

1. Фінансування заходів по підвищенню кваліфікації працівників підприємства.
2. Фінансове стимулювання працівників щодо підвищення своїх професійних навичок.
3. Забезпечення соціально-економічних елементів впливу на мотивацію працівників підприємства, шляхом фінансування відповідних заходів по покращенню умов праці та відпочинку.

#### **Список використаних джерел:**

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.- Chicago: The University of Chicago Press. – 1964. – 268 p.
2. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Мостовенко Н. А. Функції та властивості віртуальної валюти з позиції теорії грошей / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 14 (53). – Редкол.: відп. д.е.н., професор Вахович І. М. – Луцьк, 2017. – с. 144-152.
4. Семенов А. Г. Резерви продуктивності праці та їх вплив на оплату праці [Електронний ресурс] / А. Г. Семенов, Л. А. Юсипчук // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 182-185. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2013\\_2\\_36](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2013_2_36).
5. Чернушкіна О. О. Продуктивність праці: тенденції та перспективи зростання [Електронний ресурс] / О. О. Чернушкіна // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 147-151. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2013\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2013_4_26).
6. Чобіток В. І. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві [Електронний ресурс] / В. І. Чобіток, С. О. Боровок // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 342-346. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_52).
7. Шахно А. Ю. Зростання продуктивності праці як індикатор розвитку людського капіталу [Електронний ресурс] / А. Ю. Шахно // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. – 2013. – № 1. – С. 14-20. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei\\_2013\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkei_2013_1_5).

*Рецензент д.е.н., професор Шубалий О.М.*

УДК 331.101

Ревтюк Є.А. д.е.н., професор

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

### **ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В роботі проведено аналіз теоретичних підходів до запровадження концепції управління людським капіталом на підприємстві. На основі проведеного аналізу запропоновано власний адаптивний підхід, який заснований на використанні циклічної моделі безперервного покращення Шухерта-Демінга. Розроблено детальну класифікацію етапів запровадження концепції управління людським капіталом на підприємстві в рамках запропонованого підходу.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, управління людським капіталом, інвестиції у людський капітал.

Reviuk Y.

### **THEORETICAL APPROACHES TO IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE**

The paper reviews key theoretical approaches to the introduction of the concept of human capital management at the enterprise. On the basis of the analysis, we propose own adaptive approach, based on the cyclic model of continuous improvement by Schuhert-Deming. A detailed classification of the stages of implementation of the concept of human capital management at the enterprise has been developed within the framework of the proposed approach.

**Key words:** personnel, human resources management, human capital management, investments in human capital.

Ревтюк Е.А.

### **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИМПЛЕМЕНТАЦИИ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В роботі проведено аналіз теоретических підходів к внедрению концепции управления человеческим капиталом на предприятии. На основе проведенного анализа предложено собственный адаптивный подход, основанный на использование циклической модели непрерывного улучшения Шухерта-Деминга. Разработано подробную классификацию этапов внедрения концепции управления человеческим капиталом на предприятии в рамках предложенного подхода.

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, управление человеческим капиталом, инвестиции в человеческий капитал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зростання ролі знань та навиків працівника у сучасній економічній системі змушує теоретиків та практиків переглянути існуючі підходи до управління процесами використання людського капіталу підприємства. Поруч з тим, існуючі системи управління людськими ресурсами, які побудовані на традиційних для індустріального соціально-економічного укладу принципах суб'єктно-об'єктного управління, не справляються з посталою перед керівним корпусом підприємства проблемою залучення наявного у його розпорядженні людського капіталу. Не зважаючи на те, що протягом останнього десятиріччя в управлінському дискурсі постають науково-методологічні підходи до управління людським капіталом підприємства, на сьогодні відсутні усталені практики побудови таких систем.

