

# Організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу на підприємствах системи споживчої кооперації Полтавського регіону

Н. ГВОЗДИК,

Полтавський університет споживчої кооперації України

*У статті розглядаються теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму формування та використання людського капіталу на підприємствах за його складовими; розроблені практичні рекомендації для впровадження такого механізму у діяльність підприємств системи споживчої кооперації Полтавського регіону з метою досягнення високих економічних та соціальних результатів роботи підприємств.*

*В статье рассматриваются теоретические аспекты организационно-экономического механизма формирования и использования человеческого капитала на предприятиях по его составляющим; разработаны практические рекомендации по внедрению такого механизма в деятельность предприятий системы потребкооперации Полтавского региона с целью достижения высоких экономических и социальных результатов работы предприятий.*

*In the article theoretical aspects are examined organizationally economic to the mechanism of forming and use of human capital on enterprises after his constituents; practical recommendations are developed on introduction of such mechanism in activity of enterprises of the system of consumer co-operation of the Poltava region with the purpose of achievement of high economic and social job of enterprises performances.*

Ключові слова: людський капітал підприємства, інвестиції в людський капітал, організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу, система споживчої кооперації.

**П**остановка проблеми. Перспективи розвитку ринкової економіки України визначаються фундаментальними змінами у підходах, методах і технологіях управління підприємствами. Парадигма управління людськими ресурсами підприємства змінюється на парадигму управління його людським капіталом. Хоча знання завжди були одним із найважливіших умов розвитку виробництва, унікальність сучасного етапу полягає саме у формуванні людського капіталу і такому його використанні, за якого він перетворюється на головний фактор виробництва.

Саме на підприємствах безпосередньо використовується нагромаджений людський капітал, досягається економічний та соціальний ефект, формуються передумови та вимоги щодо подальшого його розвитку. Підприємство є тією ланкою, що об'єднує

процеси формування, розвитку та використання людського капіталу і реалізує ефективність раніше здійснених інвестицій у людський капітал.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Теоретичні і практичні аспекти формування і розвитку людського капіталу широко розкриваються у наукових працях Дж. Мілля, Дж. Маккуллоха, Л. Вальраса, І. Фішера, Е. Денісона, Т. Шульца, Г. Беккера, Дж. Кендіка, Дж. Мінцера, Л. Туроу та ін. Серед найбільш значимих робіт із проблем людського капіталу, опублікованих українськими економістами, відзначимо праці О. М. Бородіної, В. В. Близнюк, О. А. Грішнкової, А. М. Колота, А. А. Чухна та ін.<sup>1</sup> Водночас, багато питань, пов'язаних із процесом формування та використання людського капіталу на мікрорівні, залишаються дискусійними.

**Метою статті** є визначення організаційно-економічного механізму формування та використання

<sup>1</sup> Див.: Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О. А. Грішнова. — К.: Т-во «Знання», 2001. — 254 с.; Капіталізація економіки України / за ред. акад. НАН України В. М. Гейця, д-ра екон. наук А. А. Гриценка. — К.: Ін-т екон. та прогнозів, 2007. — С.196; Бородіна О. М. Людський капітал на селі: наукові основи, стан, проблеми розвитку / Бородіна О. М. — К.: ІАЕ УААН, 2003. — 277 с.

людського капіталу підприємства; розкриття сутності його основних складових; визначення рекомендацій щодо практичного впровадження цього механізму у діяльність підприємств системи споживчої кооперації Полтавського регіону.

**Виклад основного матеріалу.** Людський капітал, сформований і нагромаджений у результаті раніше здійснених інвестицій, використовується у діяльності підприємства, реалізується у трудовій діяльності персоналу та створює економічний та соціальний ефекти. Ефективне підприємство формує цілі подальшого розвитку, оцінює стан людського капіталу, визначає потреби щодо його подальшого розвитку і здійснює відповідні інвестиції. Цей процес є неперервним, оскільки визначається прагненням до розвитку, до досягнення стратегічних економічних та соціальних цілей підприємства.

Унікальні можливості для формування та розвитку людського капіталу відкриває використання елементів соціального капіталу, що сформовані у системі споживчої кооперації України. Важливою особливістю споживчої кооперації, що відрізняє її від ін-

ших комерційних структур, є унікальна природа системи, яка поєднує в собі суспільну та господарсько-фінансову діяльність, статус некомерційної організації, соціально орієнтованої системи, що будується на кооперативній ідеології і культурі, принципах і цінностях кооперації, нормах моралі у бізнесі та взаємовідносинах.

