

У цьому аспекті важливою видається роль саме підприємств, географічно поєднаних межами того чи іншого адміністративного регіону, що створює цілісне економічне утворення, зумовлює необхідність урахування місцевих потреб, особливостей регіонального ринку праці та зайнятості, важелів управління, розподілу й контролю використання ресурсів, місцевих культурно-історичних традицій та демографічних трансформацій.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК**

Отже, формування організаційно-економічних відносин між підприємствами будь-якої сфери агропромислового комплексу спирається на певну модель поєднання елементів ринкової саморегуляції з відповідними елементами регулюючого впливу держави, що є властивим для розвитку соціально-орієнтованої економічної системи на сучасному етапі її розвитку.

Потребують подальших наукових розвідок проблеми взаємодії суб'єктів АПК з підприємствами і організаціями системи споживчої кооперації України.

### **ЛІТЕРАТУРА**

1. Березіна Л. М. Концептуальні аспекти формування взаємовідносин підприємств АПК України / Л. М. Березіна // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць. — Вип. 29. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — С. 383—388.
2. Березіна Л. М. Перспективи розвитку взаємовідносин підприємств АПК у контексті євроінтеграції / Л. М. Березіна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. — Харків : ХДУХТ, 2010. — Вип. 2(12). — С. 432—437.
3. Березіна Л. М. Організаційно-економічні аспекти формування відносин підприємств АПК : монографія / Л. М. Березіна. — Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. — 280 с.
4. Борисов Е. Ф. Хрестоматія по економічній теорії / Е. Ф. Борисов. — М. : ЮРИСТЪ, 2000. — 524 с.
5. Дудар Т. Г. Формування ринку конкурентоспроможної агропродовольчої продукції: теорія, методика, перспективи : монографія / Т. Г. Дудар, В. Т. Дудар. — Тернопіль : Економічна думка, 2009. — 246 с.
6. Могильний О. М. Регулювання аграрної сфери / О. М. Могильний. — Ужгород : ІВА, 2005. — 400 с.
7. Маренич Т. Г. Трансформаційна динаміка та механізми економічного регулювання агроформувань (питання теорії, методології, практики) : монографія / Т. Г. Маренич. — К. : ННЦ ІАЕ, 2005. — С. 134—135.
8. Донець Л. І. Регулювання діяльності місцевих ринків: проблеми та шляхи їх вирішення : монографія / Л. І. Донець, В. В. Чмаріна. — Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. — 152 с.

УДК 331.101.3

## **МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ НА ОСНОВІ МОТИВАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ**

Берсуцький А.Я., д.е.н., ректор, Каменська О.О., к.е.н., доцент

*Донецький університет економіки та права*

Статтю присвячено проблемі підвищення ефективності управління людським капіталом промислового підприємства. Визначено, що мотивація є основною рушійною силою трудової діяльності робітників підприємства. Запропоновано мотивацію стратегічної готовності, яка забезпечує стратегічну відповідність знань, навичок і здібностей працівників та являє собою синтез матеріального й морального заохочення робітників, що й закладено в основу удосконаленого механізму управління людським капіталом за допомогою моделі стратегічних професій та моделі стратегічних цінностей, які формують стратегічну компетенцію робітників — знання, мислення, уміння.

*Ключові слова: мотивація, стратегічна готовність, людський капітал, мотивація стратегічної готовності, стратегічні цінності, стратегічні професії.*

Берсуцкий А.Я., Каменская О.А. МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ / Донецкий университет экономики и права, Украина

Статья посвящена проблеме повышения эффективности управления человеческим капиталом промышленного предприятия. Определено, что мотивация является основной движущей силой трудовой деятельности работников предприятия. Предложена мотивация стратегической готовности, которая обеспечивает стратегическое соответствие знаний, навыков и способностей работников и представляет собой синтез материального и морального поощрения работников, что и заложено в основу усовершенствованного механизма управления человеческим капиталом с помощью модели стратегических профессий и модели стратегических ценностей, которые формируют стратегическую компетенцию работников – знания, мышление, умения.

*Ключевые слова:* мотивация, стратегическая готовность, человеческий капитал, мотивация стратегической готовности, стратегические ценности, стратегические профессии.