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Тектонічні зрушення у сучасних продуктивних силах, які були викликані прискоренням технологічних змін, а саме підвищення вимог до інтелектомісткості господарських процесів, зумовили необхідність розглядати працівників підприємства не стільки як його ресурс, що є характерним для концепції управління людськими ресурсами (HRM), як його багатство, яке вимагає накопичення, раціонального використання та збереження. Саме останнє твердження становить основу концепції управління людським капіталом (HCM), яка виникла на початку нашого сторіччя. Щоправда, зважаючи на доволі молодий вік концепції HCM, серед науковців відсутні уніфіковані погляди щодо її цілей, методів та інструментів. Зокрема А. Барон та М. Армстронг розглядають HCM крізь призму ресурсоорієнтованих стратегій підприємства, акцентуючи увагу на тому, що в рамках даної концепції слід акцентувати увагу на працівниках як на ресурсах підприємства, а не з очки зору видатків, на їх утримання, як це прийнято в HRM [1, с. 20]. Х. Налбантіян [2], Дж. Інгхам [3] в рамках HCM зупиняється тільки на рівні стратегічного планування, а саме пропонує підходи до розробки стратегії управління людським капіталом підприємства. У свої роботах Дж.Хейтон [4], Е.Кухарчікова та ін. [5] в межах концепції HCM шукають інструменти виміру величини людського капіталу підприємства та оцінку ефективності використання інвестицій у нього. Натомість, на думку М. ван Марревііка та Дж. Тіммерс HCM є більш прогресивною формою концепції HRM, адже використовує великий арсенал розроблених в її рамках управлінських інструментів [6]. Натомість Б.Хелл [7, с. 4] вважає, що HCM є підмножиною HRM, яка концентрується на пошуку шляхів підвищення продуктивності тих, які виконують критичні ролі на підприємстві.

Б. Хелл пропонує наступний алгоритм впровадження системи HCM на підприємстві: створення можливостей для змін – встановлення критеріїв успіху – створення інтеграційного механізму вдосконалення [7, с. 219–235]. Автори підходу People Capability Maturity Model, який передбачає впровадження системи HCM на підприємстві, розглядають п'ять стадій його впровадження, а саме: ініціація, управління, пошук, передбачення, оптимізація [8, с. 18]. Е.Лоулер пропонує змінити підходи у реалізації окремих завдань кадровими службами[9].

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Таким чином, зважаючи на відсутність єдиних поглядів на шляхи імплементації концепції HCM, перед нами постає завдання розробки адаптивних підходів, які б дозволяли гнучко та з найменшим організаційним опором впроваджувати HCM у сучасній корпорації.

Вибір адаптивного підходу до реорганізації системи управління людським капіталом підприємства вимагає розробки технології, яка б дозволяла в подальшому як поступово запроваджувати окремі елементи концепції HCM на окремих підрозділах, так і знаходити менеджменту цих підрозділів власні рішення в сфері управління людським капіталом задля адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Тож, задля досягнення поставлених критеріїв до пропонованої технології за її основу було обрано модель безперервного покращення процесів PDCA (Плануй-Дій-Перевірй-Впливай) Шухарта-Демінга, етапи виникнення і еволюція якої більш детально описана в роботі [10]. Стадії Перевірй (Check) та Впливай (Act) доволі пов'язані поміж собою, адже їх реалізація заснована на аналізі отриманих результатів під час імплементації попередніх стадій (Plan&Do). Це помітили дослідники в роботі [11], виділивши спільну для стадій Check і Act операцію, а саме «Перевірка та покращення продуктивності». З іншої сторони, зважаючи на багаторічний досвід аналітиків та практиків консалтингового агентства Investment in People, діяльність яких орієнтована на оцінці ефективності капіталовкладень у персонал підприємства [12], при аналізі стадій впливу циклу безперервного покращення управлінських процесів було запропоновано об'єднати стадії CA (Перевірй-Впливай) у одну. Основні елементи отриманої моделі циклу безперервного удосконалення процесів HCM на підприємстві «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC) зображено на рис. 1. В пропонованій моделі виділено три основні етапи циклу покращення управління:

планування, а саме: встановлення цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства та розробка дій, необхідних для їх досягнення;

виконання запланованих дій по досягненню цілей у сфері формування та використання людського капіталу підприємства;

збір інформації щодо досягнення цілей в результаті реалізації дій, виявлення причин відхилень та розробка заходів щодо усунення негативних відхилень у сфері формування та використання людського капіталу підприємства.