Для реалізації перспективних напрямів інвестування людського капіталу необхідно розробити організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу підприємства (рисунок). Очікуємо, що впровадження такого механізму в діяльність підприємств Полтавської облспоживспілки сприятиме поліпшенню економічних та соціальних результатів роботи підприємств завдяки досягненню високого рівня ефективності інвестицій у людський капітал.

Мета формування та використання людського капіталу підприємства полягає у досягненні максимального соціального та економічного результату від його використання за оптимізації витрат, що виникають на різних стадіях відтворення людського

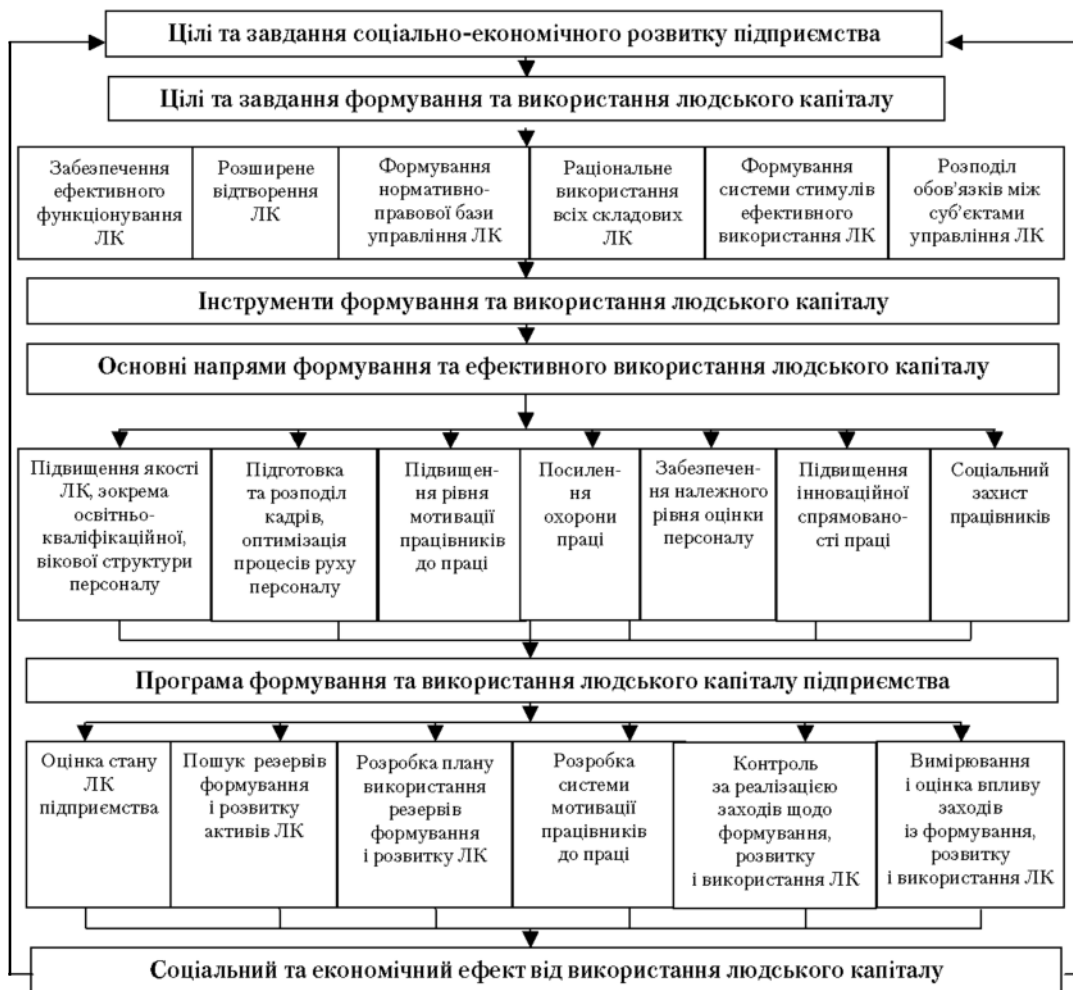


Рис. Організаційно-економічний механізм формування та використання людського капіталу (ЛК) підприємства

капіталу на підприємствах та в організаціях системи споживчої кооперації, а в кінцевому результаті — у підвищенні соціально-економічної ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Основними завданнями формування та використання людського капіталу підприємства є: забезпечення ефективного функціонування людського капіталу; розширене відтворення людського капіталу; формування нормативно-правової бази управління людським капіталом; раціональне використання всіх складових людського капіталу відповідно до цілей соціально-економічного розвитку підприємства; формування системи стимулів ефективного використання людського капіталу; розподіл обов'язків між суб'єктами управління людським капіталом.

