

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. ecomomy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 5, 2020 | 28.05.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.5.81](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.81)

УДК 331.108.26:330.322.5

*О. І. Сахненко,  
старший викладач кафедри менеджменту та військового господарства,  
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків  
ORCID ID: 0000-0002-5168-0064*

## **УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*О. Sakhnenko  
Senior Lecturer at the Department of Management and Military Economy,  
National Academy of the National Guard of Ukraine, Kharkiv*

### **MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT**

*У статті розглянуто особливості процесів інвестування у людський потенціал підприємства. Названо принципи ефективного управління змінами. Зазначені принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході.*

*Розглянуто перелік певних задач, вирішення яких ставить перед собою організація у процесі розвитку людського потенціалу. Запропоновано ряд заходів для ефективного і раціонального розвитку людського потенціалу підприємства. Представлені результати від здійснення інвестування у людський капітал підприємства.*

*Проаналізовано управлінські процеси циклу PDCA з метою підвищення результативності діяльності підприємства внаслідок інвестування у людський капітал. Виділено особливості інвестицій у людський капітал, що відрізняють їх від інших видів інвестицій. Автором зазначено, що серед особливостей людського капіталу та його інвестування значне місце відводиться ризикованому характеру даного капіталу у порівнянні з іншими видами капіталу.*

*Проаналізовано вигоди від інвестування у людський капітал для працівника, працедавця та держави.*

*Features of the investment process in human potential of the enterprise are reviewed in the article. The theoretical issues of human resource management are analyzed.*

*The development of human potential of the organization is seen as the formation of human abilities and the realization of acquired abilities for the productive purposes of the enterprise. The formation of human abilities is to strengthen health, acquire knowledge and improve professional skills.*

*Today, most modern organizations use a system of professional development of personnel, which aims to bring the level of qualification of workers in accordance with production requirements, optimal satisfaction of personal interests of employees related to self-realization, increase their efficiency, ensure competitiveness of goods (works, services).*

*In accordance with modern ideas about effective management technologies, which include the task of formation and development of human capital, it is advisable to use a process approach (business process management).*

*The process can be understood as any activity that uses certain resources (personnel, information, material resources, infrastructure and technology) to obtain a valuable end result. The process of investing in human capital by its nature is an investment process that is subject to all laws and principles of investment activities.*

*Investments in human capital should be considered as part of the total costs of the enterprise for staff, which are carried out for the purpose of its productive development, lead to the formation of high quality human capital and ensure long-term socio-economic effect.*

*According to the international standard Investor in People, increasing the efficiency of the enterprise due to investing in human capital is possible through the PDCA cycle, which provides for the implementation of the following management processes: Plan, Do, Check, Action.*

*The author notes that among the features of human capital and its investment a significant place is given to the risky nature of this capital in comparison with other types of capital. The specific features of investment in human capital that distinguish them from other types of investments are provided. The benefits of investing in human capital for the employee, employer and the state are analyzed.*

**Ключові слова:** підприємство; людський потенціал; управління людським потенціалом; людський капітал; людські ресурси; інвестиції у людський капітал.

**Keywords:** enterprise; human potential; human potential management; human capital; human resources; investment in human capital.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах ринкової економіки серед різноманітності проблем, пов'язаних із забезпеченням нормального та ефективного розвитку підприємств та організацій, однією із головних є проблема управління персоналом. Зміна принципів функціонування сучасної економіки, створення підприємств різних форм власності, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві, його інформатизація обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів. Усе більше управління персоналом визнається як одна з найбільш важливих сфер життєдіяльності організації, здатної підвищити її ефективність і продуктивність функціонування. Розвиток та ефективне використання потенціалу людини стає головним критерієм досягнення успіху, а інвестування у людину – стратегічним напрямом діяльності як окремого суб'єкта господарювання, так і суспільства загалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні аспекти актуальних проблем управління людським потенціалом знайшли відображення у працях таких вчених, як: В. І. Верхоглядова, Ю. І. Воплюшкіна, О. В. Захарова, Н. А. Іваннікова, С. Б. Ільвіна, О. В. Лавріченко, О. Ю. Мацькевич, Н. Л. Сидорко, О. М. Скібіцький, Є. А. Ревтюк, Л. І. Тертична та інші. Проте концептуальні підходи до управління людським потенціалом як системи вимагають подальшого дослідження.