Вищеперераховані етапи циклу безперервного покращення системи HCM підприємства включають функціональні стадії, коротка характеристика яких наведена нижче.

#### 1. Планування:

1.1. Бізнес-стратегія. Передбачає встановлення місії та стратегічних цілей розвитку підприємства, які визначатимуть напрямки використання людського капіталу. Формування бізнес-стратегії в умовах використання концепції HCM передбачає широке залучення носіїв людського капіталу до її розробки.

1.2. Стратегія управління людським капіталом (кадрова стратегія). Кадрова стратегія готується у відповідності до існуючої бізнес-стратегії підприємства та включає в себе розробку детальних довго- та короткострокових планів з пошуку джерел залучення необхідного людського капіталу та напрямків його ефективного використання.

1.3. Планування розвитку працівника. Наявність системи планування розвитку людського капіталу його носія на підприємстві є однією з обов'язкових умов, які характеризують використання елементів концепції HCM на підприємстві. Носій людського капіталу виступає активною складовою процесів планування напрямків накопичення власного людського капіталу, його рішення щодо форм, напрямків та методів накопичення є вирішальним у процесі планування.

#### 2. Діяльність:

2.1. Ефективне управління. Реалізація ефективного управління в рамках PDC - моделі передбачає:

максимальне використання наявного людського капіталу у процесах прийняття та реалізації рішень шляхом залучення носіїв до процесів їх генерування;

активізація використання людського капіталу носіїв та їх груп для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей на підприємстві за рахунок інформування працівників щодо планів та стану їх досягнення;

