

## СКЛАДОВІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЙОГО КАПІТАЛІЗАЦІЇ

*Маркова Н. С.*

Визначено актуальність дослідження положень концепції сталого розвитку в проекції мікрорівневого управління, зокрема сталого розвитку персоналу як елементу кадрової політики підприємства. Переміщення акцентів у бік сталого розвитку персоналу обумовлене необхідністю адаптації положень концепції навчання протягом життя до умов діяльності підприємств у сучасних українських реаліях. Зроблено ґрунтовний контент-аналіз літературних джерел, який дозволив з'ясувати роль освіти в реалізації соціальних аспектів сталого розвитку, установленні взаємозв'язку освіти та її капіталізації у вигляді професійних і особистісних компетентностей працівника, опосередковано – шляхом випуску якісної продукції, електронної та паперової кодифікації знань, результатів інтелектуальної діяльності. У такій ситуації зростає не тільки рівень оплати праці, але й корисність для підприємства і самого себе підвищення рівня професійних, інтелектуальних, комунікативних компетентностей.

Наведено теоретичні напрацювання автора щодо виокремлення складових сталого розвитку персоналу, до яких запропоновано віднести: колектив працівників, економічний розвиток підприємства, контрагентів підприємства. З метою обґрунтування необхідності підвищення капіталомісткості сталого розвитку персоналу визначено взаємозв'язок між складовими, зонами компромісів та "ядром" зазначеного процесу. На основі взаємодії окремих складових можливе створення відповідних зон компромісів, назви яких відображають їх змістове наповнення: "виважений розрахунок" (економічний розвиток підприємства – колектив працівників), "урахування інтересів зацікавлених сторін" (колектив працівників – контрагенти підприємства), "відкрита кадрова політика" (економічний розвиток підприємства – контрагенти підприємства). Визначено можливості та загрози функціонування підприємства в кожній із виокремлених зон компромісів, що дозволить обрати таку HR-стратегію, яка відповідає умовам та чинникам зовнішнього середовища, стратегії діяльності підприємства, професійно-кваліфікаційному рівню працівників тощо.

*Ключові слова:* капіталомісткість, розвиток персоналу, сталий розвиток персоналу, складові сталого розвитку персоналу, зона компромісів.

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ЕГО КАПИТАЛИЗАЦИИ

*Маркова Н. С.*

Определена актуальность исследования положений концепции устойчивого развития в проекции микроуровневого управления, в частности устойчивого развития персонала как элемента кадровой политики предприятия. Перемещение акцентов в сторону устойчивого развития персонала обусловлено необходимостью адаптации положений концепции обучения в течение жизни к условиям деятельности предприятий в современных украинских реалиях. Проведен контент-анализ литературных источников, который позволил определить роль образования в реализации социальных аспектов устойчивого развития, установлении взаимосвязи образования и его капитализации в виде профессиональных и личностных компетентностей работника, опосредованно – через выпуск качественной продукции, электронную и бумажную кодификацию знаний, результатов интеллектуальной деятельности. В такой ситуации растет не только уровень оплаты труда, но и полезность для предприятия и самого себя повышения уровня профессиональных, интеллектуальных, коммуникативных компетентностей.

Представлены теоретические наработки автора относительно выделения составляющих устойчивого развития персонала, к которым предложено отнести: коллектив работников, экономическое развитие предприятия, контрагентов предприятия. С целью обоснования необходимости повышения капиталоемкости устойчивого развития персонала определена взаимосвязь между составляющими, зонами компромиссов и "ядром" указанного процесса. На основе взаимодействия отдельных составляющих возможно создание соответствующих зон компромиссов, наименование которых отражает их содержательное наполнение: "взвешенный расчет" (экономическое развитие предприятия – коллектив работников), "учет интересов заинтересованных сторон" (коллектив работников – контрагенты предприятия), "открытая кадровая политика" (экономическое развитие предприятия – контрагенты предприятия). Определены возможности и угрозы функционирования предприятия в каждой из выделенных зон компромиссов, что позволит выбрать такую HR-стратегию, которая

соответствует условиям и факторам внешней среды, стратегии деятельности предприятия, профессионально-квалификационному уровню работников и т. д.

*Ключевые слова:* капиталоемкость, развитие персонала, устойчивое развитие персонала, составляющие устойчивого развития персонала, зона компромиссов.

## THE COMPONENTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF STAFF IN THE CONTEXT OF CAPITALIZATION

*N. Markova*

The relevance of the research into the concept of sustainable development in the projection of microlevel management has been determined, including sustainable development of staff as an element of personnel policy. A shift of the focus towards sustainable development of personnel is due to the need for adaptation of the provisions of the lifelong learning concept to the conditions of the activity of enterprises in modern Ukrainian realities. A detailed content analysis of the literature was conducted, which revealed the role of education in the implementation of the social aspects of sustainable development, establishing the interrelation of education and its capitalization as professional and personal employee's competences, indirectly – through the output of quality products, paper and electronic codification of knowledge, results of intellectual activity. In this situation, not only wages are growing, but usefulness for the company and an individual is increasing for raising the level of professional, intellectual, communicative competences.