Bersutsky A.J., Kamenskaya O.A., MECHANISM OF HUMAN CAPITAL THROUGH STRATEGIC READINESS OF MOTIVATION / Donetsk University of Economics and law, Ukraine

Article is devoted to the problem of increasing the efficiency of human capital management industrial enterprise. It was determined that the main motivation is the driving force behind the work of employees of the enterprise. Proposed strategic readiness motivation, which provides strategic fit of knowledge, skills and abilities of employees and represents a synthesis of the material and moral incentives for workers, and laid the basis for an improved mechanism for managing human capital with a model of strategic professions and models of strategic values that form the strategic competence of employees – knowledge, thinking skills.

*Key words:* motivation, strategic readiness, human capital, motivation, strategic readiness, strategic value, strategic profession.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток економіки України супроводжується реформуванням механізму фінансового управління промисловими підприємствами, досягнення конкурентних переваг стає набагато складніше забезпечити тільки за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Це обумовлено тим, що в умовах ринків, що розвиваються, та високої конкуренції, нефінансовий механізм, який базується на оцінці та управлінні нематеріальними активами промислового підприємства, набуває все більшого значення. На сьогодні, поряд з одержанням прибутку та підвищенням капіталізації підприємств, пріоритетними напрямками стратегічного розвитку є збереження і розширення частки ринку збуту продукції, вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, які досягаються за допомогою ефективного управління трудовими ресурсами. У працях багатьох авторів трудові ресурси усе частіше розглядаються як людський капітал, який являє собою найбільш цінні активи і згідно зі стратегічними цілями підприємства забезпечує бажаний дохід та створює конкурентні переваги.

У теперішній час все більшої актуальності набуває проблема ефективного управління людським капіталом. Для якісної оцінки людського капіталу необхідно використовувати основну складову трудової діяльності – мотивацію, на яку повинен опиратися механізм управління людським капіталом.

Мотивація трудової поведінки пов'язана складними й різноманітними відношеннями із трудовим потенціалом людини. У процесі праці задовольняються значимі потреби працівників, що є внутрішніми мотивами здійснення трудової діяльності. Отже, мотивація трудової поведінки, у якій відбувається реалізація людського капіталу працівника, має ключове значення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Провідне місце в стратегічному управлінні людським капіталом займає проблема мотивації. Теоретичні аспекти стратегічного управління людським капіталом на основі мотивації досить повно висвітлено в роботах Г. А. Дмитренко [1], С. А. Дятлова [2], О. Л. Ськова [3], О. В. Кендюхова [4], А. Я. Кібанова [5], А. Н. Козырева [6], А. М. Колота [7], Ю. Н. Нефедова [8], С. Роберта Каплана, П. Дейвіда Нортонна [9], Пола Р. Нивена [10].

У той же час немає чітко сформульованого методичного підходу до стратегічного управління людським капіталом на основі мотивації, яка є визначальною складовою людського капіталу підприємства.

Ськов О.Л. відзначає, що одним із можливих напрямів регулювання елементів людського капіталу є підвищення рівня мотивації персоналу. Ефективність цього процесу залежить від правильного вибору мотиваторів на основі виявлених потреб персоналу, що потребує комплексного застосування змістовних і процесуальних теорій мотивації в системі стратегічного розвитку промислового підприємства [3].

Без урахування стратегії персоналом підприємства неможливо створити стратегічну відповідність, що ускладнює реалізацію стратегічних цілей. У роботі С. Роберта Каплана та П. Дейвіда Нортонна досягнення стратегічної відповідності працівників забезпечується за допомогою стратегічної готовності, яка покликана навчати робітників стратегічно мислити і вносити власні ідеї та доповнення до формулювання місії та стратегії підприємства [9].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даного дослідження є розробка механізму управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності, яка дозволяє підвищити ефективність управління людським капіталом промислового підприємства та служить ефективним інструментом оцінки творчих здібностей і індивідуальних якостей працівників.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В управлінні людський капітал є самим складним з усіх активів підприємства, тому що труднощі його оцінювання не дозволяють керівникам повною мірою використовувати потенціал співробітників. Основна складова, на яку опирається механізм керування людським капіталом, – мотивація.

Мотивація – це рушійна сила, що існує усередині індивіда та спонукує його до активності, спрямованої на задоволення потреб або виправдання яких-небудь очікувань.

Існують два види мотивації персоналу: матеріальна й нематеріальна [6].

В основу матеріальної мотивації закладені фінансові потреби працівника (підвищення заробітної плати, поліпшення житлових умов, соціальне забезпечення, поліпшення умов праці й відпочинку й ін.).