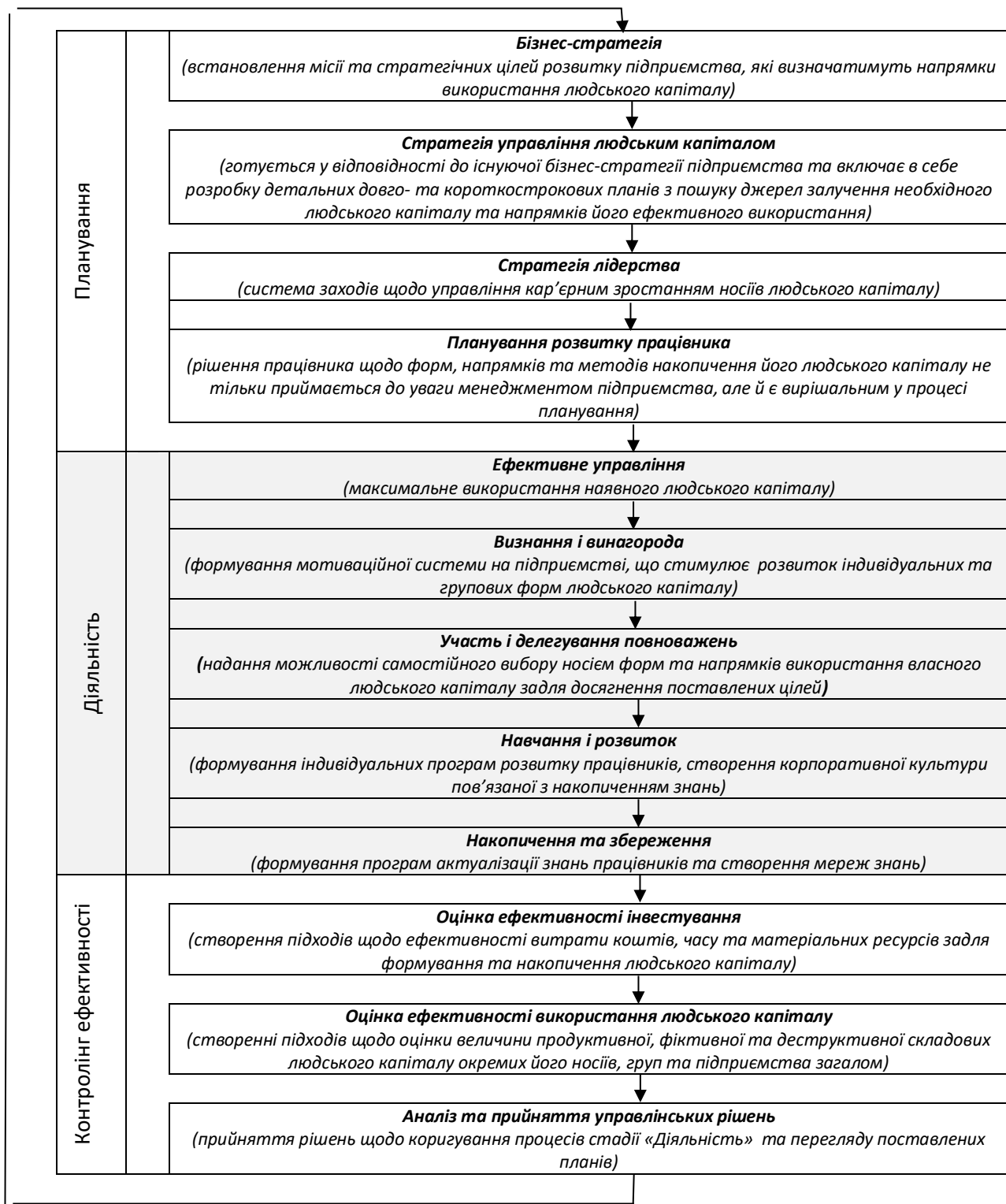


Рис. 1. - Модель безперервного покращення системи HCM «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» (PDC)

стимулювання створення неформальних груп носіїв людського капіталу задля поширення знань, інформації, позитивного досвіду досягнення цілей;

створення рівних та недискреційних умов задля генерування і використання нових підходів та рішень до вирішення запланованих завдань усіма носіями людського капіталу та їх групами.

2.2. Визнання і винагорода включають формування мотиваційної системи на підприємстві, що стимулює як ефективне виконання власних посадових обов'язків, так і розвитку індивідуальних та групових форм людського капіталу на підприємстві;

2.3. Участь і делегування повноважень:

надання широкої автономії щодо прийняття рішень про використання ресурсів підприємства задля досягнення поставлених цілей;

надання можливості самостійного вибору носієм форм та напрямків використання власного людського капіталу задля досягнення поставлених цілей;

визнання та винагородження ініціативності та самостійності носія людського капіталу.

2.4. Навчання і розвиток

розробка для кожного носія людського капіталу власну програму розвитку;

доступ до джерел накопичення людського капіталу надається всім носіям людського капіталу у вільний та недискримінаційний спосіб;

на підприємстві культивуються цінності пов'язані з визнанням розвитку та навчання, передачі знань, кооперації поміж носіями людського капіталу задля спільного накопичення людського капіталу;

використовуються та стимулюються наставництво та менторство задля накопичення людського капіталу.

2.5. Накопичення та збереження:

формується програми актуалізації знань носіїв людського капіталу;

створюються мережі знань, які дозволяють зберегти у вигляді групових його форм висококваліфікований спеціальний людський капітал підприємства;

контролюється інтенсивність використання людського капіталу як окремих його носіїв, так і їх груп задля недопущення його деградації та зношення;

створюються умови задля збереження соціальних зв'язків окремих носіїв людського капіталу протягом всієї професійної кар'єри.

3. Контролінг ефективності:

3.1. Оцінка ефективності інвестування у людський капітал передбачає створення та використання підходів щодо оцінки ефективності витрати коштів, часу та матеріальних ресурсів задля формування та накопичення людського капіталу.

3.2. Оцінка ефективності використання людського капіталу направлена на створенні підходів щодо оцінки величини продуктивної, фіктивної та деструктивної складових людського капіталу окремих його носіїв, груп та підприємства загалом.