Some of the author's theoretical findings about the selection of the components of sustainable development of staff are presented, which include: staff, economic development of an enterprise, contractors of an enterprise. In order to justify the need to increase capital intensity of sustainable development of staff, the interrelation between the components, areas of compromise and the "core" of the process has been identified. Based on the interaction of individual components it is possible to establish corresponding compromises areas whose names reflect their content: "weighted calculation" (economic development of the enterprise – staff), "reflecting stakeholder interests" (staff – contractors of the company), "open personnel policy" (economic development of the enterprise – contractors of the enterprise). Opportunities and threats to the functioning of the enterprise in each of the selected areas of compromise have been identified that makes it possible to choose a HR-strategy that corresponds to the conditions and environmental factors, the enterprise strategy, professional qualification of workers and the like.

*Keywords:* capital intensity, staff development, sustainable development of personnel, personnel dimension of sustainability, the area of compromise.

Аргументами у використанні положень концепції сталого розвитку країни на рівні окремого суб'єкта господарювання є: необхідність урахування різноманітних аспектів діяльності підприємства в процесі роботи з контрагентами; реалізація положень Закону України "Про соціальний діалог", використання напрацювань у межах Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні, дотримання вимог ISO 9000, у яких передбачена відповідальність керівництва перед внутрішніми та зовнішніми контрагентами щодо якості продукції; не тільки забезпечення споживачів якісною продукцією (роботами, послугами), але й отримання економічної вигоди, яка спрямовуватиметься на розвиток підприємства; ідентифікація, діагностика та забезпечення реалізації потреб колективу підприємства в оснащенні робочого місця, професійно-кваліфікаційному зростанні, гідній оплаті праці, охороні праці та техніці безпеки, професійній само-реалізації, соціальній належності шляхом створення згуртованої команди, яка ефективно діє. Підприємство, навіть незважаючи на те, що це окремий суб'єкт господарювання, не може функціонувати безвідносно до зовнішнього середовища, особливо в умовах, коли постає актуальність розроблення та реалізації інтелектуалістської продукції, здатної конкурувати на міжнародних ринках. Тільки за рахунок значної частки доданої вартості, створеної інтелектуально-креативною працею, можна досягти продуктивної зайнятості та створити нові робочі місця. Ці факти обумовлюють актуальність дослідження складових сталого розвитку персоналу, які визначають специфіку взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, є базисом для формування кадрової політики підприємства нового зразка, дозволяють узгодити інтереси підприємства, колективу та зовнішнього середовища.

Кваліфікований аналіз напрацювань учених та практиків із проблематики сталого економічного розвитку дозволяє виді-

лити тих, хто зробив найбільший внесок у розробку означеного питання. Значні напрацювання в питаннях, пов'язаних із концепцією сталого розвитку, належать таким зарубіжним ученим, як Г. Брудтланд, Ю. Овсієнко, Є. Бізаркіна, Н. Сухова, А. Лейзеровіч, Р. Кейтс, Т. Перріс, Дж. Хулс. Серед вітчизняних науковців, які зосередили увагу на питаннях сталості економіки, слід назвати: Герасимчук З. В., Буркинського Б. В., Патона Б. Є., Хвесика М. А., Хлобистова Є. В., Шубравську О. В.

Предметне коло досліджень зосереджено на превалюванні вивчення екологічної складової сталого розвитку, особливостей природокористування в національному та регіональному аспектах, що акумульовано в численних публікаціях та фундаментальних монографічних працях Хвесика М. А., Савельєва Ю. В., Зеркалова Д. В., Хлобистова Є. В., Рамазанова С. К., Шубравської О. В. [1 – 6] тощо. Ряд досліджень комплексно вивчають особливості сталого розвитку економіки, серед яких монографії за редакцією Патона Б. Є. [7] та за редакцією Александра І. О. [8]. Соціальні аспекти широко висвітлені колективом авторів: Новіковою О. Ф., Амошею О. І., Антонюк В. П. [9]. Розвиток персоналу є об'єктом досліджень таких відомих українських учених: Гавкалової Н. Л., Грішнєвої О. А., Колота А. М., Назарової Г. В., Савченка В. А., Семікіної М. В., Шаульської Л. В. [10 – 15]. Вектор досліджень полягає в систематизації наявних наукових поглядів на процес розвитку персоналу в сучасних умовах господарювання, виокремленні його складових, встановленні умов, проблем, чинників роботи з персоналом, розширенні категоріального апарату соціально-трудої сфери й узгодженні його з вимогами сучасності.

Фундаментальні питання розвитку розкриваються в монографії Мельника Л. Г., який визначає, що воно передбачає "...здатність системи зберігати стійкість та протидіяти змінам – без цього

не можуть бути забезпечені незворотність та спрямованість <...> розвитку – це перш за все зміни" [16, с. 24].

Вітчизняна економічна наука досить ґрунтовно здійснює теоретичні та прикладні дослідження з питань розвитку підприємства. Серед таких науковців слід назвати Василенка В. О., Погорелова Ю. С., Пономаренка В. С., Пушкаря О. І., Раєвську О. В., Тридіда О. М. [17 – 20]. Роботи вказаних авторів мають фундаментальне значення для еволюції теорії розвитку мікроекономічних систем, однією з яких є підприємство.