Основа нематеріальної мотивації становлять потреби людини нефінансового характеру (кар'єрний ріст, навчання й розвиток, елементи корпоративної культури).

Рушійною силою мотивації є стимул працівника до досягнення чого-небудь, що викликало б дію певних мотивів.

Стратегічну відповідність знань, навичок і здібностей працівників забезпечує мотивація стратегічної готовності.

Для того, щоб описати статус людського капіталу (професійні знання, навички й здатності) і його роль у підтримці стратегії, необхідно визначити ступінь його стратегічної готовності. Стратегічна готовність – аналог ліквідності: чим вищий ступінь готовності, тем швидше нематеріальні активи можуть перетворюватися в кошти [9, с. 79].

Оцінка готовності людського капіталу проводиться двома способами:

- 1) на основі стратегічних професій;
- 2) на основі стратегічних цінностей.

У першому випадку оцінка проводиться в кілька етапів:

- виділяються групи принципово важливих посад або професій, які визначають шляхи реалізації стратегії на найближчі роки;

- для кожної посади складається профіль стратегічних компетенцій ідеального працівника: проводиться оцінка де-факто готовності співробітників до реалізації обраної компанією стратегії й розробляються цільові програми розвитку / навчання / утримання саме цих працівників, кількість яких, як правило, не перевищує 10% від загальної чисельності персоналу компанії. Фокусуючи інвестиції в людський капітал на цій невеликій групі робітників, підприємство може досягти прориву швидше й з меншими витратами, ніж витрачаючи кошти на весь персонал;

- невідповідність реальних здібностей працівників вимогам, які висуваються до стратегічних професій, являє собою «розрив компетенцій», що відбиває ступінь готовності людського капіталу підприємства. Для усунення цього розриву підприємство розробляє й реалізує програму розвитку людського капіталу (рис. 1).

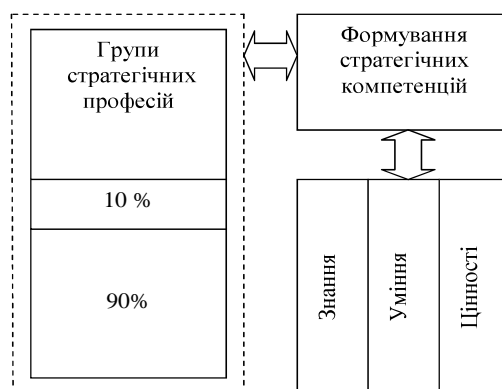


Рис. 1. Модель розвитку людського капіталу на основі стратегічних професій [9, с. 81]

Ця модель припускає концентрацію зусиль підприємства на декількох найважливіших професіях, які є стрижнем стратегії. Недоліком цієї моделі виступає те, що діяльність 90% робітників підприємства не є стратегічною й, отже, вони позбавлені законного права на розвиток.

Такий стан речей сприяє масовим звільненням працівників, тому що сьогодні навіть найскромніший фахівець навряд чи буде лояльний до компанії, яка не замислюється над тим, що йому необхідно вдосконалити навички й уміння або в майбутньому перейти на більш високу посаду.

Оцінка готовності людського капіталу на основі стратегічних цінностей формулює стратегію підприємства як роботу кожного, і припускає необхідність впровадження комплексу корпоративних цінностей і пріоритетів у діяльності всіх робітників. На рис. 2 представлена модель розвитку людського капіталу на основі стратегічних цінностей.



Рис. 2. Модель розвитку людського капіталу на основі стратегічних цінностей [9, с. 82]

Обидва ці інструменти мають право на існування й необхідні для досягнення успіху підприємства в реалізації стратегії. Прогрес у ліквідації розривів у компетенціях стратегічних професій дозволяє досягти стовідсоткової стратегічної готовності 10% людського капіталу, у той час як модель стратегічних цінностей забезпечує базу для перегляду програми управління діяльністю по встановленню цілей для всього персоналу підприємства.

Об'єднуючим елементом цих моделей є система мотивації стратегічної готовності, яка виконує функції інтеграції особистих цілей працівників і стратегічних цілей підприємства [8].

Баланс між індивідуальними цілями працівників, що досягли стратегічної готовності, й загальною стратегією підприємства можливий при одержанні певної винагороди – і матеріальної, і нематеріальної, у рамках мотивації стратегічної готовності.

