of human capital in Japan, the United States, Sweden and Germany indicates a significant variety of methods and strategies used in enterprises in these countries. At the same time, there is some convergence in efforts to improve personnel policy and use innovative approaches to human capital management. Japan and Germany focus on long-term development and loyalty to the company, the United States on flexibility and adaptation to change, and Sweden on well-being and social responsibility. The study highlights the importance of adapting human capital management strategies to the specific conditions of each country and to the particular sector of the economy, with a focus on ensuring high productivity, efficiency and competitiveness of enterprises in the global market environment. The carried out analysis helps to understand how each country adapts to the challenges of the modern labor market and the development of its staff.

Keywords: human capital, competitiveness, human resource management, education, training, motivation, innovation, Human Capital Index.

Fig.: 5. Bibl.: 15.

Morozova Olha O. – Applicant, Department of Marketing and Trade Entrepreneurship, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: olichkalove28@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0418-601X>

У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється та розвивається, людський капітал стає ключовим ресурсом для досягнення конкурентної переваги на міжнародно-

му рівні. Зі зростанням глобалізації та міжнародної конкуренції підприємства мають необхідність ефективно використовувати свій персонал, а також адаптувати його до нових соціально-економічних,

культурних і правових умов. Тому актуальність ефективного використання людського капіталу є основним напрямом розвитку економіки на мікро-, макро- та мезорівнях.

Аналіз даної проблематики підтверджує високий рівень зацікавленості напрямом управління людським капіталом на внутрішніх і зовнішніх ринках. Цій темі приділяється значна увага як в українських, так і в закордонних наукових дослідженнях. Так, даний напрям досліджували: К. Леміш, Т. Черемісіна та О. Буланкіна [7], О. Марцінковська та О. Легкий [8], А. Турило [11], В. Чобіток [12], К. Beyer [13] H. Włodarkiewicz-Klimek [15] та інші.

Мета статті – аналіз актуальності використання людського капіталу на підприємствах у міжнародному контексті в сучасних реаліях.

Людський капітал, який представляє собою накопичення знань, навичок, досвіду та інтелектуальних ресурсів, стає ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасному світі. Особливо важливою стає його роль на міжнародному рівні, де підприємства мають різну поведінкову культуру специфіку ринків і правових систем.

Людський капітал – це не лише знання та навички працівників, але й їхні ідеї, творчий потенціал і відданість цінностям підприємства.

Провідні світові підприємства приділяють значну увагу розвитку людського капіталу, але в Україні рівень уваги до вирішення проблем формування та підвищення якості й ефективності використання людського капіталу на підприємствах потребує додаткового розгляду та вдосконалення.

Для забезпечення стабільного розвитку суспільства важливо вміти повністю використовувати наявні навички людського капіталу, захищати їх від старіння та невідповідності актуальним завданням, а також постійно звертати увагу на інші фактори економічного прогресу. Останнім часом проблематика, пов'язана з людським капіталом і взаємодією науки, освіти та бізнесу, стала однією з пріоритетних у глобальному та національному політичному порядку. У зв'язку з актуальністю цієї проблеми, для вітчизняних управлінців та експертів необхідно вивчати дослідницькі методи та рекомендації міжнародних фахівців щодо стратегічних напрямів розвитку, а також упроваджувати нові підходи до ефективного використання кадрів у розвитку інноваційної економіки.

Трансформування знань перебуває під сильним впливом процесів глобалізації. Тому формування людського капіталу, яке включає в себе організацію праці та створення умов для його зростання продуктивності, розвитку та розширення компетенцій працівників, поліпшення якості

життя, лишається ключовим завданням державної політики будь-якої країни. Не лише працівники та їхні роботодавці, але й керівники на всіх рівнях повинні постійно розмірковувати про те, які знання та навички є актуальними та які будуть корисними завтра, і як їх підтримувати, розвивати та впроваджувати на практиці.

Водночас дослідження міжнародних експертів показують, що наявність креативних і критично мислячих людей, а також високий рівень освіти, не завжди автоматично приводять суспільство до сталого зростання та процвітання. Для досягнення стабільного розвитку важливо вивчити оптимальне використання наявних навичок, захистити їх від «виснаження» та невідповідності актуальним практичним завданням, а також постійно звертати увагу на інші чинники економічного прогресу.

Зарубіжні країни використовують різноманітні підходи для вирішення цих проблем – від традиційних до більш інноваційних.

Розвиток економіки знань, який поступово замінює індустріальну економіку, характеризується домінуванням людського капіталу над іншими видами капіталу – у країнах з високим рівнем доходів, зокрема в Японії, Швейцарії, Німеччині, США, його частка становить 80% [6].

Людський капітал формується із сукупності знань, вмінь, навичок, досвіду, креативності та здатності людей використовувати ці ресурси для досягнення економічного та соціального розвитку. Він включає в себе освіту, фактори розвитку, здоров'я, що впливають на продуктивність праці та загальний рівень життя.

