

А. З. Шайхатдінов,
кандидат історичних наук,

С. В. Гусаков,
аспірант,

*Азовський морський інститут Національного
університету «Одеська морська академія», м. Маріуполь*

ЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

Постановка проблеми. За останні кілька десятиліть було зафіксовано багато морських аварій, через те, що не вистачає навичок у морських офіцерів контролювати як ресурси, так і кризові явища. Питання управління людськими ресурсами поступово починають розглядатися як основна частина підходу до управління помилками людини. Міжнародна морська організація гостро підняла питання щодо необхідності формування навичок управління людськими ресурсами на борту суден, проте стандарти компетентності та критерії їх оцінки не повністю сформовані. Управління людськими ресурсами – це інноваційний погляд на управління робочим місцем, який створений як метод стратегічного підходу до організаційного управління. У 1987 р. У. Мілер [1] наголосив на діях, пов'язаних із управлінням працівниками з метою підтримки конкурентної переваги. Слід зазначити, що у 1995 р. Д. Черрінгтон [2] сказав, що управління людськими ресурсами несе відповідальність за залучення людей до організації, надання їм допомоги у виконанні їхньої роботи, компенсацію їх праці та вирішення проблем, що виникають. Хоча всі вищезазначені терміни використовуються, точним і корисним терміном є управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління людськими ресурсами має велике значення не тільки для підприємств морського транспорту, тому ними займалися багато науковців: У. Мілер [1], Черрінгтон Д. [2], М. Портер [3], Лі Діе [4]. Розвиток підприємства неможливий без формування стратегії розвитку людських ресурсів. Останні представляють собою головну конкурентну перевагу для підприємства. Оскільки ринок морських перевезень функціонує в умовах жорсткої конкуренції, тому всі дослідження стратегічного управління людськими ресурсами мають вагомое практичне значення.

Мета роботи полягає у доведенні ролі та значення стратегічного управління людськими ресурсами для конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами стало більш важливим для загального управління, значною мірою внаслідок його ролі у наданні конкурентних переваг, орієнтацією на конкурентоспроможність та усвідомлення потреб

технологічно розвиненого середовища майбутнього. Стратег М. Портер виявив, що управління людськими ресурсами є ключовим фактором для досягнення конкурентної переваги [3]. У зростаючій кількості підприємств морської галузі людські ресурси зараз розглядаються як джерело конкурентних переваг. Широко визнано, що відмінні компетенції отримуються завдяки високорозвиненим навичкам співробітників, передовим організаційним культурам, процесам управління та системам. Це на відміну від традиційного акценту на передових ресурсах, таких як обладнання, яке можуть теж придбати конкуренти. Все частіше визнається, що конкурентну перевагу можна отримати за допомогою високоякісної робочої сили, яка дозволяє морським підприємствам конкурувати на основі ринкової реакції, якості послуг, диференціації послуг та технологічних інновацій замість того, щоб покладатися на низькі витрати. Приклад конкурентної переваги на основі людських ресурсів подається зусиллями Лі Діе щодо автоматизації своїх заводів [4]. У результаті розвитку виняткових талантів та знань у галузі автоматизації фабрики компанія створила технологічний підрозділ. Ще один приклад – посилений акцент ARCO [5] на проблемах управління людськими ресурсами у своїй програмі розвитку виконавчої влади. Такі приклади вказують на більш широкі обов'язки та значення сьогодні більш стратегічно орієнтованого управління людськими ресурсами.

Крім його ролі у забезпеченні конкурентної переваги за рахунок якісної робочої сили, необхідність контролю за витратами на робочу силу також підвищила роль управління людськими ресурсами. В результаті інтенсивного тиску для контролю за витратами керівники отримали більшу обізнаність щодо впливу неефективного використання людських ресурсів. Менеджерам не слід шукати далі як недостатньо використані працівники, відсутність довіри, опір змінам, антагоністичні відносини управління працею, мотиваційні проблеми та обмежувальні трудові практики, щоб знайти причини зниження продуктивності праці. Цікаво, що ресурси, що виділяються на краще використання людських ресурсів, можуть виявитись більш економічно прибутковими, ніж інвестиції в обладнання. Через потен-

ційну економічну ефективність поліпшилася праці людини управління ресурсами може відігравати ключову роль у конкурентній стратегії організації та у розвитку відмінних компетенцій.