Незважаючи на опрацьованість питання сталого розвитку суспільства на макро- та мезорівнях, визначення проблем в екологічній, економічній та соціальній сферах, виявлення систематичних чинників позитивних і негативних явищ, розроблення та обґрунтування комплексу заходів щодо їх усунення, аспекти мікрорівневого управління сталим розвитком промислових підприємств залишаються поза увагою вчених. З огляду на недостатню комплексність та цілісність досліджень актуальним є розширення меж дослідження до визначення складових сталого розвитку персоналу. До того ж, виходячи з матеріалів Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку (1992 р.), сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби. Сталий розвиток включає екологічну, економічну й соціальну складові [21]. Якщо розглядати сталий розвиток персоналу підприємства, то набір складових дещо трансформується: екологічну складову доцільно розглядати через те зовнішнє середовище, з яким постійно контактує підприємство, – його контрагентів. Назви інших залишаються незмінними.

Метою статті є обґрунтування необхідності підвищення капіталомісткості сталого розвитку персоналу підприємства на основі виокремлення його складових.

Переміщення акцентів у бік сталого розвитку персоналу обумовлене потребою в адаптації положень концепції навчання протягом життя до умов діяльності підприємств у сучасних українських реаліях. Концепція передбачає застосування освітніх технологій як інструменту підтримання сталого високого рівня професіоналізму працівників, спонукання їх до конкуренції через високі стандарти підприємства, які висуваються до певної посади, використання інтелектуального потенціалу індивіда для створення потужної технологічної бази з метою створення продукції високого рівня доданої вартості тощо. Концепція стосується й соціальних питань, які враховують природні дані працівника, рівень його підготовки, здатність до самонавчання та самоорганізації, можливості професійного та кар'єрного зростання тощо.

Питання соціальних аспектів сталого розвитку висвітлюються в доповіді ПРООН "Сталий розвиток і рівність можливостей: краще майбутнє для всіх" (2011 р.), у межах якої визначаються сучасні світові стратегічні тенденції політики сталого розвитку в соціальній сфері – наголошується на нерозривності взаємозв'язку між сталістю й основними питаннями рівності можливостей щодо продуктивної зайнятості, освіти, охорони здоров'я тощо. Деградація довкілля підвищує нерівність через несприятливий вплив на фізичний і духовний стан людей. У свою чергу, нерівність людського розвитку посилює екологічну деградацію, зокрема внаслідок несформованості в суспільстві відповідних моральних і етичних настанов [7].

Напрямами підвищення ролі соціальної складової також висвітлено в праці [8], у межах якої пропонується:

поступове закріплення в масовій свідомості філософії сталого розвитку шляхом широкого висвітлення через ЗМІ та освітню систему концепції ноосфери та необхідності коеволуції суспільного й навколишнього середовища;

формування в населення системи потреб та етичних цінностей, відповідних принципам сталого розвитку;

формування сучасної моделі споживання, відповідної принципам сталого розвитку (ресурсощадної, оптимально-раціональної, екологічнобезпечної, орієнтованої на пріоритетний духовно-соціальний розвиток людини);

забезпечення розвитку соціальної сфери та соціальної інфраструктури на засадах сталості та їхньої максимальної безконфліктної інтеграції з екосистемою;

створення необхідних правових, організаційних, фінансових, матеріальних умов для забезпечення людського розвитку в усій його багатогранності;

формування державної соціальної політики сталого розвитку.

У цих матеріалах, з одного боку, відображено питання соціальних аспектів розвитку, з іншого – залишається поза увагою спектр освітніх процесів, характерний для суспільства XXI ст.

Як слушно зазначають у колективній монографії за редакцією Патона Б. Є. [7], освіта є передумовою і водночас пріоритетним засобом досягнення сталого розвитку. Згідно з Порядком денним на XXI століття, просвіту, включаючи формальну освіту, підвищення інформованості населення та професійну підготовку слід визнати як процес, за допомогою якого людина й суспільство можуть сповна розкрити свій потенціал. Вона має вирішальне значення для забезпечення інформованості з питань екології та етики, формування цінностей і підходів, прищеплення навичок і заохочення поведінки, сумісної зі сталим розвитком.

Пріоритетними напрямами імплементації засад сталості в освіті є [7]:

модернізація змісту освіти на основі компетентнісного підходу, переорієнтація на цілі сталого розвитку шляхом інтеграції відповідних навчальних програм у системи освіти всіх рівнів – від дошкільної до вищої, включаючи неформальну освіту та освіту в неурядовому секторі;

формування інституційних та організаційних засад для реалізації положень плану здійснення Десятиліття освіти ООН в інтересах сталого розвитку і Стратегії Європейської економічної комісії ООН для освіти в інтересах сталого розвитку (2005 р.); створення сучасної інфраструктури та матеріально-технічної бази для системи освіти;

розвиток наукового потенціалу освітньої сфери та механізмів його практичної реалізації щодо продукування, апробації та поширення освітніх інновацій, а також розроблення новітніх ресурсощадних і екологічно безпечних технологій;

інституалізація соціального партнерства в освіті шляхом створення спільних органів за участю представників урядових структур, навчальних закладів, місцевих громад, працедавців.