Людський капітал можна вимірювати за допомогою різних показників, таких як рівень освіти населення, продуктивність праці, доступ до високотехнологічних засобів виробництва, рівень інноваційності та креативності, тривалість життя, якість здоров'я та інші соціально-економічні параметри. Такі показники дозволяють отримати уявлення про рівень розвитку людського капіталу в конкретній країні або регіоні.

З метою забезпечення чіткого вимірювання рівня людського капіталу у країнах Світовий банк у 2018 р. запустив проєкт «Індекс людського капіталу» (*Human Capital Index – HCI*). Цей індекс враховує такі важливі аспекти, як освіта, здоров'я та інші фактори, що впливають на продуктивність і якість життя населення. Його запуск дозволяє країнам визначати свої сильні та слабкі сторони у формуванні людського розвитку та розробляти ефективні стратегії для підвищення рівня людського капіталу в майбутньому.

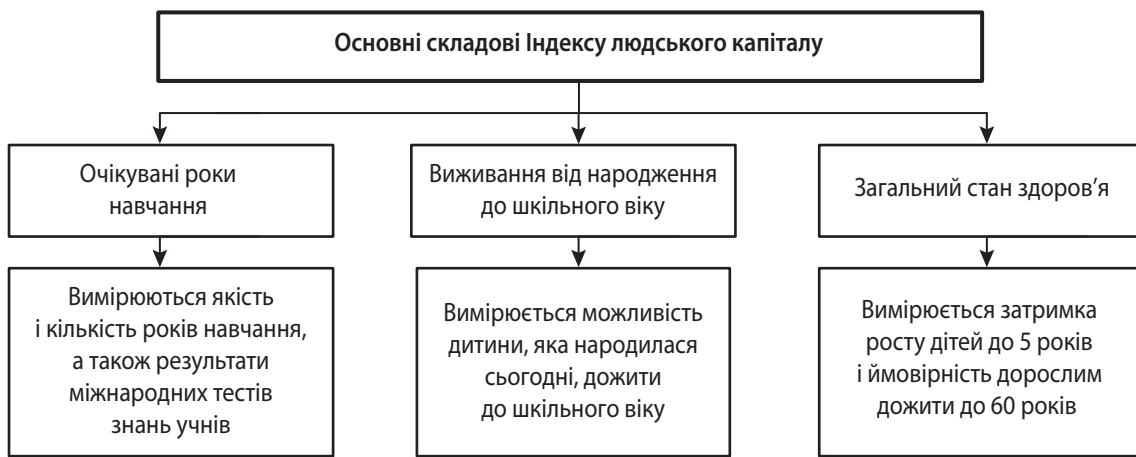


Рис. 1. Основні складові Індексу людського капіталу

Хоча Світовий банк не оприлюднює на загальний огляд формулу вимірювання Індексу людського капіталу, відомо, що вона базується на трьох основних складових, наведених на рис. 1.

Однак останнім часом цей підхід отримує значну критику в економічній літературі, оскільки методологія розрахунку обсягів людського капіталу виявляється неоднозначною та потребує подальшого вдосконалення. Водночас Індекс людського капіталу може розглядатись як інструмент, спрямований на стимулювання урядів країн до розвитку цивілізації.

Подібним до Індексу людського капіталу є Індекс людського розвитку (*Human Development Index – HDI*) – інтегральний показник, який щорічно розраховується Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй для міждержавного порівняння та вимірювання рівня життя, грамотності, освіченості та тривалості життя [14].

Проте цей показник відрізняється від попереднього тим, що більше акцентується на оцінці поточного стану суспільного розвитку, а не на його перспективах. Для розрахунку Індексу людського розвитку використовуються три основні показники: очікувана тривалість життя; рівень грамотності населення та очікувана тривалість навчання; рівень життя, який оцінюється за ВВП на душу населення у доларах США.

У розвинених країнах світу найбільша частка інвестицій направлена на розвиток людського капіталу, що включає показники охорони здоров'я, соціального захисту, освіти, науки та розвитку духовних і фізичних здібностей. Україна також збільшує рівень таких витрат щороку, але їх обсяг залишається незначним порівняно з розвиненими країнами.

Інвестиції в людський капітал – це стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також

часу та зусиль людини на формування та розвиток її продуктивних характеристик (здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, соціальної відповідальності) з метою підвищення ефективності їх використання та, як результат, отримання економічних і соціальних переваг як їх власником і його нащадками, так і іншими інвесторами [2; 12].

Проведений аналіз використання людського капіталу в розвинених країнах світу (Японії, Сполучених Штатах Америки, Швеції та Німеччини) надав можливість виокремити переваги та недоліки.