Термін «стратегічне управління персоналом» набув широкого поширення в літературі з управління. В цілому метою стратегічного управління людськими ресурсами є ефективне застосування таких ресурсів для задоволення стратегічних вимог та завдань підприємств морської галузі. Визначаючи термін, практики прагнуть підкреслити його роль у здійсненні: «Ефективна реалізація стратегії бізнесу ... – змусити всіх зверху людської організації до низу робити речі, які роблять бізнес успішним» [6]. Більш повне академічне визначення стратегічного управління людськими ресурсами таке: «Стратегічне управління людськими ресурсами багато в чому стосується інтеграції та адаптації. Його завдання полягає в тому, щоб: (1) управління людськими ресурсами (HR) було повністю інтегровано до стратегії та стратегічних потреб корпорації; (2) політика щодо управління персоналом узгоджується як у різних областях, так і в усіх ієрархіях; (3) кадрові практики коригуються, приймаються та використовуються керівниками та службовцями як частина їх повсякденної роботи [7]. П. Райт та Г. Макмахан запропонували подібне визначення стратегічного управління людськими ресурсами. Враховуючи ці визначення стратегічного управління людськими ресурсами, тепер можна використовувати вичерпну теоретичну основу для організації знань про те, як на практику людських ресурсів впливають стратегічні міркування. Такі теоретичні рамки були розроблені П. Райтом та Г. Макмаханом [7] й включають шість теоретичних впливів, чотири з яких дають пояснення практиці, що впливає з міркувань стратегії. Перший – на основі ресурсів погляд – пояснює практику, яка забезпечує конкурентну перевагу, таку як унікальний розподіл ресурсів корпорації, організаційну культуру та відмінну компетенцію. Другий вплив, поведінковий погляд, заснований на теорії надзвичайних ситуацій, пояснює практику, покликану контролювати та впливати на ставлення та поведінку. Він наголошує на важливості такої практики для досягнення стратегічних цілей. Третій стосується систем кібернетики. Цей погляд пояснює прийняття або відмову від практик, що є результатом зворотного зв'язку щодо внеску в стратегію. Якщо розглядати цю перспективу, програми навчання можуть бути прийняті, щоб допомогти організації виконувати стратегію, і вони будуть оновлені відповідно до зворотного зв'язку. Четвертий – розгляд вартості агентства/транзакцій пояснює, чому компанії використовують системи контролю, такі як системи оцінки ефективності та системи винагороди. За відсутності систем оцінювання ефективності, пов'язаних із системами винагород, стратегія може не застосовуватися. Інші дві теорії дають пояснення для кадрових практик, які не визначаються

міркуваннями стратегії. Теорія залежності ресурсів та влади пояснює практику, спричинену владою та політичними впливами, такими як законодавство, об'єднання, контроль над ресурсами та очікування соціальної відповідальності. Кінцевий вплив – інституціональна теорія, пояснює, що такі практики, як використання невідповідних оцінок ефективності діяльності, можуть існувати завдяки організаційній інерції, а не свідомому чи раціональному прийняттю рішень.

Сучасна література дає ряд різних визначень стратегічного управління. Визначення стратегії Дж. Б. Куїна [8] фокусується на інтеграції цілей, політик та послідовностей дій: «Стратегія – це шаблон чи план, який інтегрує основні цілі, політику та послідовності дій організації в єдине ціле». Таким чином, стратегія дозволяє вибрати напрям, що стосується координації та забезпечення прийняття рішень.