З огляду на те, що освіту прийнято розглядати як спосіб підвищення професійно-освітнього рівня працівників, вона є елементом розвитку персоналу, а інвестування в освіту дозволяє капіталізувати її результати у формі професійних та особистісних компетентностей працівника, опосередковано – шляхом випуску якісної продукції, електронної та паперової кодифікації знань, результатів інтелектуальної діяльності. У такій ситуації зростає не тільки рівень оплати праці, але й корисність для підприємства і самого себе підвищення рівня професійних, інтелектуальних, комунікативних компетентностей. Таким чином, постійний розвиток тих компетентностей, що становлять стрижень професійної діяльності, їх використання, трансфер, мобільність приводять до такого процесу, як капіталомісткість сталого розвитку персоналу.

Автор пропонує визначати *капіталомісткість сталого розвитку персоналу* як здатність працівників акумулювати інвестовані підприємством та окремим працівником самостійно кошти, вкладені в нього шляхом професійного навчання, оцінювання, просування, адаптації, стимулювання, соціального розвитку, у вигляді набутих нових знань, сформованих умін та навичок, які справляють тривалий соціально-економічний вплив і на підприємства, і на працівника. У межах даного визначення слід дослідити зміст складових сталого розвитку персоналу, який у традиційному розумінні сталого розвитку враховує суспільство, економіку та навколишнє середовище. Спускаючись до рівня підприємства, зазначені складові сталого розвитку персоналу характеризують таке:

колектив працівників підприємства (суспільство) є об'єктом інвестування коштів, які за умови використання накопичених знань, умін та досвіду, здоров'я перетворюються в людський капітал підприємства і капіталізуються шляхом підвищення рівня продуктивності праці, лояльності до працедавця, підвищення професійно-кваліфікаційної майстерності, творчості, мобільності та працездатності;

економічний розвиток підприємства (економіка) відображає ефективність реалізації стратегії діяльності підприємства через упровадження ряду функціональних стратегій, серед яких: виробнича, маркетингова, інноваційна, кадрова, фінансова тощо, їх взаємозалежність та комбінаторність залежно від етапу життєвого циклу товарів і підприємства в цілому. Провідна роль у цьому ряду належить кадровому забезпеченню реалізації стратегії, що потребує залучення персоналу високої кваліфікації, який

акумулює капіталомісткість процесу його розвитку. Процес необхідності капіталізації людських ресурсів, що становить економічну сутність суспільства і є системотвірною основою розвитку нової економіки – економіки знань, простежується у працях Никифоренка В. Г. [22];

контрагенти підприємства (наколишнє середовище), до яких належать: споживачі, постачальники, конкуренти, акціонери, державні контрольні органи, громадські організації

тощо, що зазнають впливу діяльності підприємства, а також формально або неформально оцінюють надійність, порядність, тривалість відносин із ним.

На рисунку наведено взаємозв'язок складових сталого розвитку персоналу із визначенням зон компромісів та капіталізації. Зони компромісів обумовлюють урахування інтересів тільки двох складових, третя через певні причини не бере участі в капіталізації.