Особливо важливим є виконання останнього, системоутворюючого завдання, адже узгоджена взаємодія всіх суб'єктів управління людським капіталом — необхідна передумова вирішення всіх інших окреслених завдань. На нашу думку, розподіл обов'язків між суб'єктами управління людським капіталом має здійснюватись таким чином: керівники вищої ланки мають розробляти загальну стратегію розвитку персоналу, пов'язану з поточними та перспективними потребами підприємства у людському капіталі; фахівці з розвитку та навчання персоналу (відділи людських ресурсів) разом із менеджерами вищої ланки мають здійснювати роботу стосовно формування загальної стратегії розвитку персоналу та організувати заходи з розвитку персоналу з урахуванням цілей підприємства; керівники середньої та нижчої ланок мають зважати на поточні потреби підприємства у формуванні стратегії розвитку персоналу, активно підтримувати неперервне навчання працівників та використання ними набутих знань і вмінь у трудовій діяльності; працівники підприємства мають постійно розвиватися, прагнути до самореалізації у своїй трудовій діяльності, підтримувати зусилля керівництва, що спрямовані на забезпечення зв'язку заходів з розвитку персоналу з підвищенням ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставлених завдань на підприємстві треба сформувати та ефективно використовувати сукупність інструментів управлінського впливу на людський капітал, серед них — досконале організаційне, фінансове, кадрове, інформаційне та методичне забезпечення. Для підвищення ефективності використання людського капіталу підприємств Полтавської облспоживспілки надзвичайно важливою є розробка і реалізація таких заходів у розрізі основних напрямів формування, розвитку та використання людського капіталу.

1. *Підвищення рівня якості людського капіталу, оптимізація освітньо-кваліфікаційної, вікової струк-*

*тури персоналу.* Як свідчить проведене дослідження, для підприємств Полтавської облспоживспілки дуже важливими є питання забезпечення високого освітньо-кваліфікаційного рівня працівників, підвищення частки кадрів з вищою освітою. Вирішенню цього проблемного питання сприятимуть: розробка моделей робочих місць, що будуть містити кваліфікаційні вимоги до підбору персоналу і методи оцінювання їх компетентності; удосконалення методів профвідбору та цільового набору персоналу за категоріями і професіями тощо. Для задоволення поточних та майбутніх потреб у людському капіталі підприємств Полтавської облспоживспілки варто налагодити співпрацю з кооперативними навчальними закладами. Здійснення замовлень на підготовку та допомога вищим навчальним закладам в організації проведення виробничих та переддипломних практик на підприємствах дозволить відбирати перспективних студентів і працевлаштовувати їх на підприємстві. Це сприятиме вирішенню проблеми старіння людського капіталу, оптимізуванню вікової структури персоналу підприємства, залученню молоді до трудової реалізації в системі облспоживспілки. Разом з тим, важливою умовою підвищення якості людського капіталу, оптимізації освітньо-кваліфікаційної, вікової структури персоналу залишається його мотивація до розвитку. Для цього пропонується використовувати такі її форми: оплата заочної вищої освіти та післядипломної освіти; безкоштовна професійна освіта через систему корпоративного професійного розвитку; доплати за рівень кваліфікації; доплати працівникам, що залучаються до системи професійного розвитку персоналу; доплати за знання іноземних мов, що застосовуються у трудовій діяльності тощо. Поряд із матеріальним стимулюванням розвитку варто застосовувати й інші види стимулів, зокрема пропагування престижності навчання, заохочення розвитку тощо.

2. *Підготовка, підвищення кваліфікації та розподіл кадрів, оптимізація процесів руху персоналу.* Реалізація цього заходу вимагає створення таких першочергових організаційно-управлінських умов: удосконалення системи навчання персоналу на підприємстві та її спрямованість на ліквідацію розриву між потребами і вимогами виробництва та наявною кваліфікацією; розвиток навчання для освоєння нових прийомів та методів виконання трудових операцій; удосконалення навчання персоналу за пріоритетними напрямками розвитку підприємства; розробка програм первинного навчання та перепідготовки відповідно до завдань підприємства та специфіки виконуваних робіт; цільове навчання працівників підприємства, що працюють у системі споживчої кооперації, іноземним мовам; розвиток системи навчання для підвищення загальної кваліфікації керівників та фахівців.

