

12. Гольда А.В. Роль мотивації у підвищенні ефективності використання трудового потенціалу./ А.В. Гольда Збірник наукових праць «Формування ринкових відносин в Україні» - 2004. - №1. – С. 76-79.
13. Санталайнен Т. Управление по результатам. / Т. Санталайнен, Э. Воутилейнен, П. Порейне. – М. : Прогресс Универс, 1993. – 214 с.

Стаття надійшла: 18.06.2015 р.  
Рецензент: д.е.н., проф.. Дмитрів І.А.

УДК 314.18: 330.42

JEL Classification: O15

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ НА РІВНІ ПІДПРИЄМСТВА

Сливка О.А., к.е.н.

Тернопільський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

**Анотація.** У статті розглянуто основні аспекти системи забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства. В основному результати дослідження формування та реалізації концепції людського розвитку розглядаються на рівні держави та регіонів, комплексні дослідження, які б розглядали зазначену вище теорію на мікрорівні відсутні. Предметом дослідження є розгляд соціально-економічних відносин на рівні підприємства у напрямку реалізації цілей концепції людського розвитку. Метою статті є визначення та аналіз основних елементів системи забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства. Методичними засадами дослідження є системний підхід до вивчення, узагальнення та аналізу сучасних наукових підходів до визначення елементів системи забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства. Концепція людського розвитку може бути основою для отримання конкурентних переваг країни, яка націлена на зростання людського потенціалу на рівні держави, регіонів, підприємства. Для досягнення її мети необхідно визначити основні ресурси, які будуть задіяні у цьому процесі на усіх рівнях управління, особливо організації. Забезпечення людського розвитку на підприємстві можливе за умови чіткого дотримання основних її елементів. В процесі дослідження з'ясовано, що основними елементами системи забезпечення людського розвитку на підприємстві є кадрове, матеріальне, фінансове та інформаційне забезпечення. Сучасний стан системи забезпечення концепції людського розвитку на підприємстві дає можливість стверджувати, що наявні ресурси використовуються в неповному обсязі, і не дають можливості для повноцінної реалізації потенціалу персоналу.

**Ключові слова:** людський розвиток, людський потенціал, концепція людського розвитку, система забезпечення, елементи системи забезпечення.

## ENSURING THE CONCEPT OF HUMAN DEVELOPMENT AT THE ENTERPRISE LEVEL

Oksana Slyvka, PhD in Economics

Ternopil Institute of Interregional Academy of Personnel Management

**Summary.** The basic aspects of providing human development concept at the enterprise level are analyzed in the article. Mainly, the results of research development and implementation of human development concept are considered at the state and regions levels. A comprehensive study which handle the above mentioned theory at micro level is missed. The subject of the study is to examine the social and economic relations at the enterprise level towards achieving the goals of human development concept. The article's aim is to identify and analyze the main elements of providing human development concept at the enterprise level. Methodical bases of research is a systematic approach to the study, generalization and analysis of modern scientific approaches to determining the elements of providing human development concept at the enterprise level. The concept of human development can be the basis for competitive advantages of the country, which aims to increase human potential at the state, regions and enterprises. achieving this goal we should identify key resources that will be involved in this process at all levels of government, particularly organization. The providing human development concept at the enterprise level is possible on condition of strict compliance with its basic elements. In the research process we found that the main elements of providing human development concept at the enterprise level are personnel, material, financial and informational support. The current state system of providing human development concept at the enterprise level makes it possible to assert that the resources are not full, and do not allow to full the potential of staff.

**Keywords:** human development, human potential, the concept of human development, providing system, system-providing elements.

**Постановка проблеми.** Досягнення високого економічного розвитку є пріоритетом внутрішньої соціально-економічної політики України. В умовах високих ризиків макроекономічної нестабільності та зростання викликів глобалізаційного простору потрібно визначити не лише критерії розвитку але і конкурентні переваги країни. На думку Е.М. Лібанової, важливою перевагою України сьогодні є професійно-освітній рівень української робочої сили [1], тобто людина та її розвиток мають бути у центрі уваги та впливу державних і місцевих органів влади, бізнесу, громадських організацій. Досвід економічно розвинених країн і – ще більшою мірою – країн, що зробили економічний ривок (у різні періоди ХХ сторіччя: Японія, Корея, Німеччина Ірландія, Чехія, Угорщина, Словенія), свідчить про вирішальне значення саме людського капіталу, якості робочої сили і мотивації ефективної праці. Ця нова концепція конкурентоспроможності, орієнтована на примат людського розвитку, замінила ту, рушійною силою якої було створення та запровадження нових технологій, нагромадження не стільки людського, скільки уречевленого капіталу [1].