Інша роль стратегії стосується розподілу ресурсів. Наступне визначення В. Хенна [10] зосереджене на цьому аспекті стратегії: «Стратегія – це концентрація ресурсів на вибраних можливостях для конкурентної переваги». Стратег К. Охма висловив аналогічний момент [10]: «Просто розподіляючи ресурси так само, як і ваші конкуренти не принесе конкурентної переваги». В. Хенн та К. Охма зосереджені на прийнятті важких рішень щодо отримання ресурсів з менш перспективних ліній продуктів, проєктів тощо та концентрування їх у сферах, де компанія може отримати стратегічну перевагу.

Визначення стратегічного планування, яке також називають процесом формулювання стратегії номер 1, відрізняються своїм акцентом на раціональності та формальності. Дж. Крафт [11] висловлювався щодо раціонального / всебічного стратегічного планування. Воно має тенденцію до довгострокової орієнтації і зосереджується на вимірюваних силах, що впливають на компанію, а також на кількісну діяльність та процедури. Управління людськими ресурсами може відігравати важливу роль у стратегічному плануванні на рівні стратегічного бізнес-підрозділу і, як зазначалося, є однією з ланок аналізу ланцюгів цінностей. Ця роль може бути розглянута в контексті вкладення людських ресурсів у розробку стратегічних альтернатив. Наприклад, маркетингова група стратегічного бізнес-підрозділу може виявити можливість під час своїх процесів планування. Потім маркетингові розробники розробляють альтернативні стратегії використання можливості. Наступний фокус – це стратегія людських ресурсів, яка була визначена Р. Шулером [12] так: «Стратегія управління персоналом – це, по суті, плани та програми для вирішення основних стратегічних питань, пов'язаних з управлінням людськими ресурсами». Людська стратегія спрямована на вирівнювання практики, політики та програми організації людських ресурсів, що стосуються корпоративних та стратегічних планів бізнес-підрозділів. Послідовна

політика та практика людських ресурсів є важливою проблемою загального управління, а також функції людських ресурсів. Відмінність політики та практики управління людськими ресурсами в різних галузях демонструє, що політика та кадрові практики залежать від середовища, в якому працюють компанії. Однак промислові категорії не пояснюють усіх таких відмінностей, оскільки варіації стратегій компанії також визначають кадрову політику та практику. Компанії морської галузі, як правило, намагаються уникати надмірного акценту на досягненні відповідності між своїми стратегіями та політикою та практикою в галузі людських ресурсів. Надмірне занепокоєння пристосованістю може бути згубним, оскільки повинні бути перехідні періоди, під час яких будуть виникати невідповідності. Крім того, занадто велика відповідність між людськими ресурсами компанії та її стратегіями може зайво обмежувати спектр навичок працівників, зменшувати інновації та обмежувати можливості зміни.

Міжнародні стратегії можуть бути описані як багатонаціональні, глобальні, транснаціональні або суміші основних стратегій. За допомогою багатонаціональної стратегії компанії працюють у країнах, обраних за їхнім індивідуальним потенціалом прибутку. Усі види діяльності, пов'язані з дизайном, виробництвом та маркетингом, здійснюються в кожній із цих країн (це називається діяльністю за ланцюжком вартості). Багатосторонні стратегії налаштовують товар та його маркетинг під унікальні переваги кожної країни. На противагу цьому, глобальні стратегії виробляють стандартизовану продукцію, різні види діяльності, такі як проектування та виробництво, розташовані в різних країнах, залежно від витрат на оплату праці, навичок чи інших стратегічних переваг. Завдяки транснаціональним стратегіям компанії конкурують на світовому ринку за допомогою використання мереж та стратегічних альянсів. Багатонаціональні або багатосторонні стратегії забезпечують перевагу в роботі з об'єднаними працівниками, оскільки труднощі з робочою силою або інші виробничі проблеми лише виникають виробничі та потокові надходження від операцій однієї країни або невеликого набору країн. Однак вони не виробляють економію масштабу глобальних стратегій. За допомогою глобальних стратегій економія від масштабу отримується завдяки підтримці лише декількох різних моделей продукції. В результаті отримують менші витрати та більш високу якість. Наприклад, Японські виробники автомобілів наводять приклад успішного застосування цієї стратегії.