Мотивація стратегічної готовності являє собою синтез матеріального й морального заохочення робітників, компетенції яких задовольняють вимогам стратегічних професій у рамках ЗСП і в той же час не суперечать їхнім особистим цілям і потребам [9].

Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності представлений на рис. 3.

Мотивація стратегічної готовності дозволяє підвищити ефективність управління людським капіталом підприємства, пропонуючи альтернативний підхід до встановлення компенсаційних виплат працівникам, шляхом установа певного порога значень стратегічних показників [10, с. 65]. У відповідність із цим підходом винагорода робітникам виплачується лише в тому випадку, коли досягнуті критичні значення показників усіх складових ЗСП, а якщо ні, то, навіть при перевиконанні окремих показників, але не досягненні інших, винагорода не виплачується. Таке обмеження мотивує збалансованість результатів діяльності по всіх складових ЗСП, а також урівноважує показники короткострокових підсумків і чинників досягнення перспективних економічних довгострокових результатів.

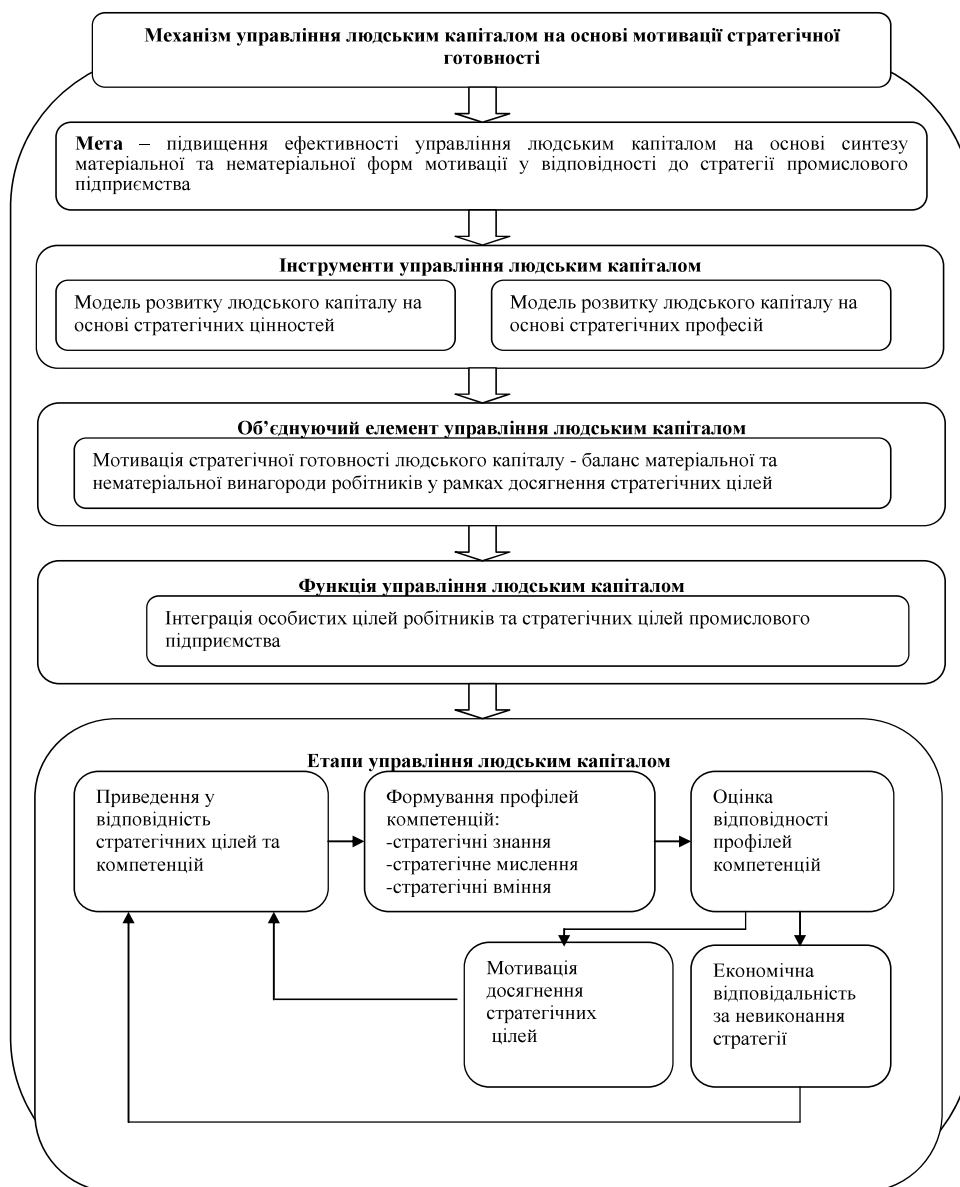


Рис. 3. Механізм управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності  
[авторська розробка]

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств проблема ефективного управління людським капіталом набуває все більшої актуальності.