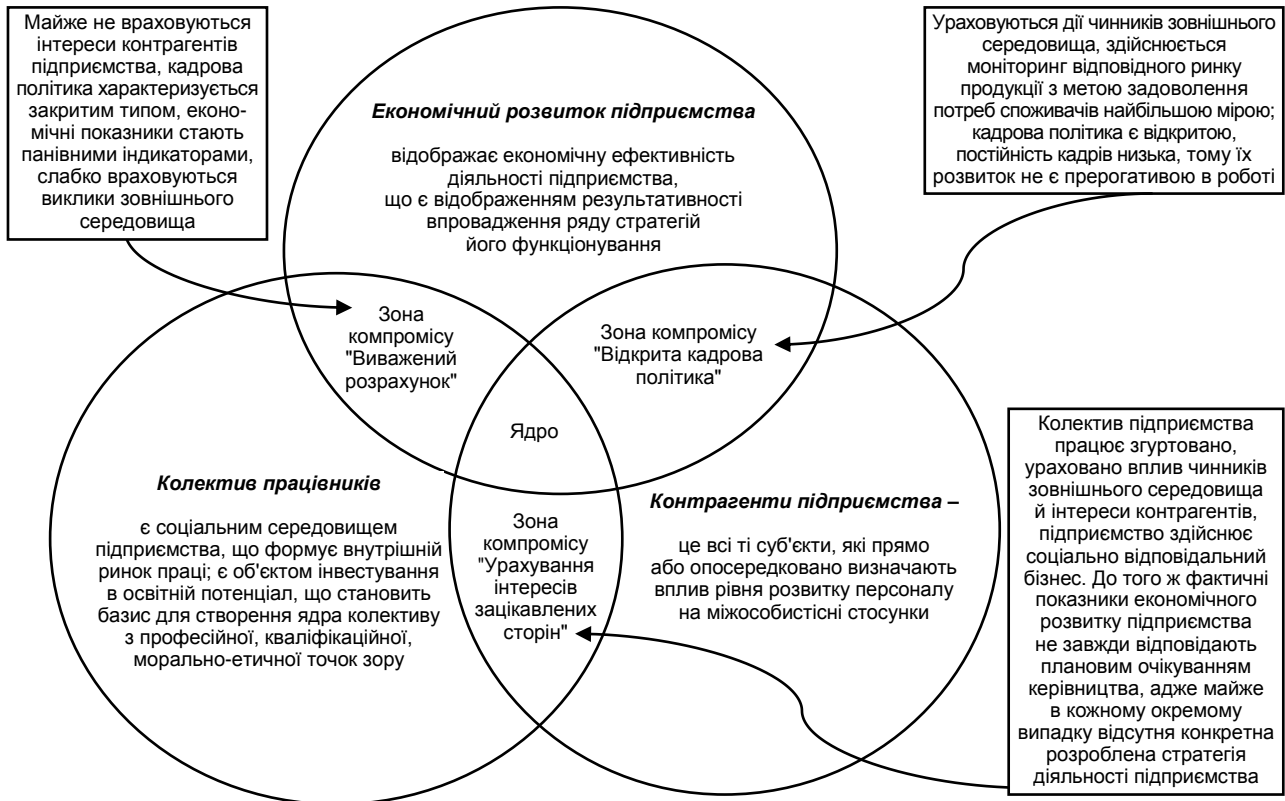


Рис. Взаємозв'язок складових сталого розвитку персоналу [The interconnection of the components of sustainable development of staff]

Серед причин використання потенціалу двох складових сталого розвитку персоналу (без включення до процесу третьої) можна виокремити такі:

неврахування кадрових проблем у процесі організації діяльності HR-служби, її функціонування здійснюється на засадах виконання аналітично-облікових функцій;

у стратегії діяльності підприємства майже не враховують або взагалі не беруть до уваги вплив чинників зовнішнього середовища;

стратегія підприємства не є інструментом управління його довгостроковою діяльністю, а отже, найчастіше застосовують тактичні або оперативні прийоми менеджменту;

зосередження уваги керівництва на обмеженому колі ключових показників діяльності підприємства, при цьому залишають поза увагою ряд інших, не менш важливих, і як результат – утрата балансу розвитку персоналу та всієї HR-політики.

Виникає об'єктивна необхідність у визначенні можливостей та загроз у реалізації HR-політики в разі потрапляння підприємства в одну із виділених зон, зміст чого наведено в таблиці.

Таблиця

Можливості та загрози зон компромісів сталого розвитку персоналу [Opportunities and threats of compromise areas of sustainable development of staff]

Найменування зони	Можливості	Загрози
1	2	3
"Виважений розрахунок" (економічний розвиток підприємства – колектив працівників)	розвиток внутрішньокорпоративного кадрового потенціалу; досягнення високих економічних показників діяльності підприємства; використання високого рівня лояльності працівників для створення іміджу надійного працедавця	неочікуваний вплив контрагентів (споживачів, постачальників, конкурентів, акціонерів, державних контрольних органів, громадських організацій) на діяльність підприємства; відсутність припливу нових працівників; вплив чинників зовнішнього середовища
"Урахування інтересів зацікавлених сторін" (колектив працівників – контрагенти підприємства)	вибір стратегії, що враховує всі можливі умови та чинники функціонування підприємства; розвиток персоналу з урахуванням потреб підприємства на основі передових освітніх технологій на підприємстві; створення команди, яка ефективно діє	економічні ризики діяльності підприємства у вигляді погіршення фінансово-економічної ситуації; неможливість капіталізації сталого розвитку персоналу через відсутність фінансових можливостей підприємства

1	2	3
"Відкрита кадрова політика" (економічний розвиток підприємства – контрагенти підприємства)	вибір стратегії, що враховує всі можливі умови та чинники функціонування підприємства; економічне зростання підприємства, покращення фінансово-економічного стану підприємства; урахування побажань споживачів щодо асортименту та якості продукції за умови впливу організаційних і технологічних чинників	високий рівень плинності персоналу; поява конфліктів у колективі через низький професіоналізм працівників; капіталізація персоналу акумулюється лише на електронних та паперових носіях даних, а не шляхом накопичення досвіду

Ядро сталого розвитку персоналу відображає залучення всіх складових до цього процесу, який актуальний як для окремого працівника та підприємства, так і для тих суб'єктів, що мають опосередкований вплив на підприємство. Ядро відображає таку позицію складових, їх взаємодію та характер впливу, за яких досягають сталості розвитку персоналу та паритету взаємовідносин колективу працівників і контрагентів, які впливають на економічний розвиток підприємства.

Сталий розвиток персоналу включає два взаємопов'язані поняття:

поняття потреб колективу підприємства, у тому числі пріоритетних (мінімальна заробітна плата, дотримання законодавчо встановлених гарантій для зайнятого населення, що регулюється низькою нормативно-правових актів України);

поняття обмежень, обумовлених техніко-технологічним рівнем виробництва й організацією праці, що накладаються на здатність навколишнього середовища задовольняти нинішні й майбутні потреби працівників та контрагентів підприємства.