Японія, з її вражаючою історією інновацій та економічного зростання, залишається однією з провідних країн, яка має високий рівень розвитку економіки. Проте в перманентно мінливих умовах світового ринку та старіючого населення питання ефективного використання людського капіталу на підприємствах набуває там особливої актуальності.

Однією із основних рис японської системи, що відрізняє її від американської або європейської, є так звана «система найму на все життя», яка з'явилася в 1920-х роках, але набула найбільшого поширення після Другої світової війни. За цією системою працівники, починаючи з моменту закінчення навчання, працюють на одного роботодавця протягом усього свого трудового життя до настання пенсійного віку. Ця практика не формалізована законодавством, але стала традицією, що складалася протягом багатьох десятиліть.

Згідно з цією традицією працівники зобов'язуються бути вірними підприємству та мати постійні незмінні відносини з ним (наприклад, не звільнятися чи не переходити до конкурентів, навіть якщо це може бути вигідним з фінансової точки зору). Зі свого боку, роботодавець зобов'язується утримувати працівника навіть у складних еконо-

мічних умовах, коли збереження великого штату працівників може бути неефективним. Ця система сприяє формуванню в японських компаніях атмосфери «родинного духу». Крім того, японські керівники частіше виявляють інтерес до особистого життя своїх працівників, виходячи за межі професійних обов'язків, що відрізняється від підходу їх американських або європейських колег, які зазвичай утримуються від такого втручання в особисте життя працівників. Також відзначається те, що в японських компаніях часто вибирається не найкращий кандидат за певними критеріями на певну посаду, а навпаки – певний кандидат отримує посаду, яка відповідає його знанням, вмінням та іншим професійним характеристикам. Цей підхід дозволяє використовувати наявний кадровий потенціал компанії найбільш ефективно, не витрачаючи час на пошук працівників, які можуть не відповідати всім вимогам компанії, включно з її традиціями та корпоративними стандартами.

Японські компанії славляться своїми внутрішніми програмами підготовки персоналу, в яких такі формальні навчальні заклади, як університети, відіграють досить обмежену роль. Процес підготовки працівників включає: ознайомлення з конкретними (новими) технологіями; розвиток наявних навичок у певних галузях спеціалізації. Навчання проводять більш досвідчені працівники або старші керівники, які виступають як викладачі або тренери. Організація навчання відбувається відповідно до принципів традиційної японської системи менеджменту знань, яка сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців з широким спектром вмінь. Для досягнення цієї мети використовуються такі методи навчання, як: «senpai-kohai» – традиційна система менторства: «старший учень – молодший учень»; навчання під час виконання робочих обов'язків; ротація посад.

На рис. 2 відображені основні переваги та недоліки японської системи найму.

Отже, японські підприємства мають унікальну систему управління та підготовки персоналу, яка дозволяє їм ефективно використовувати людський капітал і залишатися конкурентоспроможними в мінливих умовах світового ринку, проте вона має свої недоліки.

Сполучені Штати Америки є світовим лідером у різних галузях науки, техніки та високих технологій, а також у розвитку економіки. Завдяки цим перевагам і креативному підходу країна першою створила ефективну систему венчурного бізнесу, що сприяє розвитку нових технологій, включно з нанотехнологіями. США забезпечують сприятливі умови для успішних інвестицій громадян і

приватного сектора в розвиток людського капіталу через різноманітні програми, такі як фінансування освіти та медичного страхування. Культура освіти сприяє уявленню про оплату вищої освіти як інвестицію, а не як витрати, що забезпечує стійкий попит на освіту. Держава активно співпрацює з університетами та ринком праці для відстеження потреб та змін у професіях, а також оцінки якості навчальних програм і моніторингу кар'єрного розвитку випускників, створюючи сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, що є однією з ключових переваг країни.

Удосконаленню системи управління керівними кадрами в США завжди приділялося велике значення. Система управління найманим персоналом у США активно приділяє значну увагу відносинам праці та капіталу, заробітної плати та розподілу додаткової вартості. Багато принципів кадрової роботи в США формувалися під впливом специфічних американських умов і відрізняються від підходів, що використовуються, наприклад, у Японії.

У США системи оцінки, стимулювання та просування персоналу набагато більше акцентують увагу на індивідуальному підході до кожного працівника, порівняно з іншими країнами. Ці системи розвиваються під впливом об'єктивних вимог і традиційної американської психології індивідуалізму, підкреслення особистого успіху, перемоги в конкуренції та інших аспектів.

Залучати найбільш кваліфікованих професіоналів США вдається за допомогою залучення фахівців з найкращих наукових і технічних коледжів планети (Massachusetts Institute of Technology, Caltech, Georgia Tech, Leland Stanford Junior University, Carnegie Mellon University, University of Maryland та інші) [9].

На підприємствах США є системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки й організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет Global Learning, створений підприємством IBM, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників [3].