Уперше автором для підвищення ефективності управління людським капіталом промислового підприємства запропоновано використання механізму управління людським капіталом на основі мотивації стратегічної готовності, який виступає ефективним інструментом оцінки творчих здібностей і індивідуальних якостей працівників, синтез яких є необхідною умовою реалізації стратегії. Такий підхід характерний для поліпшення насамперед системи зовнішньої мотивації: винагорода повинна бути пов'язаною з досягненням стратегічних цілей підприємства.

Однак сама по собі зовнішня мотивація може негативно позначитися на творчому інноваційному підході до виконання завдань. Внутрішня мотивація, що припускає дії людини з власних міркувань і спонукань, сприяє творчому вирішенню проблем і більш широкому застосуванню інноваційних методів. Заохочення, обумовлені тільки зовнішньою мотивацією, здатні значно зменшити або витиснути внутрішню мотивацію.

Виходячи з того, що людський капітал підприємства формує людський капітал кожного конкретного співробітника, необхідно значну увагу приділяти навчанню й підвищенню кваліфікації персоналу як одному з внутрішніх факторів стратегічної готовності, метою якої є ефективне функціонування й розвиток підприємства у відповідності зі стратегією.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарاپова, Т. М. Максименко. — К. : МАУП, 2002. — 248 с.
2. Дятлов С. А. Управление персоналом : [учеб. пособ. для студ. эконом. вузов и фак.] / С. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало. — М. : «Издательство ПРИОР», 2003. — 415 с.
3. Еськов А. Л. Развитие механизма мотивации труда в системе производственного менеджмента крупного предприятия : дис. ... доктора экон. наук : 08.09.01 / Алексей Леонтьевич Еськов. — К., 2006. — 589 с.
4. Кендюхов О. В. Эффективное управление интеллектуальным капиталом : монография / О. В. Кендюхов. — Донецьк : НАН України ; Ін-т економіки пром-ті ; ДонУЕП, 2008. — 363 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учеб. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 320 с.
6. Козырев А. Н. Оценка стоимости нематериальных активов и интеллектуальной собственности / А. Н. Козырев, В. Л. Макаров. — М. : РИЦ ГШ ВС РФ, 2003. — 275 с.
7. Колот А. М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посіб. / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 1998. — 224 с.
8. Нефедов Ю. Н. Природная мотивация: усиливать или не дать снизиться? / Ю. Н. Нефедов // Управление персоналом. — 2006. — № 17. — С. 32—35.
9. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, П. Дейвид Нортон. ; пер. с англ. — [2-е изд., испр. и доп.]. — М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. — 320 с.
10. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. — 328 с.

УДК 658.152

## ВИКОРИСТАННЯ ФУНКЦІ БАЖАНОСТІ ХАРРИНГТОНА В ПРОЦЕСІ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Богма О.С., к.е.н., доцент

*Запорізький національний університет*

У статті запропоновано методичний підхід до розрахунку інтегрального показника інвестиційної привабливості підприємства, заснований на використанні функції бажаності Харрінгтона. Проведено апробацію запропонованої методики оцінки інвестиційної привабливості підприємства на прикладі ТОВ «ДВК» й обґрунтовано доцільність використання цієї методики як одного із критеріїв при прийнятті інвестором рішення щодо доцільності інвестування у відповідний об'єкт.

*Ключові слова: інвестиційна привабливість, функція бажаності Харрінгтона, інтегральний показник оцінки, інвестиційна активність, модель оцінки інвестиційної привабливості.*

Богма Е.С. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФУНКЦИИ ЖЕЛАТЕЛЬНОСТИ ХАРРИНГТОНА В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНИВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ / Запорожский национальный университет, Украина

В статье предложен методический подход к расчету интегрального показателя инвестиционной привлекательности предприятия, основанный на использовании функции желательности Харрингтона. Проведена апробация предложенной методики оценки инвестиционной привлекательности предприятия на примере ООО "ДВК" и обоснована целесообразность