**Метою статті** є аналіз теоретичних питань управління людським потенціалом, дослідження особливостей процесів інвестування у людський потенціал підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Людський потенціал посідає головне місце в інноваційному управлінні підприємством. Будь-які інновації (технічні, технологічні, фінансові, управлінські, маркетингові) викликають зміни і відповідний спротив персоналу підприємств. В умовах стрімкої трансформації як вітчизняної, так і світової економіки постає проблема ефективного управління змінами – складного процесу, який будується на таких принципах:

принцип програмно-цілового управління; системності управління; цілісності; правової визначеності; економічності; мотиваційного забезпечення; плановості дій; принцип логічної основи та зворотного зв'язку [1].

Зазначені принципи зумовлюють необхідність формування концепції управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства, заснованої на системному підході. Хоча існує точка зору, що управляти змінами неможливо, проте це не так, – зміни можливо передбачити, випередити, а це й є управління змінами [2, с. 75].

Розвиток людського потенціалу організації розглядається як формування людських здібностей і реалізація придбаних здібностей в продуктивних цілях організації. Формування людських здібностей полягає в зміцненні здоров'я, придбанні знань, вдосконаленні професійних навиків [3].

Процес розвитку людського потенціалу передбачає вирішення певних задач, які ставить перед собою організація. Серед яких:

- чітке виконання місії організації і формування корпоративної культури;
- відповідність кваліфікованого і працездатного кадрового складу потребам організації;
- забезпечення ефективної роботи служби управління персоналом з чітким розподілом функціональних обов'язків;
- формування дієвої системи відбору та атестації робітників організації;
- забезпечення соціальної захищеності членів трудового колективу;
- виявлення оптимальної пропорції між керівним і виконавчим складом кадрів;
- забезпечення співвідношення структур виробничого і людського потенціалів;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату;
- вдосконалення системи мотивації та стимулювання працівників;
- доцільність витрат, спрямованих на управління кадровим складом організації (коли очікування виправдовуються);
- обґрунтовані фінансові витрати, безпосередньо пов'язані з навчанням, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації людських ресурсів організації.

При цьому, процес навчання працівників пов'язаний з розвитком їх інтелекту, а підготовка і підвищення кваліфікації – з вдосконаленням теоретичних знань і практичних навиків з метою підвищення професіоналізму у трудовому процесі, враховуючи зміни рівня техніки, технологій, організації праці тощо.

Сьогодні більшість сучасних організацій застосовують систему професійного розвитку персоналу, яка спрямована на приведення рівня кваліфікації працівників у відповідність до вимог виробництва, оптимальне задоволення особистих інтересів працівників, пов'язаних із самореалізацією, підвищення ефективності їх праці, забезпечення на цій основі конкурентоспроможності товарів (робіт, послуг).

Таким чином, для ефективного і раціонального розвитку людського потенціалу організації пропонується:

- розвивати і впроваджувати програми та заходи з управління людськими ресурсами;
- розробити проекти нормативно-правових актів і внести доповнення та зміни в документи щодо регулювання соціально-трудова відносин в колективі, які будуть враховувати особливості зазначених вище програм і заходів;
- переглянути кваліфікаційні характеристики з урахуванням автоматизації технологічних процесів і рівня професійних компетентностей, які пред'являють до працівників;
- у випадку необхідності переглянути нормативи часу працівників на виконання окремих видів операцій з урахуванням витрат на їх особисті потреби в процесі праці;
- співпраця з навчальними закладами, центрами підвищення кваліфікації.