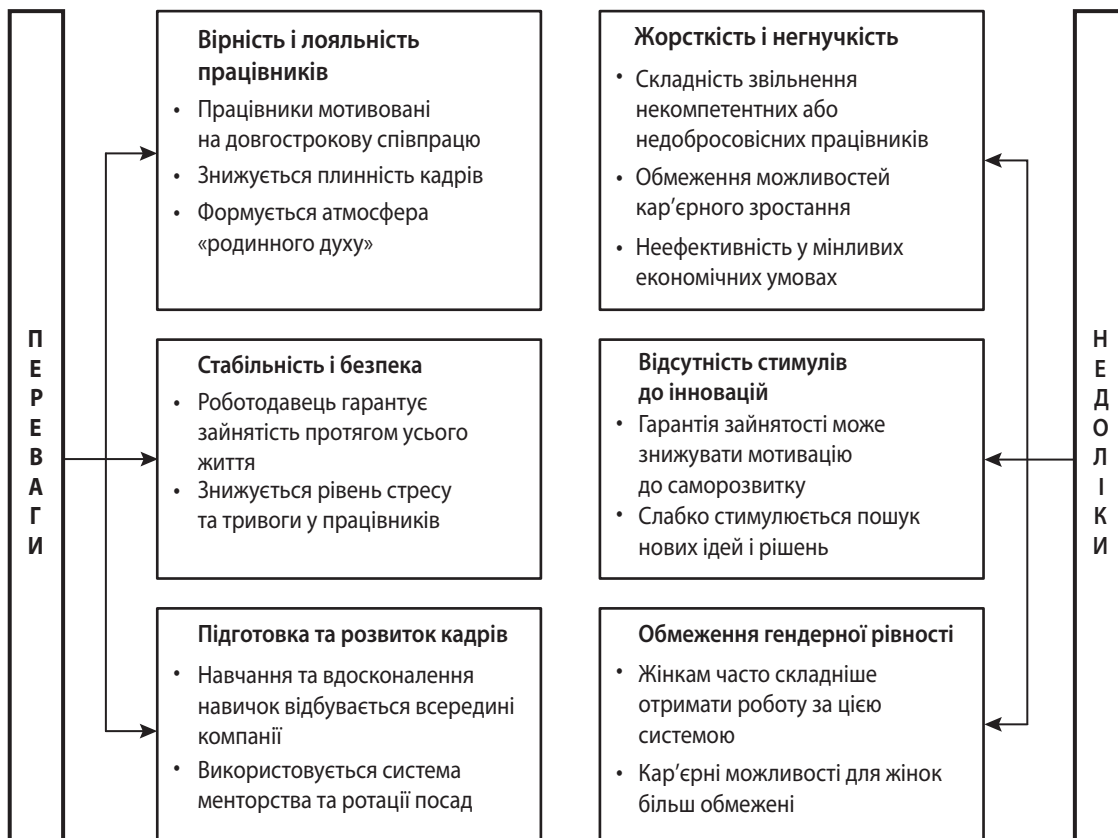


Рис. 2. Переваги та недоліки японської системи найму працівників

У практиці підприємств США навчання персоналу має такі принципи, які наведені на рис. 3.

У США конкуренція служить головним стимулом для працівників у їхньому прагненні до кар'єрного зростання. Зарплати працівників на підприємствах є таємницею. Це пояснюється тим, що власник підприємства сам вирішує, яку заробітну плату отримує той чи інший працівник, і яку міру цінності кожен працівник має на підприємстві, тобто це головна винагорода за виконану роботу.

Для того, щоб працівник підприємства досяг позитивного результату у своїй трудовій діяльності, він повинен виконувати свою роботу краще за всіх. Тому на підприємствах США персонал оцінюють за результатами виконаної роботи [4].

З огляду на турбулентні зміни технологій, навчання протягом усього життя стає все більш важливим для розвитку людського капіталу. Підприємства та навчальні заклади пропонують все більше можливостей для онлайн-навчання та програм підвищення кваліфікації, щоб допомогти працівникам залишатися актуальними.

У США багато підприємств активно залучаються до навчання свого персоналу через різноманітні ініціативи. Деякі підприємства створюють власні корпоративні університети або навчальні центри, де проводяться курси професійної під-

готовки та підвищення кваліфікації. Інші співпрацюють зі сторонніми навчальними закладами або онлайн-платформами для навчання працівників. Безперервна професійна підготовка відіграє важливу роль у забезпеченні підприємствами конкурентної переваги в умовах швидких технологічних змін і розвитку ринків.

Отже, система навчання персоналу в США відзначається гнучкістю та здатністю швидко реагувати на потреби суспільства та економіки.

Використання людського капіталу стає все більш важливим аспектом конкурентоспроможності підприємств у всьому світі, у тому числі у Швеції. Порівняно з іншими країнами Швеція відзначається своєю високою якістю освіти, доступністю спеціалізованої робочої сили та інноваційним підходом до управління людським капіталом.