Ситуація, за якої обмеження не дозволяють реалізувати потреби підприємства в розвитку персоналу, обумовлює виникнення *султеречностей* сталого розвитку персоналу, серед основних причин яких можна виділити:

завищені вимоги до працівників, які не мають відповідної бази з точки зору соціально-економічного обґрунтування їх необхідності для виконання професійно-службових обов'язків, закріплених у посадових інструкціях;

недотримання положень нормативно-правових актів України, що регулюють відносини у сфері управління найманою працею;

організаційно-економічні, техніко-технологічні обмеження підприємства щодо задоволення потреб працівників у їх розвитку;

наявність організаційно-бюрократичних бар'єрів у реалізації HR-політики сталого розвитку персоналу, що обумовлено низькою кваліфікацією працівників кадрової служби, обмеженістю фінансових ресурсів для виконання поточного та перспективного планів із розвитку персоналу, складною організаційною структурою підприємств, у межах якої існують проблеми достовірності комунікацій тощо;

низький рівень мотивованості кадрів у підвищенні професійного рівня, розширенні зони компетентностей, відповідальності, кар'єрному зростанні, про що йдеться у праці [23].

Дослідження довели, що основним завданням сталого розвитку персоналу є задоволення потреб працівників у розвитку як акумулювальних таких понять, як профорієнтація та адаптація, професійне навчання, кар'єрне зростання, оцінювання, стимулювання, командування, що є важливим із точки зору розкриття потенціалу персоналу заради досягнення цілей підприємства на основі соціальної відповідальності бізнесу. Таким чином, простежується чітка лінія взаємозв'язку процесів, що відбуваються в межах сталого розвитку персоналу: у довгострокових соціально-трудовах відносинах зацікавлене як підприємство, так і персонал, при цьому рівень професіоналізму, креативності, лояльності, здатності до саморозвитку та самоорганізації останнього прямо впливає на досягнення економічних результатів, закладених у стратегічній політиці підприємства відповідно до положень зовнішньої стратегії взаємодії з контрагентами. Тому розвиток персоналу не обмежується тільки потребами конкретного індивіда в самовдосконаленні, він обумовлює ширші можливості і для інших складових сталого розвитку.

Наведені міркування розкривають сутність капіталомісткості сталого розвитку персоналу, його складових та взаємозв'язок у процесі досягнення ядра розвитку. Останнє функціонує за умови врахування особливостей складових: колективу, контр-

агентів та економічного розвитку підприємства. До того ж ядро є капіталізованою вартістю сталого розвитку персоналу і відображає врахування різноманітних умов і чинників функціонування зон компромісів, їх змінюваність та взаємообумовленість, превалювання певних складових. З огляду на те, що капітал – це вартість, яка формує додану вартість, капіталізація сталого розвитку персоналу формує додану вартість для підприємства, підвищує його імідж та привабливість для клієнтів на ринку, у тому числі праці.

На основі узагальнення наведених результатів дослідження автор дійшов висновку, що, з одного боку, кожна складова віддзеркалює пріоритетний напрям у діяльності підприємства, з іншого – визначає можливості створення зон компромісів за умови домінування того набору показників, які наповнюють складову. Домінантність у даному випадку означає більші значення показників однієї складової порівняно з іншою за певний проміжок часу. Тому перспективи подальших досліджень полягають у кількісному вимірюванні складових та зон компромісів сталого розвитку персоналу для того, щоб на основі числових даних визначити вплив кожної з них на капіталізований рівень сталого розвитку персоналу, обрати та обґрунтувати напрями робіт у зонах компромісів, визначити засоби досягнення позиції ядра сталого розвитку.

**Література:** 1. Хвесик М. А. Стратегічні імперативи раціонального природокористування в контексті соціально-економічного піднесення України : [монографія] / М. А. Хвесик. – Донецьк : Юго-Восток ЛТД, 2008. – 496 с. 2. Особенности воспроизводства регионального капитала: сущность, подходы к оценке, методы управления / под общ. ред. Ю. В. Савельева ; Ин-т экономики КарНЦ РАН. – Петрозаводск : Изд-во Карельского научного центра РАН, 2008. – 213 с. 3. Зеркалов Д. В. Проблемы экологии сталого розвитку : монографія. – К. : Основа, 2013. – 430 с. 4. Сталый розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика / [Андерсон В. М., Андреева Н. М., Алимов О. М. та ін.]; за наук. ред. докт. екон. наук, проф. Хлобистова Є. В. ; ДУ "ІЕПСР НАН України", ІПРЕБД НАН України, СумДУ, НДІ СРП. – Сімферополь : ИТ "АРИАЛ", 2011. – 589 с. 5. Шубравська О. Сталый економічний розвиток: поняття і напрям досліджень / О. Шубравська // Економіка України. – 2005. – № 1. – С. 36–42. 6. Ризики, безпека, кризи і сталый розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень : монографія / під заг. ред. проф. Рамазанова С. К. – Луганськ : Вид-во "Ноулідж", 2012. – 948 с. 7. Національна парадигма сталого розвитку України / за заг. ред. академіка НАН України, докт. техн. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України Патона Б. Є. – К. : Державна установа "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України", 2012. – 72 с. 8. Стратегія сталого розвитку регіону : монографія / І. О. Александров, О. В. Половян, О. Ф. Коновалов та ін. ; за заг. ред. докт. екон. наук Александрова І. О. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : Вид-во "Ноулідж", 2010. – 203 с. 9. Сталый розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія [Електронний ресурс] / О. Ф. Новикова, О. І. Амоша, В. П. Антононок та ін. ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 534 с. – Режим доступу : [http://iep.donetsk.ua/publish/mono/Novikova\\_Amosha\\_Antonyuk.PDF](http://iep.donetsk.ua/publish/mono/Novikova_Amosha_Antonyuk.PDF). 10. Назарова Г. В. Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств : наукове видання / Г. В. Назарова, Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 240 с. 11. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К. : Т-во "Знання", КОО, 2001. – 254 с. 12. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2011. – 397 с.