У відповідності до сучасних уявлень про ефективні технології управління, до яких і належить завдання формування і розвитку людського капіталу, доцільно використовувати процесний підхід (business process management). Під процесом можна розуміти будь-яку діяльність, яка використовує визначені ресурси (персонал, інформація, матеріальні ресурси, інфраструктура, технології) для отримання цінного кінцевого результату. Процес інвестування у людський капітал за своєю природою є інвестиційним процесом, який підпорядковується всім закономірностям і принципам здійснення інвестиційної діяльності і включає наступні етапи: 1) прийняття рішення про інвестування (формування цілей, визначення напрямків і вибір конкретних об'єктів інвестування); 2) здійснення інвестицій; 3) отримання корисного ефекту від використання об'єкта інвестування [4, с. 166].

Інвестиції в людський капітал слід розглядати як частину загальних витрат підприємства на персонал, які здійснюються з метою його продуктивного розвитку, приводять до формування високоякісного людського капіталу та забезпечують отримання довгострокового соціально-економічного ефекту [5, с. 22]. Загалом, під інвестиціями у людський капітал підприємства можна вважати всі види вкладень у персонал, які пов'язані із суттєвими фінансовими витратами та дозволяють у майбутньому отримати соціально-економічний результат, створення додаткової вартості не тільки підприємству (зростання продуктивності та якості праці) та працівнику (збільшення заробітної плати), а також досягти регіонального і макроекономічного зростання.

Таким чином, процес інвестування в людський капітал підприємства можна визначити як комплекс логічно взаємопов'язаних дій (здійснення витрат на розвиток персоналу протягом певного часу) з метою досягнення визначеної величини людського капіталу у кількісному та якісному вимірі (отримання планового результату, в якості якого можуть бути як прямиий економічний результат, так і непрямиий [5 с. 25]. Результати від здійснення інвестування у людський капітал підприємства представлені у табл. 1 [4, с. 167].

**Таблиця 1.**  
**Результати інвестування у людський капітал підприємства**

	<b>Чинники</b>	<b>Прояв</b>
Прямий економічний результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– зростання продуктивності праці;</li> <li>– збільшення обсягу виробництва продукції або послуг;</li> <li>– поліпшення якісних характеристик та оптимізація чисельності персоналу підприємства;</li> <li>– оптимізація процесу плинності кадрів та запобігання кадрового дефіциту за основними професійно-кваліфікаційними позиціями;</li> <li>– скорочення та ліквідація непродуктивних витрат часу;</li> <li>– зростання конкурентоспроможності продукції або послуг підприємства тощо.</li> </ul>	Створюються умови для зростання прибутку та ринкової вартості людського капіталу підприємства; піддається кількісній оцінці
Непрямий результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення прихильності, залученості, керованості, лояльності та зростання мотивації до праці працівників підприємства;</li> <li>– спроможність персоналу ефективно працювати у команді;</li> <li>– збільшення нематеріальних активів (нових торгових марок, патентів, раціоналізаторських пропозицій);</li> <li>– поліпшення іміджу роботодавця у суспільстві тощо.</li> </ul>	Зростання обсягу та якості інтелектуального та професійно-кваліфікаційного капіталу

Згідно міжнародного стандарту Investor in People [6], підвищення результативності діяльності підприємства внаслідок інвестування у людський капітал можливе через цикл PDCA, який передбачає реалізацію наступних управлінських процесів:

1. Plan. Планування процесів інвестицій в людський капітал повинно здійснюватися як на стратегічному, так і на тактичному рівні (визначення бізнес-стратегії підприємства, виявлення необхідних ключових компетенцій персоналу, розробка стратегії їх розвитку, стратегій управління людськими ресурсами і лідерства, бюджетів і планів фінансування заходів із залучення, розподілення, адаптації, розвитку, винагороди та вивільнення персоналу).

2. Do. Прийняття конкретних дій для досягнення високого економічного росту підприємства через розвиток персоналу (при цьому визнається та високо цінується внесок людей у розвиток компанії, працівників залучають у процес прийняття рішень, ефективно організовано навчання персоналу).