Управління людським капіталом у Швеції характеризується високою культурою навчання та розвитку працівників, що сприяє підвищенню їхньої кваліфікації. Шведські підприємства активно впроваджують інноваційні підходи до управління персоналом, зосереджуючись на залученні й утриманні висококваліфікованих працівників. Крім того, модель соціального розвитку в країні забез-

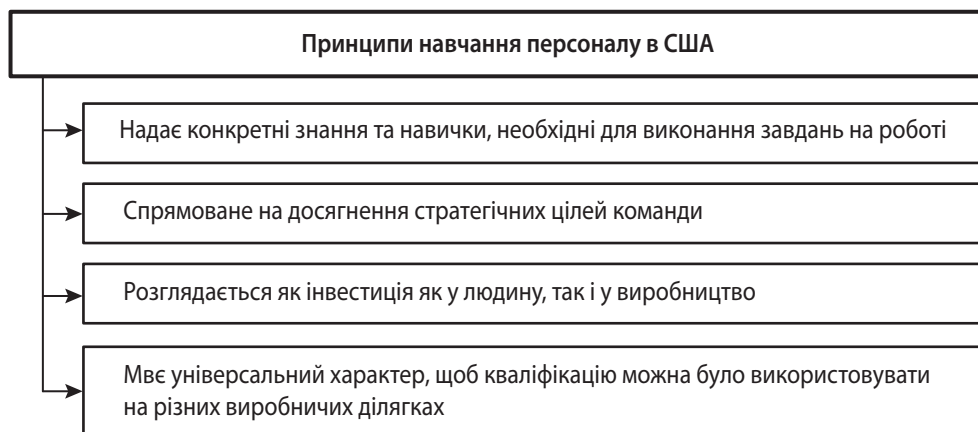


Рис. 3. Принципи навчання персоналу в США

печує стабільність і впевненість працівників, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та ефективності. Управління людським капіталом у Швеції є ключовим фактором успіху для підприємств у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Однією з головних відмінностей у розвитку кар'єри працівника у Швеції, на відміну від інших країн, є те, що працівник має можливість навчатися і працювати одночасно. Ця тенденція позитивно впливає на розвиток професійних здібностей, навичок та кар'єру працівників, що, своєю чергою, сприяє підвищенню їх кваліфікації та, відповідно, поліпшенню функціонування всього підприємства [10].

Більшість підприємств у Швеції акцентують увагу на професійному та кваліфікаційному розвитку свого персоналу, і вкладають у це значні кошти. Також вони можуть скористатися грантами для підвищення кваліфікації співпрацівників, які надаються управлінням ринку праці. Успішні підприємства, що діють у ринкових умовах, просувають кар'єру свого персоналу, орієнтуючись на особисті якості. Крім того, для керівників, які вже займають вищі посади, розробляються індивідуальні програми розвитку на підприємствах.

На шведських підприємствах ключовими факторами, які сприяють кар'єрному зростанню працівників, є гарантія їхнього фінансового добробуту та надання соціальних пільг. Ці умови допомагають встановленню соціального статусу працівників, тому головною метою керівництва підприємств у Швеції є запобігання проблемам у сфері фінансового забезпечення працівників і, у випадку їх виникнення, швидке їх вирішення.

У Швеції діє система «Солідарна заробітна плата». До її найважливіших принципів належать: по-перше, справедливий розподіл доходу залежно

від складності та якості роботи; по-друге, зменшення розриву між мінімальною та максимальною зарплатою; по-третє, рівна оплата за рівну працю на підприємствах однієї галузі, незалежно від результатів господарської діяльності підприємства. Оскільки шведські підприємства не мають права зменшувати заробітну плату проти встановленого загального рівня, політика солідарної заробітної плати сприяє ліквідації низькоприбуткових підприємств і, як наслідок, збільшенню рівня прибутку [1].

У Швеції професійна освіта входить до системи загальної освіти країни. Після завершення обов'язкової середньої освіти у віці 16 років близько 90% учнів переходять до старших класів, де протягом двох (іноді трьох-чотирьох) років отримують професійне навчання за однією з 25 основних спеціальностей. Перший рік включає загальні підготовчі курси, після чого учні спеціалізуються в конкретній галузі. Співпраця між школами та промисловими підприємствами забезпечується через два канали, які наведено на рис. 4.

Отже, важливим аспектом у розвитку людського капіталу на підприємствах Швеції є співпраця між школами та промисловими підприємствами. Ця співпраця допомагає гарантувати, учням отримання навичок і знань, необхідних для успіху на ринку праці.

Однією з розвинених країн світу є **Німеччина**, яка відома своєю високоякісною освітою та професійною підготовкою працівників, що сприяє ефективному використанню їхніх навичок і знань у виробництві. Ключові принципи якості та інновацій відображаються в підходах до управління людським капіталом, що допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг на світовому ринку.