Компанії все більше використовують стратегічні альянси з іноземними компаніями. Такі альянси дозволяють компаніям поєднувати свої характерні компетенції, щоб отримати перевагу у виробництві чи збуті товару. Часто американські компанії скорочують свої трудові потреби, утворюючи альянси з іноземними фірмами. Однак історія досвіду

американських компаній зі стратегічними альянсами свідчить про те, що домовленість може бути пов'язана з небезпекою. За словами Д. Лей та Дж. Слокума [13], альянси можуть бути надзвичайно небезпечними для компаній, які займаються аутсорсингом виробництва. Заманливо дешевим виробництвом без витрат на вкладення коштів у розвиток продукції та нових технологій виготовлення особливо спокусливо. Хоча в короткостроковому періоді фінансові вигоди від вступу в альянс можуть бути вражаючими, але в довгостроковій перспективі партнер альянсу, який займається виробництвом, зазвичай стає домінуючим гравцем на ринку. Це відбувається внаслідок зменшення американських партнерів виробничих знань та оволодіння виробничим партнером знань про основні компетенції іншої компанії.

Керівникам кадрів необхідно знати, як зменшити ймовірність виникнення цих небажаних результатів. Заходи, які можуть перешкодити альянсам працювати на користь компанії, включають: розуміння реальних прагнень партнера по альянсу, маючи на увазі початкові цілі альянсу, щоб цілі не були визначені на невідповідність компанії, уникнення помилкових почуттів, що забезпечується юридичним контролем, оскільки справжнім ключем є передача знань, і утримання менеджерів інтерфейсів альянсу протягом тривалих періодів часу, щоб зрозуміти тонкі нюанси. Оскільки останній часто перебуває в опозиції до тривалості циклів обертання роботи програми розвитку менеджменту, менеджерам з людських ресурсів, можливо, доведеться подовжувати такі цикли.

Прогнози деяких спостерігачів про те, що США перетвориться на інформаційну економіку, тоді як слаборозвинені країни візьмуть на себе менш кваліфіковані виробничі ролі, ще не зникли. Ці прогнози занижували інтелектуальні ресурси таких країн та обмежували капітальні вкладення, необхідні для вступу в інформаційну галузь. Наприклад, місто Бангалор (Індія), має високоякісний талант комп'ютерного програмування, який американські компанії та компанії з інших країн використовують для розробки дуже складного комп'ютерного програмного забезпечення. Індійські програмісти мають репутацію виняткової здатності та наполегливості розробляти дуже складні програми. Крім того, їхні нижчі зарплати порівняно з американськими стандартами роблять їх дуже затребуваним джерелом праці світового класу.

Аналогічно, існують й інші наслідки глобалізації, пов'язані з людськими ресурсами. При більшій глобалізації ринків компаніям, які не планують людські ресурси, буде складніше конкурувати з компаніями інших країн, які скористалися такою стратегією та плановими внесками. Наприклад, Volkswagen приписує деякі свої управлінські успіхи своїм людським ресурсам. Volkswagen підтримує довгостроковий підхід, що реалізовано в його навчальних

програмах, які готують працівників до високо автоматизованих виробничих систем. Також пов'язана з його людськими ресурсами та зусиллями планування – велика участь Volkswagen у освітніх програмах навчання. Запас кваліфікованих працівників Volkswagen може забезпечити їй стійку конкурентну перевагу перед своїми конкурентами. Тим не менш, нинішні високі ставки заробітної плати Німеччини певною мірою компенсували цю перевагу.