13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 14. Семикіна М. В. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання : монографія / М. В. Семикіна, Л. А. Коваль. – Кіровоград : Степ, 2002. – 212 с. 15. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України : монографія / Л. В. Шаульська. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. – 502 с. 16. Мельник Л. Г. Фундаментальні основи розвитку / Л. Г. Мельник. – Суми : ІТД "Університетська книга", 2003. – 288 с. 17. Василенко В. А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации / В. А. Василенко // Культура народов Причерноморья. – 2004. – № 56, т. 1. – С. 100–107. 18. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та види / Ю. С. Погорелов // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 88. – С. 75–81. 19. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. – Х. : ХДЕУ, 2002. – 640 с. 20. Рясневса О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Рясневса. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 496 с. 21. Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.un.org.ua/ua/what-rio>. 22. Никифоренко В. Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів / В. Г. Никифоренко // Економіка розвитку. – 2013. – № 2 (66). – С. 60–65. 23. Nazarova G. V. Top Managers' Monetary Reward: an Approach Based on Integration of Competence and Performance Management / G. V. Nazarova, O. V. Achkasova, E. R. Stepanova // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – Vol. 11. – P. 255–259.

**References:** 1. Khvesyk M. A. *Stratehichni imperatyvy ratsionalnoho pryrodokorystuvannya v konteksti sotsialno-ekonomichnoho pidnesennia Ukrainy* : [monohrafiia] [Strategic Imperatives of Sustainable Environmental Management in the Context of Socio-economic Rehabilitation of Ukraine : monograph] / M. A. Khvesyk. – Donetsk : Yuho-Vostok Ltd, 2008. – 496 p. 2. *Osobennosti vosproizvodstva regionalnogo kapitala: sushchnost, podkhody k otsenke, metody upravleniya* [Features of Reproduction of the Regional Capital: the Nature, Approaches to the Assessment, Management Practices] ; pod obshch. red. Yu. V. Saveleva ; In-t ekonomiki KarNTs RAN. – Petrozavodsk : Izd-vo Karelskogo nauchnogo tsentra RAN, 2008. – 213 p. 3. Zerkalov D. V. *Problemy ekologii staloho rozvytku : monohrafiia* [Problems of Ecology of Sustainable Development : monograph]. – K. : Osnova, 2013. – 430 p. 4. *Stalyi rozvytok ta ekolohichna bezpeka suspilstva: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Sustainable Development and Environmental Safety of Society: Theory, Methodology, Practice] / [Anderson V. M., Andrievieva N. M., Alimov O. M. et al.] ; za nauk. red. dokt. ekon. nauk, prof. Khlobysova Ye. V. / DU "IEPSR NAN Ukrayiny", IPREED NAN Ukrainy, SumDU, NDI SRP. – Simferopol : IT "ARIAL", 2011. – 589 p. 5. Shubravskaya O. *Stalyi ekonomichnyi rozvytok: poniattia i napriam doslidzhen* [Sustainable Economic Development : Concept and Direction of Research] / O. Shubravskaya // Ekonomika Ukrainy. – 2005. – No. 1. – P. 36–42. 6. *Ryzyky, bezpeka, kryzy i stalyi rozvytok v ekonomitsi: metodolohiia, modeli, metody upravlinnia ta pryniattia rishen* : monohrafiia [Risks, Safety, Crisis and Sustainable Development of the Economy: Methodology, Models, Management and Decision-making : monograph] / pid zah. red. prof. S. K. Ramazanova. – Luhansk : Vyd-vo "Noulidzh", 2012. – 948 p. 7. *Natsionalna paradyhma staloho rozvytku Ukrainy* [The National Sustainable Development Paradigm of Ukraine] / za zah. red. akademika NAN Ukrainy, dokt. tekhn. nauk., prof., zasl. diiacha nauky i tekhniki Ukrainy B. Ye. Patona. – K. : Derzhavna ustanova "Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannya ta staloho rozvytku Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy", 2012. – 72 p. 8. *Stratehiia staloho rozvytku rehionu : monohrafiia* [A Strategy of Sustainable Regional Development : monograph] / I. O. Aleksandrov, O. V. Polovian, O. F. Konovalov et al. ; za zah. red. dokt. ekon. nauk Aleksandrova I. O. ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. – Donetsk : Vid-vo "Noulidzh", 2010. – 203 p. 9. *Stalyi rozvytok promyslovoho rehionu: sotsialni aspekty : monohrafiia* [Sustainable Development of an Industrial Region: Social Aspects : monograph] [Electronic resource] / O. F. Novikova, O. I. Amosha, V. P. Antoniuk et al. ; NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti. – Donetsk, 2012. – 534 p. – Access mode : <http://iep.donetsk.ua/publish>