Управління людським капіталом у Німеччині ґрунтується на кількох ключових принципах. По-

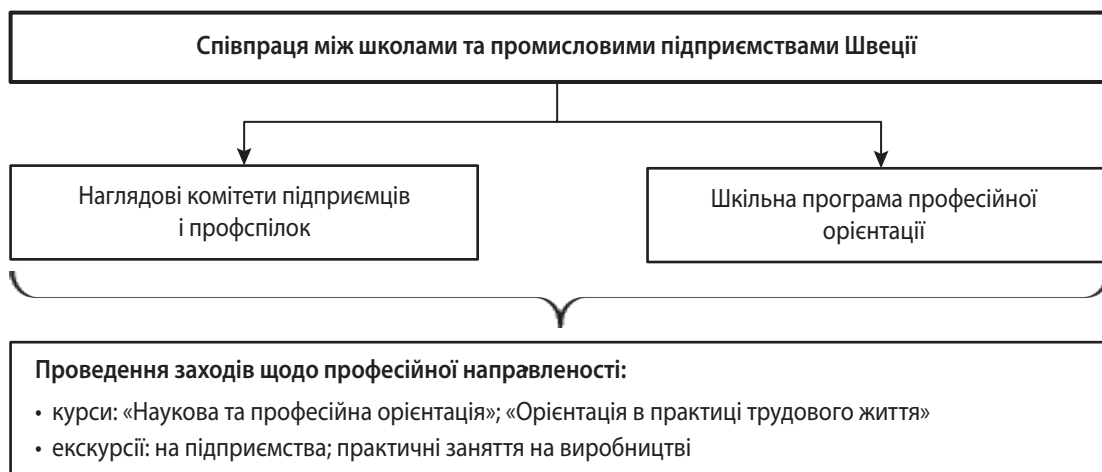


Рис. 4. Співпраця між школами та промисловими підприємствами Швеції

перше, це система високоякісної освіти та професійної підготовки, яка забезпечує наявність кваліфікованих працівників у різних галузях економіки. По-друге, це підтримка постійного навчання та розвитку персоналу для стимулювання інновацій та адаптації до змін у глобальному ринковому середовищі. Нарешті, це культура співпраці та відкритості, яка сприяє творчому обміну ідеями та підтримці талановитих індивідів.

Підприємства Німеччини відомі своєю здатністю ефективно використовувати людський капітал. Вони активно інвестують у розвиток своїх працівників, надаючи їм можливість розвивати свої навички та знання. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати стабільне зростання.

Цікавим є підхід Німеччини до розвитку системи середньої професійної освіти, яка ґрунтується на принципі дуальності. Цей підхід передбачає поєднання навчання в аудиторії з практичним навчанням на підприємстві. Кожен майбутній студент зобов'язаний перед початком навчання знаходити місце для майбутньої роботи на підприємстві, де він буде проходити навчання. Цей підхід розв'язує кілька проблем: гарантує формування фахівця з потрібними навичками для підприємства; усуває можливий дисбаланс на ринку праці та значно зменшує рівень безробіття серед молоді.

На німецьких підприємствах було введено практику залучення працівників до участі в управлінні діяльністю підприємства. Поширеною практикою є прийняття колективних управлінських рішень, у процесі яких звичайний робітник може висловити свою точку зору, обґрунтувати свої судження. Це забезпечує розвиток ініціативності у працівників та «народження» на підприємстві інноваційних ідей. Особливостями професійного

розвитку персоналу на німецьких підприємствах є здійснення професійної підготовки безпосередньо на підприємстві; відсутність обов'язку держави фінансувати курси (цим займаються самі роботодавці); підготовка інструкторів на підприємствах, які мають право самостійно навчати працівників. Більшість підприємств Німеччини традиційно має глобальні соціальні програми для найманих робітників. Наприклад, у компанії Basf, завдяки великій мережі об'єктів соціальної інфраструктури, персоналу надається медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, проводяться екскурсії та організуються різноманітні культурні програми, виставки. Найбільш специфічним на німецьких підприємствах є те, що їхнім працівникам дозволяється розпоряджатись робочим часом на свій розсуд. Як такий контроль за діяльністю працівників, відсутній. У результаті цього підвищується трудова мотивація, а працівник не тільки розв'язує поставлені перед ним завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [5].

Ключові елементи системи управління персоналом на німецьких підприємствах наведено на рис. 5.

Отже, німецька модель управління людським капіталом є прикладом того, як можна ефективно використовувати людські ресурси для досягнення економічного успіху. Ця модель ґрунтується на принципах якості, інновацій та соціального партнерства.