Висновок. Більшість організацій визнають, що їхні людські ресурси є джерелом конкурентної переваги. Це визнання, разом із підвищеною екологічною невизначеністю, посиленням контролю за витратами та посиленням урядового регулювання підвищили стратегічну роль управління людськими ресурсами. Як результат, зростає участь управління людськими ресурсами у формуванні стратегії. Там, де людські ресурси є джерелом конкурентних переваг організації, управління людськими ресурсами відіграє вирішальну роль у наданні «передового» внеску в процес стратегічного планування на корпоративному рівні. Планування кадрових ресурсів забезпечує ще один важливий зв'язок з організаційною стратегією, забезпечуючи доступність критичної праці та додаючи час для вирішення нестач та надлишків працівників. Інші стратегічні вкладення функції людських ресурсів включають сканування навколишнього середовища та конкурентну розвідку. Ще одним важливим аспектом формування стратегії є міжнародна стратегія людських ресурсів. Крім вирішення таких питань, як переслідувати багатонаціональні або глобальні стратегії, компанії повинні вирішити проблему з людськими ресурсами, щоб стати штатним в результаті міжнародних альянсів. Раніше американські компанії не навчалися так швидко, як багато своїх міжнародних партнерів по альянсу, і були ослаблені внаслідок цього дефіциту. Рішення щодо розташування виробничих потужностей зараз передбачають набагато ширший спектр альтернатив з усього світу. Нарешті, менеджери з людських ресурсів повинні розвивати особисті навички, необхідні для участі у формуванні стратегії.

Література

1. **Miler W.** Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 1987. 368 p. 2. **Cherrington D.** The Management of Human Resource, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1995. 422 p. 3. **Porter M. E.** The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, iss. 1. P. 78-93. 4. **Dyer Lee.** (1983). Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. *Human Resource Management*. №22(3). P.71-257. 5. **ARCO.** (1986). ARCO Annual Report. URL: <https://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/a/arco-platform-ltd-usd0.00005-a/financial-statements-and-reports> 6. **Schuler Randall S.** Strategic Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business.

Organizational Dynamics 21. 1992. №1. P.18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y). 7. **Wright Patrick M., Gary C. McMahan.** Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. 1992. №2. P. 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>. 8. **Quinn James B.** Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 1980. №7. P. 75-96. 9. **Henn William R.** What the Strategist Asks from Human Resources. *Human Resource Planning*. 1985. №. 4. P. 193-200. 10. **Ohmae Kenichi.** The Mind of the Strategist. New York: Penguin Books. 1988. 378 p. 11. **Craft J. A.** Human Resource Planning and Strategy in Lee Dyer. Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Washington, DC: Bureau of National Affairs, 1988. 368 p. 12. **Schuler R. S.** Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*. 1992. №21. P. 46-62. 13. **Lei D., John W. Slocum Jr.** Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review* 34. 1992. №2. P.81-97.

References

1. Miler W. (1987). Human Resource Management. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. 368 p.
2. Cherrington. D (1995). The Management of Human Resource, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 422 p.
3. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86, iss. 1, pp. 78-93.
4. Dyer Lee. (1983). Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process. *Human Resource Management*, 22 (3), pp. 71-257.
5. ARCO. (1986). ARCO Annual Report. Retrieved from <https://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/a/arco-platform-ltd-usd0.00005-a/financial-statements-and-reports>.
6. Schuler Randall S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People With the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, Vol. 21, iss. 1, pp. 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y).
7. Wright P. M., Gary McMahan. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, №2, pp. 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.
8. Quinn James B. (1980). Strategies for Change: Logical Incrementalism. Homewood, IL: Richard D. Irwin, №7, pp. 75-96.
9. Henn William R. (1985). What the Strategist Asks from Human Resources. *Human Resource Planning*. 8, №. 4. pp. 193-200.
10. Ohmae Kenichi. (1988). The Mind of the Strategist. New York, Penguin Books, p. 42 (378).
11. Craft James A. (1988). Human Resource Planning and Strategy, in Lee Dyer (Ed.). Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. Washington. DC: Bureau of National Affairs, p. 53 (368).

12. Schuler R. S. (1992). Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21, pp. 46-62.

13. Lei David and John W. Slocum Jr. (1992). Global Strategy, Competence-Building and Strategic Alliances. *California Management Review*, 34, № 2, pp.81-97.