Корисним для формування людського капіталу потрібної підприємству якості може бути досвід провідних зарубіжних та вітчизняних компаній, які впроваджують концепцію неперервного навчання персоналу. Розвиток персоналу на провідних зарубіжних підприємствах відповідає таким основним принципам: поєднання універсальних і специфічних знань у складі навчальних програм; навчання, придбання певної кваліфікації має сприяти реалізації стратегічних цілей компанії; підготовка кадрів розглядається як подвійна інвестиція — в інтелект людини та у виробництво<sup>2</sup>.

Для підприємств системи споживчої кооперації основними заходами з розвитку системи підготовки та перепідготовки кадрів на виробництві мають стати: відновлення системи виробничої практики; розвиток комплексу додаткової освіти для робітників як безпосередньо на виробництві, так і в спеціалізованих організаціях (бізнес-інкубаторах, технопарках та інших закладах, що надають послуги підвищення кваліфікації); широке використання досвіду корпоративних університетів, економічного стимулювання підприємств, що інвестують у розвиток людського капіталу. Надзвичайно важливо для підприємств споживчої кооперації враховувати результати комплексного оцінювання професійного рівня кадрів у процесі розстановки та переміщення персоналу.

3. *Підвищення рівня мотивації працівників до праці; пошук альтернативних джерел інвестування людського капіталу.* Підвищенню дієвості системи мотивації працівників має передувати перехід від мотивації праці до мотивації професіоналізму, розробка і впровадження системи тарифікації для забезпечення обґрунтованої диференціації оплати праці залежно від її кваліфікації.

В умовах постіндустріального суспільства однією з важливих складових політики розвитку людського капіталу є принцип залежності заробітної плати від рівня освіти і кваліфікації. У цьому зв'язку в розвинутій ринковій економіці, навіть у тих випадках, коли фірма з якихось причин не може в певний період надати кваліфікованому спеціалісту роботу відповідно до його можливостей, розмір заробітної плати встановлюється, як правило, з урахуванням його загальної професійно-кваліфікаційної підготовки. Тимчасова переплата в подальшому має компенсуватись внеском працівника в розвиток підприємства.

Разом з тим скрутне фінансове становище багатьох підприємств та організацій системи споживчої кооперації, недостатність власних коштів, вимага-

ють пошуку та використання альтернативних джерел інвестицій у людський капітал. Найбільш перспективними альтернативними джерелами фінансування розвитку людського капіталу в системі обспоживспілки нині, на наш погляд, є залучення державних безвідсоткових позик, оскільки отримання кредитів ускладнюється через неплатоспроможність, збитковість підприємств. Також можна залучити пайовий капітал; доходи від здачі в оренду об'єктів, які не можуть бути використані підприємством за призначенням. Ми вважаємо, що розвиток цих напрямів діяльності дозволить мобілізувати додаткові кошти і стимулюватиме інвестиції в людський капітал.

4. *Посилення охорони праці, збереження здоров'я та працездатності персоналу.* Посилення охорони праці та поліпшення умов праці на підприємстві спрямовані на збереження здоров'я та працездатності персоналу через, наприклад, зниження монотонності і підвищення змістовності праці, удосконалення організації та обслуговування робочих місць, впровадження ергономічних заходів тощо. Зазначене передбачає необхідність чіткого дотримання вимог законодавства у сфері безпеки праці, попередження та розслідування нещасних випадків і професійних захворювань на виробництві, гарантування працівникам усіх передбачених законодавством та колективними договорами пільг та компенсацій за шкідливі умови праці.

5. *Забезпечення належного рівня оцінки.* Розвиток людського капіталу не можливий без здійснення належного оцінювання персоналу, а для цього замало самих лише посадових характеристик, бо вони містять загальну інформацію щодо знань, професійних обов'язків та відповідальності посадових осіб. Тому важливо створити методику оцінювання професійної компетенції персоналу та періодично оцінювати його знання, вміння, здібності та потенціал; розробити і впровадити процедуру реагування керівництва підприємства на результати оцінювання компетентності працівників; розробити методику оперативного оцінювання персоналу з метою запобігання зниженню результатів роботи.

Оцінювання персоналу має здійснюватись за двома основними напрямками: оцінювання результатів праці (для грамотної побудови ефективної системи оплати праці) та оцінювання рівня кваліфікації (для визначення відповідності знань, навичок, умінь, кваліфікації співробітника вимогам посади, тобто кваліфікаційним вимогам)<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Кендюхов О. В. Кадрове забезпечення механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. В. Кендюхов // Економіка промисловості. — 2004. — № 1 (23). — С. 73–78.