3.3. Аналіз та прийняття управлінських рішень передбачає комплекс управлінських заходів щодо:

виявлення причин відхилень від запланованих показників;

пошуку резервів підвищення ефективності використання людського капіталу;

аналіз змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі з метою виявлення чинників, що вимагають перегляду існуючих підходів на підприємстві до управління людським капіталом;

прийняття рішень як щодо коригування процесів стадії «Діяльність», так і щодо перегляду чи коригування поставлених планів.

Застосування пропонованої моделі передбачає послідовну реалізацію циклів «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності», виконання кожного з яких направлене на досягнення бажаного стану людського капіталу підприємства. Поруч з тим, на відміну від традиційного для сучасної теорії управління процесного підходу, який передбачає послідовне виконання певних функцій управління, циклічна модель дозволяє доволі динамічно:

виявити відхилення в процесах реалізації запланованих дій, ідентифікувати їх причини та, під час реалізації наступного PDC-циклу, запланувати заходи щодо мінімізації негативного впливу на людський капітал підприємства таких відхилень;

ідентифікувати зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі підприємства негативного чи потенційно негативного характеру по відношенню до людського капіталу підприємства чи системи управління ним та, під час реалізації наступних PDC-циклів, нівелювати їх наслідки;

ідентифікувати зміни в внутрішньому чи зовнішньому середовищі підприємства позитивного чи потенційно позитивного характеру по відношенню до людського капіталу підприємства чи системи управління ним та, під час реалізації наступних PDC-циклів, скористатися з них.

В роботі [13] було розроблено фасетну структуру людського капіталу групи осіб та підприємства, яка враховує взаємодії окремих носіїв людського капіталу під час спільної діяльності. Тож при проектуванні технологій HCM підприємства слід врахувати існування структурних одиниць, а саме: людського капіталу груп (підрозділів) та окремих носіїв. Тож ефективне використання моделі PDC-циклів задля управління людським капіталом підприємства неможливе без проектування аналогічних циклів безперервного удосконалення процесів накопичення та використання людського капіталу підрозділів та окремих носіїв. Таким чином розроблений механізм застосування PDC-циклів враховує виявлені автором в роботі [13] особливості процесів HCM, а саме: необхідності врахування цільових орієнтирів всіх його рівнів задля досягнення максимального ефекту, характеристики рівнів планування людського капіталу з врахуванням життєвого циклу його носія, особливості процесів планування та організації окремих складових людського капіталу підприємства, існування фіктивного та деструктивного людського капіталу на підприємстві.

**Висновки.** Запропонована теоретична модель запровадження концепції HCM на підприємстві враховує той факт, що у сучасній управлінській теорії та практиці відсутні розроблені та апробовані аналогічні моделі. Модель безперервного покращення системи HCM «Планування-Діяльність-Контролінг ефективності» розроблена на основі відомих моделей реінжинірингу, які позитивно зарекомендували себе на практиці. Рекомендації щодо запровадження даної моделі були запропоновані автором декільком вітчизняним підприємствам нафтової та газової промисловості, тож наступним етапом дослідження повинно стати вивчення результатів імплементації концепції HCM та узагальнення отриманого досвіду.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baron A. Human Capital Management: Achieving Added Value Through People / A. Baron, M. Armstrong. - Kogan Page Publishers, 2007. - 248 p.
2. Nalbantian H.R. Play to Your Strengths: Managing Your Company's Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage: Managing Your Company's Internal Labor Markets for Lasting Competitive Advantage/ H.R. Nalbantian.- McGraw-Hill Education, 2003. - 584 p.
3. Ingham J. Strategic Human Capital Management/ J. Ingham. - Routledge, 2007. - 398 p.
4. Hayton J.C. Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance/ J.C. Hayton // Hum. Resour. Manage. - 2003. - Vol. 42, № 4. - P. 375–391.
5. Kucharčíková A. Human Capital Management – Aspect of the Human Capital Efficiency in University Education/ A. Kucharčíková, E. Tokarčíková, M. Blašková // Procedia - Soc. Behav. Sci. - 2015. - Vol. 177. - P. 48–60.
6. Marrewijk M. van Human Capital Management: New Possibilities in People Management/ M. van Marrewijk, J. Timmers // J. Bus. Ethics. - 2003. - Vol. 44, № 2–3. P. - 171–184.
7. Hall B.W. The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment-- Year After Year/ B.W.Hall. - AMACOM Div American Mgmt Assn, 2008. - 268 p.
8. Curtis B. People Capability Maturity Model: A Framework for Human Capital Management. Technical Report CMU/SEI-2009-TR-003 ESC-TR-2009-003 / B. Curtis, B. Hefley, S. Miller. - Software Engineering Process Management, 2016. - p. 601
9. Lawler E.E. Make Human Capital a Source of Competitive Advantage/ E.E. Lawler // Organ. Dyn. - 2009. - Vol. 38, № 1. - P. 1–7.