Шайхатдінов А. З., Гусаков С. В. Значення стратегічного управління людськими ресурсами для підприємств морського транспорту

У статті підкреслено, що за останні кілька десятиліть було зафіксовано багато морських аварій, через те, що не вистачає навичок у морських офіцерів контролювати як ресурси, так і кризові явища. Питання управління людськими ресурсами поступово починають розглядатися як основна частина підходу до управління помилками людини. Міжнародна морська організація гостро підняла питання щодо необхідності формування навичок управління людськими ресурсами на борту суден, проте стандарти компетентності та критерії їх оцінки сформовані не повністю. У статті доведено, що більшість організацій визнають: їхні людські ресурси є джерелом конкурентної переваги. Це визнання разом з підвищеною екологічною невизначеністю, посиленням контролю за витратами і посиленням державного регулювання, підвищили стратегічну роль управління людськими ресурсами. Підкреслено, що там, де людські ресурси є джерелом конкурентних переваг організації, їх управління відіграє вирішальну роль у наданні «передового» досвіду в процес стратегічного планування на корпоративному рівні. Планування кадрових ресурсів забезпечує ще один важливий зв'язок з організаційною стратегією, забезпечуючи доступність критичних робіт і додаючи час для вирішення нестачі або надлишку співробітників. Інше стратегічне значення функції людських ресурсів включає сканування навколишнього середовища і конкурентний аналіз з метою доказу ролі і значення стратегічного управління людськими ресурсами для конкурентоспроможності підприємства. Доведено, що людські ресурси підприємства є джерелом конкурентної переваги і запропоновано на рівні розробки стратегії, узгоджувати практику, політику і програми персоналу з організаційною стратегією, щоб бажані ролі і поведінка співробітників підтримували різні стратегії (наприклад, інновації, підвищення якості, зниження витрат). Встановлено значення управління людськими ресурсами при формуванні організаційної стратегії компанії і проаналізована практика стратегічного управління людськими ресурсами передових підприємств. Практичне значення одержаних результатів полягає в доведенні ролі людських ресурсів для стратегічного управління. Як результат, зросла участь управління людськими ресурсами в формуванні стратегії. Рекомендовано використання відповідних складових процедури планування кадрових ресурсів, що дозволяє вирішувати питання з браком людських ресурсів. У статті підкреслено, що ще одним важливим аспектом формулювання стратегії є міжнародна стратегія людських ресурсів, яка вирішує проблему людських ресурсів, пов'язану з переводом їх до штату в результаті міжнародних альянсів. Розгляд практики застосування

міжнародних альянсів, дозволило виявити взаємозв'язок між міжнародними стратегіями компаній і плануванням людських ресурсів, оскільки можуть бути серйозні відмінності в підходах до управління людськими ресурсами. Розглянуто чинники, що впливають на рівень інтеграції, які включають галузеві відмінності, зрушення в економічній діяльності, зміну технології та зміну демографії. Нарешті, менеджери з людських ресурсів повинні розвивати особисті навички, необхідні для участі у формулюванні стратегії.

Ключові слова: морська галузь, людські ресурси, стратегія персоналу, організаційна стратегія, конкурентні переваги.

Shayhatdinov A., Gusakov S. The Importance of Strategic Management of Human Resources for Maritime Transport Enterprises

The article emphasizes that many maritime accidents have been reported over the last few decades, due to the lack of skills of naval officers to control both resources and crisis. Consideration of human resources management is gradually seen as a core part of the human error management approach. The International Maritime Organization has raised the issue of the need to develop human resource management skills on board ships, but the standards of competence and criteria for their assessment have not been fully established. The article shows that most organizations recognize that their human resources are a source of competitive advantage. This recognition, coupled with increased environmental uncertainty, increased cost control and increased government regulation, have enhanced the strategic role of human resource management. It is emphasized that where human resources are a source of competitive advantage of the organization, their management plays a crucial role in providing "best practices" to the strategic planning process at the corporate level. Personnel planning provides another important link to organizational strategy, making critical work accessible and adding time to addressing staff shortages or redundancies. Another strategic value of the human resources function includes environmental scanning and competitive analysis to prove the role and importance of strategic human resource management for enterprise competitiveness. It has been proven that enterprise human resources are a source of competitive advantage and are proposed at the level of strategy development, aligning staff practices, policies and programs with organizational strategy so that desirable employee roles and behaviors support different strategies (eg innovation, quality improvement, cost reduction). The importance of human resources management in the formation of the organizational strategy of the company is established and the practice of strategic management of human resources of advanced enterprises is analyzed. The practical significance of the results obtained is to prove the role of human resources for strategic management. As a result, the involvement of human resources management in strategy formation has increased. It is recommended to use the appropriate components of the human resources planning procedure to address human resource shortages. The article underlines that another important aspect of strategy formulation is the international human resources strategy, which addresses the human resources issue of transferring them