Концепція людського розвитку має стати основою для отримання конкурентних переваг країни, яка націлена на зростання людського потенціалу на рівні держави, регіонів, підприємства. Її основними положеннями є: освіта, здорове життя та гідний рівень доходів. Вони формують базис для досягнення більшості інших цілей благополучної людини.

На мікрорівні (підприємстві) необхідно створити умови для реалізації концепції людського розвитку. Організації, які орієнтовані на людину - є гнучкими та більш приспособлені до конкурентної боротьби, яка існує на ринку. Підтвердженням є концепція людського капіталу, яка була розроблена у середині 20 століття. З іншої сторони, суспільний розвиток орієнтований на задоволення потреб людини, він підтверджується концепцією людського розвитку та зобов'язує підприємства визначити систему його забезпечення. Таким чином, потреба дослідження основних напрямів забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства є досить актуальною і гострою.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемі людського розвитку присвячено багато наукових праць вітчизняних вчених: Грішнєвої О.А., Калачової І.В., Позднякової Л.А., Лібанової Е.М., Власенко Н.С. та інших.

**Невирішені складові загальної проблеми.** В основному результати дослідження формування та реалізації концепції людського розвитку розглядаються на рівні держави та регіонів, комплексні дослідження, які б розглядали зазначену вище теорію на мікрорівні відсутні. Подальшої розробки потребують ті аспекти, які пов'язані з впровадженням концепції людського розвитку в управління персоналом підприємства та побудови на її основі відповідної системи забезпечення.

**Формулювання цілей статті.** Основною метою статті є визначення та аналіз основних елементів системи забезпечення концепції людського розвитку на рівні підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Концепція людського розвитку на рівні підприємства повинна стати стратегічним ресурсом досягнення цілей організації, яка враховує особливості взаємовідносин бізнесу з персоналом. Варто пам'ятати, що дана концепція орієнтована на кінцевий результат, а не на засоби досягнення – на добробут людини та свободу, а не на дохід та споживання. За нею, цінне життя, яким живе людина, що вона може або не може зробити, те, ким вона може або не може бути. Тобто мета людського розвитку – розвиток можливостей людини, що включає в себе доцільну діяльність та свободу вибору серед різних форм діяльності. Тому важко визначити ефективність концепції людського розвитку в управлінні підприємством. Але, надання можливості для реалізації власних здібностей кожною людиною за вільного вибору своїх цілей, має стати пріоритетом діяльності більшості підприємств України.

Забезпечення людського розвитку на підприємстві можливе за умови чіткого дотримання основних її елементів. Звичайно, вони носитимуть інший характер, який враховує особливості діяльності людини в організації та умови реалізації її потенціалу. Так, основними елементами концепції людського розвитку, які необхідно брати до уваги у забезпеченні зростання людського потенціалу підприємства є [2]:

1. Реалізація базових можливостей. Наділення людини певними правами, ще не означає наявності можливості для їх реалізації; вибір буде обмеженим, якщо немає можливості його здійснити. Люди не повинні бути пасивними одержувачами, а мають брати активну участь у процесі власного розвитку. Так, на рівні підприємства, цей елемент реалізується через активну участь персоналу у власному розвитку, його участь в управлінні підприємством, розподілі доходів організації, формуванні соціальних стан-

дартів підприємства, участь у профспілковому русі тощо.