10. Norman C. Evolution of the PDSA Cycle [електронний ресурс]/ C. Norman. - режим доступу : [www.cologic.nu/files/evolution\\_of\\_the\\_pdsa\\_cycle.pdf](http://www.cologic.nu/files/evolution_of_the_pdsa_cycle.pdf)
11. Deighton M. Facility Integrity Management: Effective Principles and Practices for the Oil, Gas and Petrochemical Industries/ M.Deighton.- Gulf Professional Publishing, 2016. - 262 p.
12. Investors in People. The Standard for People Management. An introduction [електронний ресурс]/. ИП, - 2017. - режим доступу : <https://www.investorsinpeople.com>
13. Ревтюк Є. Концептуальні основи управління людським капіталом/ Є.Ревтюк. - Івано-Франківськ: ПП «Сімик», 2015. - 245 с.

УДК 658.147:621

Хілуха О.А., к.е.н., доцент

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Перехід до ринкової економіки висуває принципово нові вимоги до компетентностей керівників і фахівців їх навчання, підготовки і перепідготовки. Актуальності набуває емоційний інтелект працівників, їх психологічна стійкість, уміння працювати в кризових умовах та дотримання принципів організаційної культури. У статті розглянуто місце навчання персоналу у системі корпоративного управління, виокремлено основні завдання, що розв'язуються центрами та підрозділами організації, де здійснюється таке навчання. Досліджено когнітивна, поведінкова та ситуативна потреба у навчанні персоналу.

**Ключові слова:** навчання, розвиток, компетентність, корпоративний університет.

Khilukha O.

## EMPLOYEE TRAINING IN CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

In the global marketplace, Ukrainian companies have been urged to adopt the progressive practice to train their employee to improve their capability. In this study, we suggest that the most crucial competence for them are their emotional intellect, psychology resistance, ability to work in crisis conditions, and organizational culture. The article deals with the main tasks of training centers, which help corporation to accomplish its goals. The paper also investigates the cognitive, behavioral and situational companies interest in employee training.

**Key words:** training, development, competence, corporate university.

Хилуха О.А.

## ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Переход к рыночной экономике выдвигает принципиально новые требования к компетентности руководителей и специалистов их обучения, подготовки и переподготовки. Актуальность приобретает эмоциональный интеллект работников, их психологическая устойчивость, умение работать в кризисных условиях и соблюдения принципов организационной культуры. В статье рассмотрены место обучения персонала в системе корпоративного управления, выделены основные задачи, которые решаются центрами и подразделениями организации, где осуществляется такое обучение. Исследована когнитивная, поведенческая и ситуативная потребность в обучении персонала.

**Ключевые слова:** обучение, развитие, компетентность, корпоративный университет.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний етап розвитку корпорацій характеризується триваючими реформами і інтенсивними інноваційними процесами, що вимагають сутнісних змін в формуванні компетентності персоналу, яке відбувається через його безперервне навчання. Мета роботи - ознайомлення з

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Засновниками дослідження, де охарактеризована діяльність корпорації є праці А.