ВИСНОВКИ

Загальний аналіз підходів до використання людського капіталу в Японії, США, Швеції та Німеччини вказує на значне різноманіття методів і стратегій, що використовуються на підприємствах цих країн. Водночас спостерігається деяка конвер-

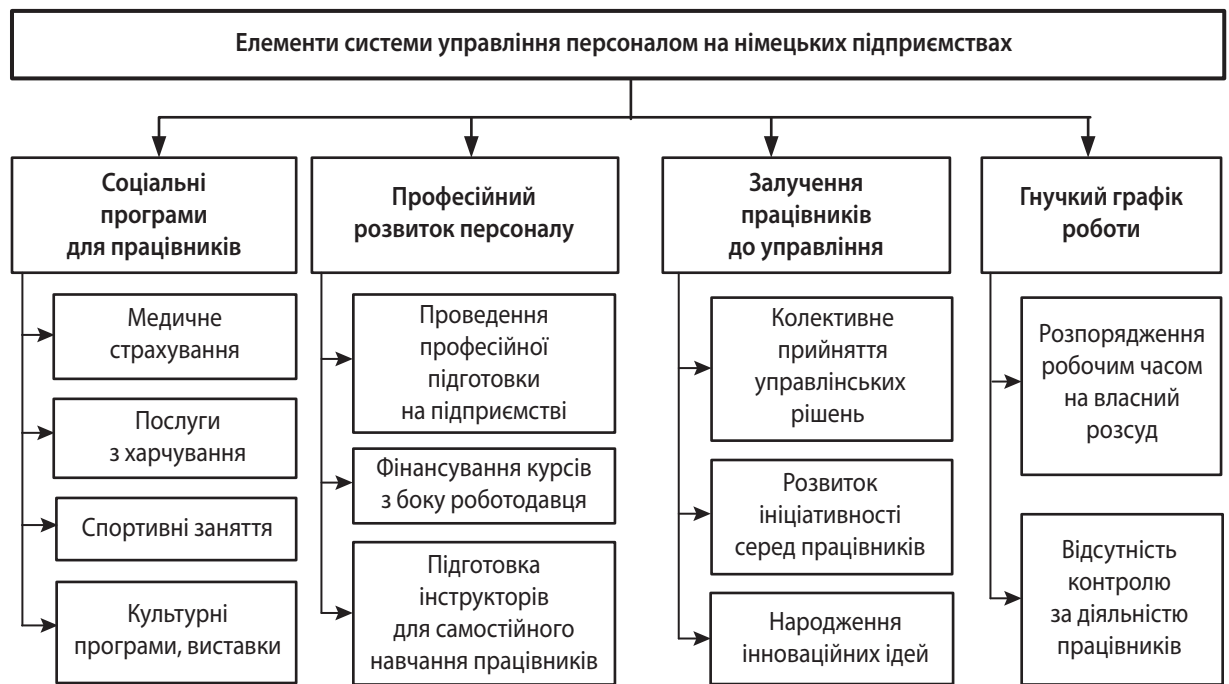


Рис. 5. Ключові елементи системи управління персоналом на німецьких підприємствах

генція в зусиллях до вдосконалення кадрової політики та використання інноваційних підходів до управління людським капіталом.

Японія та Німеччина роблять акцент на довгостроковому розвитку та лояльності до компанії, США – на гнучкості та адаптації до змін, а Швеція – на добробуті та соціальній відповідальності.

Дослідження підкреслює важливість адаптації стратегій управління людським капіталом під конкретні умови кожної країни та сектора економіки, з орієнтацією на забезпечення високої продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств у глобальному ринковому середовищі.

Кожна країна має свої унікальні переваги в управлінні та розвитку людським капіталом, які доцільно використовувати на вітчизняних підприємствах. Урахування цих особливостей дозволить підприємствам ефективно адаптуватися до турбулентних умов ринкового середовища та забезпечити свою конкурентоспроможність. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Довгань Л. Є., Ткач В. В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 296–302. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf
2. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія / за наук. ред. О. А. Грішної. Київ: КНЕУ, 2015. 222 с.

3. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення. *Україна: аспекти праці*. 2003. № 3. С. 22–26.
4. Кулик Я. О., Чен Н. О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 12. С. 70–75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14
5. Левченко О. М., Ткачук О. В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства. *Вісник ХНУ. Серія «Економічні науки»*. 2013. № 3. Ч. 2. С. 227–230. URL: https://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/21217.doc.html
6. Левчук О. В. Інвестиції в людський капітал як визначальний фактор розвитку сучасної економіки. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1712>
7. Леміш К. М., Черемісіна Т. В., Буланкіна О. Ю. Удосконалення управління людським капіталом організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6. С. 153–157. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-29>
8. Марцінковська О., Легкий О. Людський капітал та шляхи його відтворення. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 7. С. 310–312. URL: https://econa.at.ua/Vypusk_7/marzinkovska.pdf
9. Human Capital in the Global Era. U. S. Chamber of Commerce Foundation. URL: <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>
10. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2006. Вип. 9. С. 132–138. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/1022d684-2c5a-4af0-be4f-de2854086b41/content>