<sup>3</sup> Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик [под науч. ред. В. М. Даниюка]. — К.: КНЭУ, 2008. — С. 74.

6. *Підвищення інноваційної спрямованості праці.* Підвищення інноваційної спрямованості праці передбачає використання новітніх технологій при підготовці та професійній перепідготовці працівників, використання нових методів організації і мотивації праці в управлінні персоналом, комплексне використання інформаційних, технологічних, інтелектуальних ресурсів, трудового потенціалу, застосування новаторських ідей у підвищенні якості товарів та послуг, запровадження інноваційного менеджменту в практику управління людським капіталом на підприємстві.

7. *Соціальний захист працівників.* У сфері соціального захисту працівників підприємства першочерговими заходами мають стати: покращення умов життя, побуту та відпочинку працівників за рахунок зростання їх трудових доходів; удосконалення систем пільгового кредитування молоді, надання матеріальної допомоги працівникам з низьким рівнем доходів та пенсіонерам підприємства.

Серед заходів соціального захисту співробітників можна виділити оплату добровільного медичного страхування. Водночас, у зв'язку з обмеженістю коштів, що можуть бути виділені для цього підприємствами споживчої кооперації, варто оптимізувати структуру, напрями та розміри витрат на медичне страхування працівників. Для цього можуть бути використані такі варіанти: фінансування медичного страхування роботодавцем і працівниками (наприклад, у співвідношенні 70 : 30); зміна умов одержання медичного обслуговування (наприклад, оплата консультації лікаря розподіляється між працівником і підприємством); визначення переліку медичних установ, у які можуть звертатися співробітники підприємств споживчої кооперації, чи укладання прямих договорів на комплексне обслуговування з медичними установами; один з найбільш прогресивних заходів — виплата співробітникам премії за підсумками року за невикористання медичної страховки, тобто «премії за здоровий спосіб життя».

Впровадження на підприємстві системи пенсійного страхування є ще одним перспективним заходом із соціального захисту співробітників. Пенсійний план є системою пенсійного забезпечення, за якої співробітники роблять періодичні відрахування у спеціальний фонд, засоби якого надалі інвестуються з метою максимізації доходу на вкладений капітал у довгостроковій перспективі. Доходи фонду є джерелом виплати пенсій колишнім співробітникам. Умовами одержання пенсії є: до-

сягнення визначеного віку; припинення роботи в даній організації; наявність необхідного стажу роботи на підприємстві. Величина пенсії має залежати від розміру заробітної плати і стажу роботи співробітника в організації. Водночас, управління пенсійними планами вимагає високого рівня компетентності співробітників відділів людських ресурсів і фінансів.

Програми формування та використання людського капіталу на підприємстві мають включати в себе такі етапи.

1. Оцінювання наявного запасу людського капіталу підприємства.
2. Пошук і аналіз резервів формування і розвитку активів людського капіталу на основі інформації, одержаної в ході оцінювання.
3. Розробка плану використання резервів формування і розвитку активів людського капіталу, який має передбачати певні заходи і терміни їх реалізації, визначати джерела та обсяги фінансування цих заходів й очікуваний економічний та соціальний ефект від їх впровадження, встановлювати відповідальних виконавців.
4. Розробка систем мотивації працівників до праці.
5. Контроль за реалізацією заходів, передбачених планом і всією програмою, а також регулювання їх виконання.
6. Вимірювання і оцінка реального впливу передбачуваних заходів на зростання ефективності використання людського капіталу.

Реалізація розроблених заходів та програм із формування, розвитку та використання людського капіталу сприятиме високій ефективності інвестицій у людський капітал та досягненню цілей соціально-економічного розвитку підприємств системи споживчої кооперації Полтавського регіону.

**Висновки.** Світовий досвід та прикладні дослідження неодноразово доводили, що формування та розвиток людського капіталу підприємств є основним фактором економічного зростання та запорукою їх ефективної діяльності. Тому, за необхідності динамічного розвитку системи споживчої кооперації, питання формування та використання її людського капіталу залишиться актуальним на найближчі роки. Впровадження запропонованих елементів і використання підходів до побудови організаційно-економічного механізму формування та використання людського капіталу сприятиме високим економічним та соціальним результатам роботи підприємств споживчої кооперації.