/mono/Novikova\_Amosha\_Antonyuk.PDF. 10. Nazarova H. V. *Formuvannya ta rozvytok liudskoho kapitalu korporatyvnykh pidpriemstv* [Formation and Development of Human Capital of Corporate Enterprises] : naukove vydannia / H. V. Nazarova, N. L. Gavkalova, N. S. Markova. – Kh. : Vyd. KhNEU, 2006. – 240 p. 11. Hrishnova O. A. *Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiinoy pidhotovky* [Human Capital: the Formation in the System of Education and Professional Training] / O. A. Hrishnova. – K. : T-vo "Znannia", KOO, 2001. – 254 p. 12. Kolot A. M. *Motyvatsiia personalu* [Motivation of Staff] : pidruchnyk / A. M. Kolot, S. O. Tsimbaliuk. – K. : KNEU, 2011. – 397 p. 13. Savchenko V. A. *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of Staff Development] : navch. posib. / V. A. Savchenko – K. : KNEU, 2002. – 351 p. 14. Semykina M. V. *Innovatsiina pratsia v konkurentnomu seredovyshchi : zahalna metodolohiia, motyvatsiini osnovy rehu-liuvannya* : monohrafiia [Innovative Labor in a Competitive Environment : the General Methodology, Motivational Bases of Regulation : monograph] / M. V. Semykina, L. A. Koval. – Kirovohrad : Step, 2002. – 212 p. 15. Shaulska L. V. *Stratehiia rozvytku trudovoho potentsialu Ukrainy : monohrafiia* [The Strategy of Labor Potential of Ukraine : monograph] / L. V. Shaulska. – Donetsk : NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-ti, 2005. – 502 p. 16. Melnik L. G. *Fundamentalnye osnovy razvitiya* [Fundamentals of Development]. – Sumy : ITD "Universitetskaya kniga", 2003. – 288 p. 17. Vasilenko V. A. *Organizatsionno-tsiklicheskaya i struktumno-funktsionalnaya modeli razvitiya organizatsii* [The Organizational-cyclical and Structural-functional Model of Organization] / V. A. Vasilenko // Kultura Narodov Prichernomor'ya. – 2004. – No. 56, vol. 1. – P. 100–107. 18. Pohorielov Yu. S. *Rozvytok pidpriemstva: poniattia ta vydy* [Enterprise Development: Concept and Types] / Yu. S. Pohorielov // Kultura Narodov Prichernomor'ya. – 2006. – No. 88. – P. 75–81. 19. Ponomarenko V. S. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpriemstva* [Strategic Management of Enterprise Development] : navch. posib. / V. S. Ponomarenko, O. I. Pushkar, O. M. Trydid. – Kh. : HDEU, 2002. – 640 p. 20. Rayevnyeva O. V. *Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva : metodolohiia, mekhanizmy, modeli : monohrafiia* [Management of Company Development : Methodology, Mechanisms, Models : monograph] / O. V. Rayevnyeva. – Kh. : INZHEK, 2006. – 496 p. 21. Офіційний сайт Організації Об'єднаних Націй в Україні. – Access mode : <http://www.un.org.ua/ua/what-rio/>. 22. Nykyforenko V. H. *Suchasni pidkhody do onovlennia poniat shchodo rozvytku liudskyykh resursiv* [Modern Approaches to Upgrading the Concepts Concerning the Development of Human Resources] / V. H. Nykyforenko // Ekonomika rozvytku. – 2013. – No. 2 (66). – P. 60–65. 23. Nazarova G. V. Top Managers' Monetary Reward: an Approach Based on Integration of Competence and Performance Management / G. V. Nazarova, O. V. Achkasova, E. R. Stepanova // Aktualni problemy ekonomiky. – 2014. – Vol. 11. – P. 255–259.

#### Інформація про автора

**Маркова Наталя Сергіївна** – канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: Natalia.Markova@m.hneu.edu.ua).

#### Інформація об авторе

**Маркова Наталья Сергеевна** – канд. екон. наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки труда Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, г. Харків, пр. Леніна, 9-А, e-mail: Natalia.Markova@m.hneu.edu.ua).

#### Information about the author

**N. Markova** – PhD in Economics, Associate Professor of the Personnel Management and Labor Economics Department of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9-A Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: Natalia.Markova@m.hneu.edu.ua).

Стаття надійшла до ред.  
11.02.2015 р.