11. Турило А. Концепція оцінки і управління людським капіталом підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 2. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-44-50>
12. Чобіток В. І. Архетипика системи управління як основа холистичного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 486–497. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-486-497>
13. Beyer K. Kapitał intelektualny jako zasób przedsięwzięcia – koncepcje i modele zarządzania. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*. 2010. Nr. 17. S. 171–182. URL: https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182.pdf
14. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org>
15. Włodarkiewicz-Klimek H. Qualitative Features of Human Capital in the Formation of Enterprise Agility. Research Results in Polish Enterprises. *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*. 2019. Vol. 971. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20494-5_6

REFERENCES

- Beyer, K. "Kapitał intelektualny jako zasób przedsiębiorstwa – koncepcje i modele zarządzania". *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, no. 17 (2010): 171-182. https://bazhum.muzhp.pl/media/files/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182/Studia_i_Prace_Wydzialu_Nauk_Ekonomicznych_i_Zarzadzania-r2010-t17-s171-182.pdf
- Chobitok, V. I. "Arkhetypyka systemy upravlinnia yak osnova kholistychnoho rozvytku pidpryemstv" [Archetypics of Management System as the Basis for a Holistic Development of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 4 (2020): 486-497. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-486-497>
- Dovhan, L. Ye., and Tkach, V. V. "Zberezhennia ta rozvytok personalu pidpryemstv: problemy ta suchasni pidkhody do yikh vyrishennia" [Saving and Development of Personnel of Enterprises: Problems and Modern Approaches to Their Solution]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 15 (2018): 296-302. https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf
- "Human Capital in the Global Era". *U. S. Chamber of Commerce Foundation*. <https://www.uschamberfoundation.org/bhq/human-capital-global-age>
- Investuvannia v liudskyy kapital u systemi chynnykiv zabezpechennia hidnoi pratsi* / ed. by O. Hrishnova. [Investing in Human Capital in the System of Factors for Ensuring Decent Work]. Kyiv: KNEU, 2015.

- Kolieshnia, L. "Pidhotovka fakhivtsiv u rynkovii ekonomitsi: problemy i shliakhy vyrishennia" [Training of Specialists in the Market Economy: Problems and Solutions]. *Ukraina: aspekty pratsi*, no. 3 (2003): 22-26.
- Kulyk, Ya. O., and Chen, N. O. "Vitchyzniani ta zakordonnyi dosvid upravlinnia personalom" [Domestic and International Experience of Personnel Management]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 12 (2015): 70-75. http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2015_12_14
- Lemish, K. M., Cheremisina, T. V., and Bulankina, O. Yu. "Udoskonalennia upravlinnia liudskym kapitalom orhanizatsii" [Improvement of Human Capital Management Organization]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (2019): 153-157. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-29>
- Levchenko, O. M., and Tkachuk, O. V. "Zarubizhnyi dosvid rozvytku kadrov v systemi yakosti pidpryemstva" [Foreign Experience of Personnel Development in the Company's Quality System]. *Visnyk KhNU. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. 3, part 2 (2013): 227-230. https://www.rusnauka.com/8_NPE_2007/Economics/21217.doc.htm
- Levchuk, O. V. "Investytsii v liudskyy kapital yak vyznachalniy faktor rozvytku suchasnoi ekonomiky" [Investment in Human Capital as a Determining Factor in the Development of the Modern Economy]. *Efektivna ekonomika*, no. 1 (2013). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1712>
- Martsinkovska, O., and Lehkyi, O. "Liudskyy kapital ta shliakhy yoho vidtvorennia" [Human Capital and Ways of Its Reproduction]. *Ekonomichnyi analiz*, iss. 7 (2010): 310-312. https://econa.at.ua/Vypusk_7/marzikovska.pdf
- Romaniuk, L. M. "Analiz zarubizhnogo dosvidu shchodo formuvannia stratehii rozvytku personalu ta yoho vykorystannia na vitchyznianskykh pidpryemstvakh" [Analysis of Foreign Experience in the Formation of Personnel Development Strategy and Its Use at Domestic Enterprises]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 9 (2006): 132-138. <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/1022d684-2c5a-4af0-be4f-de2854086b41/content>
- Turylo, A. "Kontseptsiia otsinky i upravlinnia liudskym kapitalom pidpryemstva" [Concept of Assessment and Management of Human Capital at the Enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys Skhidnoevropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 2 (2019): 44-50. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-02-44-50>
- United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>
- Włodarkiewicz-Klimek, H. "Qualitative Features of Human Capital in the Formation of Enterprise Agility. Research Results in Polish Enterprises". *Advances in Manufacturing, Production Management and Process Control*, vol. 971 (2019). DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20494-5_6

Науковий керівник – Чобіток В. І., доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу та торговельного підприємництва, Українська інженерно-педагогічна академія (Харків)