2. Співробітництво. Люди живуть у складному сплетінні соціальних структур – від родини до держави. Розвиток людини неминуче пов'язаний з проблемою культури – способами організації громадського життя людей, але почуття соціальної злагоди, заснованої на культурі й загальних цінностях і переконаннях, формує розвиток кожної людини окремо. Якщо люди співпрацюють в інтересах взаємного збагачення, це призводить до розширення індивідуального вибору. Тому розвиток людини стосується не лише окремих людей, а й того, як вони взаємодіють і співпрацюють у суспільстві. Зауважимо, що для злагодженої роботи персоналу та досягнення цілей організації керівництву необхідно створити умови для об'єднання, визначити корпоративну етику, окреслити спільну мету діяльності та реалізувати принцип відкритості обміну інформацією між різними рівнями управління. Персонал організації повинен взаємодіяти і співпрацювати не лише у колективі, а й з працедавцем та з іншими суб'єктами соціально-економічних відносин з метою покращення клімату у колективі і відповідно у суспільстві.

3. Справедливість. Справедливість розглядають з погляду рівномірності багатства або доходу, але розвиток людини передбачає ширший підхід – забезпечення справедливості стосовно базового потенціалу і можливостей. У цьому плані кожна людина має можливість одержати освіту і жити довгим і здоровим життям. Забезпечення справедливості в деяких випадках може призводити до нерівномірного розподілу ресурсів. Цей елемент концепції людського розвитку на рівні підприємства розглядає можливість справедливого розподілу доходів організації персоналу.

4. Сталість. Сталий людський розвиток дозволяє задовольняти потреби нинішнього покоління без зменшення можливостей майбутніх поколінь задовольняти їхні потреби. Тому він пов'язаний з поняттям справедливості відносно різними поколіннями людей. Водночас, від покоління до покоління має передаватися не стільки певний обсяг багатства, скільки потенціал для забезпечення належного рівня людського розвитку. У діяльності підприємства необхідно враховувати принцип обмеженості ресурсів, тому потрібно ощадливо їх використовувати.

5. Безпека. Люди у всьому світі живуть під загрозою різного роду небезпек – безробіття, злочинність, насильство, переслідування, соціальні вибухи, хвороби, екологічні катастрофи тощо. Вони перешкоджають реалізації людських прав та можливостей. Людський розвиток вимагає забезпечення для кожної людини хоча б мінімального рівня безпеки в усіх сферах життя. Елемент безпеки даної концепції на підприємстві реалізується через створення безпечних умов праці.

У контексті впровадження концепції людського розвитку на рівні підприємства враховують наступні її напрями: забезпечення зростання освітнього потенціалу, стан та охорону здоров'я, рівень життя та матеріальний добробут персоналу. Необхідно на рівні підприємства здійснити декларування концепції людського розвитку та визначити комплексні заходи щодо її реалізації. Розширення умов для розвитку працівників і зростання їх потенціалу можливе тільки за умови чіткого визначення і впровадження системи забезпечення людського розвитку.

Формування системи забезпечення людського розвитку підприємства вимагає дотримання певних концептуальних вимог, а саме, чіткого визначення об'єкту забезпечення, функціональних завдань та елементів організаційної структури. Так, характеризуючи систему забезпечення людського розвитку, виокремимо такі методичні положення, які можна використовувати в управлінні людським потенціалом підприємства:

По-перше, система забезпечення людського розвитку підприємства не може бути шаблонною. Вона буде унікальною для кожного окремого господарюючого суб'єкта і залежатиме від рівня його економічного, соціального, людського та інноваційного потенціалу.

По-друге, система забезпечення людського розвитку підприємства є інтегрованою з системою забезпечення людського розвитку країни, регіону та особистості.

По-третє, система забезпечення людського розвитку підприємства має комплексний характер. Вона повинна забезпечити економічний, соціальний, культурний, духовний, інформаційний розвиток людини у структурі підприємства. Тому до її складу входять різноманітні засоби забезпечення.

Одним із напрямів забезпечення реалізації концепції людського розвитку підприємства є його кадровий потенціал. Освітній потенціал організації відіграє важливу роль у досягненні не лише конкурентних переваг на ринку, але є й цілю концепції людського розвитку. Забезпечення високого рівня освітнього потенціалу персоналу можливе за умови системності програм навчання та підвищення кваліфікації, охоплення нею

усіх без винятку категорій персоналу, максимальної відповідності знань вимогам часу, технологіям та створення умов для розвитку працівників. Підприємствам потрібно звернутись до міжнародної практики управління персоналом та перейти від «витратного» до «інвестиційно-орієнтованого» погляду щодо персоналу, тобто людина є об'єктом інвестицій, які, при цілісному орієнтованому підході до формування програм навчання і розвитку та ефективної цілісної системи управління на підприємстві, повинні повертатися дивідендами у вигляді підвищення продуктивності праці.