to the state as a result of international alliances. Consideration of the practice of applying international alliances has revealed the relationship between international company strategies and human resource planning, as there may be major differences in approaches to human resource management. Factors affecting the level of integration, which include industry differences, shifts in economic activity, technology change, and changing demographics, are considered. Finally, human resources managers must develop the personal skills necessary to participate in formulating a strategy.

Keywords: maritime industry, human resources, personnel strategy, organizational strategy, competitive advantage.

Шайхатдінов А. З., Гусаков С. В. Значение стратегического управления человеческими ресурсами для предприятий морского транспорта

В статье подчеркивается, что за последние несколько десятилетий было зафиксировано много морских аварий из-за того, что не хватает навыков у морских офицеров контролировать как ресурсы, так и кризисные явления. Вопросы управления человеческими ресурсами постепенно начинают рассматриваться как основная часть подхода к управлению ошибками человека. Международная морская организация остро подняла вопрос о необходимости формирования навыков управления человеческими ресурсами на борту судов, однако стандарты компетентности и критерии их оценки не полностью сформированы. В статье доказано, что большинство организаций признают, что их человеческие ресурсы являются источником конкурентного преимущества. Это признание, вместе с повышенной экологической неопределенностью, усилением контроля за расходами и усилением государственного регулирования, повысили стратегическую роль управления человеческими ресурсами. Подчеркнуто, что там, где человеческие ресурсы являются источником конкурентных преимуществ организации, их управление играет решающую роль в предоставлении «передового» вклада в процесс стратегического планирования на корпоративном уровне. Планирование кадровых ресурсов обеспечивает еще одну важную связь с организационной стратегией, обеспечивая доступность критических работ и добавляя время для реше-

ния недостатка или избытка сотрудников. Другое стратегическое значение функции человеческих ресурсов включает сканирование окружающей среды и конкурентный анализ с целью доказательства роли и значения стратегического управления человеческими ресурсами для конкурентоспособности предприятия. Доказано, что человеческие ресурсы предприятия являются источником конкурентного преимущества и предложено на уровне разработки стратегии согласовывать практику, политику и программы персонала с организационной стратегией, чтобы желаемые роли и поведение сотрудников поддерживали различные стратегии (например, инновации, повышение качества, снижение затрат). Установлено значение управления человеческими ресурсами при формировании организационной стратегии компании и проанализирована практика стратегического управления человеческими ресурсами передовых предприятий. Практическое значение исследования заключается в доведении роли человеческих ресурсов для стратегического управления. Как результат, выросло участие управления человеческими ресурсами в формировании стратегии. Рекомендовано использование соответствующих составляющих процедуры планирования кадровых ресурсов, что позволяет решать вопросы с нехваткой человеческих ресурсов. В статье подчеркивается, что еще одним важным аспектом формулирования стратегии является международная стратегия человеческих ресурсов которая решает проблему человеческих ресурсов связанную с переводом их в штат в результате международных альянсов. Рассмотрение практики применения международных альянсов, позволило выявить взаимосвязь между международными стратегиями компаний и планированием человеческих ресурсов, поскольку могут быть серьезные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами. Рассмотрены факторы, влияющие на уровень интеграции, включающие отраслевые различия, сдвиги в экономической деятельности, изменение технологии и изменение демографии. Наконец, менеджеры по человеческим ресурсам должны развивать личные навыки, необходимые для участия в формулировке стратегии.

Ключевые слова: морская отрасль, человеческие ресурсы, стратегия персонала, организационная стратегия, конкурентные преимущества.

Стаття надійшла до редакції 31.01.2020

Прийнято до друку 20.02.2020