У системі забезпечення людського розвитку виділяють наступний елемент – матеріальне забезпечення. На рівні підприємства до нього ми відносимо соціальну інфраструктуру організації, яка покликана забезпечити основні умови для якісної роботи, відпочинку, здоров'я, виховання, освіти, культурного розвитку працівників та членів їх родин. У розвинутих країнах світу значна частка доходів іде на матеріальне забезпечення людського розвитку. Так, наприклад, частина соціального пакету коливається від 17% (в Японії) до 33% (у Франції) [3]. В Україні більшість українських підприємств не мають матеріального забезпечення для людського розвитку. Це є наслідком поспішної приватизація великих підприємств України, власники яких не хочуть, а в деяких випадках і не можуть, утримувати соціальну інфраструктуру, яку вони отримали. Для новостворених підприємств побудова об'єктів соціального значення вимагає великих витрат, які вони не можуть собі дозволити, так як першочергове завдання керівництва це розвиток бізнесу. Однак, зауважимо, що соціально відповідальні підприємства створюють умови для розвитку людського потенціалу працівників та членів їх родин, так, вони організують відпочинок, безоплатне харчування, оплачують медичні страховки персоналу та в деяких випадках і членів родин, оплачують навчання і підвищення кваліфікації, організують дитячі кімнати та дитячі садки тощо.

Реалізація концепції людського розвитку на підприємстві можлива за умови фінансового забезпечення. Підприємство для збереження людського потенціалу та його зростання витрачає кошти на забезпечення гідного рівня доходів, соціальний захист, охорону здоров'я, соціальні інвестиції, навчання, безпечні умови праці, які повинні відповідати санітарно-гігієнічним нормам, матеріальну допомога персоналу та інше. В умовах економічної кризи гостро стоїть питання визначення відповідного рівня заробітної плати. Так, в Україні законодавчо встановлено розмір мінімальної заробітної плати у 2015 році на рівні 1218 грн., а прожитковий мінімум у розмірі 1176 грн. Згідно даних Державної служби статистики середньомісячна заробітна плата штатних працівників за січень-березень 2015 року становила 3643 грн., що на 11,6 % більше, ніж у відповідному періоді 2014 року [4]. Найнижчим рівень середньомісячної заробітної плати за видами економічної діяльності за цей період був у працівників, зайнятих поштовою та кур'єрською діяльністю – 1980 грн. (54,4 % до середнього рівня по економіці), а найвищим – у працівників авіаційного транспорту – 16122 грн. (442,6 %) [4]. Згідно даних сайту jobs.ua середній рівень заробітної плати за вакансіями коливається від 3090 грн. до 7006 грн., а за резюме від 2868 грн. до 8734 грн. в місяць за запропонованими категоріями сфери діяльності [5]. Варто зауважити, що більшість підприємств, не зважаючи на боротьбу держави із «заробітними платами у конвертах», продовжує використовувати цей механізм оплати праці персоналу. Ми розуміємо, що сьогодні заробітна плата не виконує своїх основних функцій, тому розглядати її як фінансовий механізм забезпечення людського розвитку на підприємстві неможливо.

Соціальний захист працівників підприємства необхідний для забезпечення гідного рівня життя працівників, що сприяє підвищенню мотивації праці, створенню позитивного іміджу та відповідно формування конкурентних переваг організації на ринку. В Україні затверджені соціальні норми, які повинні виконуватись на усіх підприємствах незалежно від форми власності. Так, зберігається заробітна плата працівникам, які підвищують кваліфікацію, проходять підготовку або перепідготовку, надання щорічної відпустки та лікарняних, які оплачуються у розмірі встановленому законодавством України. Підприємство може встановлювати власний соціальний пакет, який залежить від розміру прибутку. Соціальний пакет підприємства може складатися з наступних елементів: корпоративне страхування (добровільне медичне страхування); культурно-виховна робота із дітьми працівників; добровільне пенсійне страхування; матеріальна підтримка працівників; в деяких випадках можлива підтримка працівників, які вийшли на пенсію або отримали травми на виробництві; надання консультацій різного виду; можливість користуватися соціальною інфраструктурою та інше. Важко визначити суму коштів спрямованих на соціальний захист працівників підприємствами України, адже ця інформація є закритою і залежить в першу чергу від

економічної результативності їх діяльності.

Особливого значення для реалізації концепції людського розвитку на підприємстві займає інформаційне забезпечення. Необхідно в організації проводити хвилинки щодо пропагування здорового способу життя; інформувати про нові методи збереження і відновлення здоров'я; підтримувати працівників, які ведуть здоровий спосіб життя; пропагувати ощадливе споживання; інформувати про освітні програми та заохочувати персонал до отримання додаткової освіти та ін. Всі ці заходи мають на меті сприяння підвищенню рівня людського потенціалу.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження було визначено елементи системи забезпечення людського розвитку на рівні підприємства. Так, до них ми віднесли кадрове, матеріальне, фінансове та інформаційне забезпечення, які мають сприяти зростанню людського потенціалу підприємства як однієї із складових реалізації концепції людського розвитку на чотирьох рівнях – державному, регіональному, організації, особистості.

Сучасний стан системи забезпечення концепції людського розвитку на підприємстві дає можливість стверджувати, що ресурси використовуються в неповному обсязі і не дають можливості для повноцінної реалізації потенціалу персоналу. Існує багато чинників, які мають внутрішній та зовнішній характер, що впливають на ефективність системи забезпечення людського розвитку на підприємстві.

#### **Перелік посилань**

1. Лібанова, Е. М. Соціальні проблеми і соціальні важелі конкурентоспроможності української економіки / Е.М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2008. - № 2(10). - С. 5-19.
2. Грішнова, О. А. Людський розвиток: навч. посіб. / О. А. Грішнова. – К.: КНЕУ, 2006. – 308 с.
3. Трапицын С. Ю. Мотивация персонала в современной организации // С. Ю. Трапицын, Б. А. Бавина, Н. В. Василенко и др. – СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
4. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: // <http://dcz.gov.ua/vin/control/uk/statdatacatalog/list/>
5. Офіційний сайт jobs.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/stat/>
6. Амоша, О. І. Соціальна відповідальність держави в контексті розвитку людського потенціалу [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, О. Ф. Новікова. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_qum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_qum/pubupr/2011-1/doc/3/01.pdf)
7. Безтелесна, Л. І. Управління людським розвитком та його фінансове забезпечення в Україні: оцінка і перспективи: монографія. – Рівне: НУВГП, 2010. – 361 с.
8. Куликов, Г. Скільки коштує робоча сила [Електронний ресурс] // Праця і зарплата. – 2009. – № 28. – Режим доступу: [http://www.dcz.gov.ua/dnp/control/publish/article.jsessionid=CE8A33F567A6AA565F12FF4E5E82C96F?art\\_id=12806](http://www.dcz.gov.ua/dnp/control/publish/article.jsessionid=CE8A33F567A6AA565F12FF4E5E82C96F?art_id=12806)
9. Лібанова, Е. М. Перспективи трансформації соціальної сфери в Україні / Е. М. Лібанова // Демографія та соціальна економіка. – 2004. – № 1-2. – С. 45-51.
10. Полозенко, Д. В. Розвиток соціальної сфери як важлива умова економічного зростання України / Д. В. Полозенко // Фінанси України. – 2010. – № 10. – С. 15-20.

Стаття надійшла: 07.06.2015 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горовий Д.А.

УДК 378.147:33

JEL Classification: M 11

#### **КОУЧИНГ - ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ**

Слободянюк Н.А., к.э.н., доцент

Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Кривой Рог

**Аннотация:** Управление человеческим капиталом сочетает в себе современные технологии с передовой методологией формирования, управления и развития человеческого капитала для достижения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы.

В статье проведено исследование структуры человеческого капитала, обоснована необходимость применения коучинга как эффективной технологии менеджмента человеческим активом, изучено влияние инструментов коучинга на качественно-количественные характеристики оценки человеческого