3. Check. Перевірка результативності процесу інвестування в людський капітал потребує оцінки кількісних (чисельність), якісних (кваліфікація), просторових (місце застосування праці), часових (період роботи) характеристик персоналу. У процесі формування людського капіталу підприємства необхідно визначити і проконтролювати скільки працівників, якої кваліфікації, у період якого часу та яким чином зайняті в організації; залучення необхідного та скорочення зайвого персоналу без серйозних соціальних витрат; використання працівників у відповідності до їх потенціалу; відповідність знань та навиків персоналу динамічно розвиненому конкурентному середовищу та їх розвиток для виконання нових, більш складніших завдань; величина витрат від здійснення запланованих заходів з інвестування в людський капітал та інші витрати, які можуть бути потрібними.

4. Action. Даний елемент циклу PDCA передбачає прийняття заходів з усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподіленні ресурсів. Цільові програми, бюджети та плани з інвестування у людський капітал визначають межі (параметри стримування) діяльності підприємства з розвитку людських ресурсів. Вони дають можливість погоджувати різні напрямки діяльності у сфері розвитку персоналу через програмно-цільові, фінансові та техніко-економічні показники.

Слід зазначити, що даний управлінський алгоритм відповідає загальним принципам управління інвестиціями, а саме [5, с. 56]:

- охоплення всіх видів діяльності підприємства;
- орієнтованості на стратегічні цілі розвитку підприємства;
- інтегрованості із загальною системою управління підприємством;
- забезпечення відповідальності;
- облік фактору часу й оцінка його впливу на перспективи здійснення інвестицій;
- багатокритеріальність оцінки ефективності;
- принцип граничної ефективності інвестування;
- принцип високого динамізму управління.

Водночас, необхідно виділити основні особливості інвестування у людський капітал, які необхідно враховувати при його розумінні. Серед них слід окреслити такі [7; 8]:

1) віддача від інвестицій у людський капітал залежить від терміну його використання, а також від якості і тривалості цих інвестицій. Чим раніше зроблені ці інвестиції, чим якісніші і триваліші вони, тим довшим і тривалішим буде ефект від них;

2) людський капітал у процесі використання не лише зношується, але й збагачується за рахунок надбання людиною досвіду навіть без спеціальних інвестицій;

3) вкладення у людський капітал дають тривалий за часом, значний за обсягом та інтегральний за характером економічний і соціальний ефект;

4) суспільна вигода від інвестицій у людський капітал перевищує суму тих вигід, які отримує кожен індивід окремо (множинний ефект);

5) інвестиції у людський капітал не можуть мати тимчасовий або одноразовий характер, оскільки це зменшує їх загальну ефективність;

6) людський капітал має значно триваліший інвестиційний період;

7) капіталовкладення у людський капітал має вищий ступінь ризику й невизначеності, ніж у фізичний. У силу вступають особливості людського фактору, а саме індивідуальні інтереси та переваги людини, її зацікавленість, відповідальність, світогляд, загальний рівень культури;

8) незалежно від джерел інвестування нагромадження і використання людського капіталу визначальною мірою контролює сама людина.

За умови комплексного, обґрунтованого, одночасного та своєчасного здійснення різних видів інвестицій у людський капітал підприємство зможе досягнути найбільшого синергетичного ефекту.

Таким чином, проблему інвестиційного відтворення людського капіталу підприємства необхідно розглядати у таких аспектах:

1) з точки зору стратегічного управління знаннями та людськими ресурсами підприємства, націленого на формування персоналу з високим інтелектуальним і творчим потенціалом, на створення організаційної культури, що заохочує безперервний розвиток та навчання;

2) з точки зору інвестиційного менеджменту, який дає можливість включити проекти з розвитку людського капіталу в існуючі фінансові та інші обмеження;

3) з позиції процесного підходу до формування і розвитку людських ресурсів, який забезпечить отримання бажаного результату від вкладень у персонал на основі унікальної, характерної для даного підприємства системи управлінських процесів [4, с. 169].

Безперечно, інвестування у людський капітал передбачає переслідування для інвестора якихось вигід, як для себе безпосередньо, так і для третіх осіб. Так, для працівника – це підвищення рівня доходів, більше задоволення від роботи, підвищення соціального статусу, покращення умов праці, зростання самоповаги. Для роботодавця – підвищення продуктивності, скорочення витрат робочого часу і зростання ефективності праці. Підвищення рівня освіти забезпечує підвищення ефективності праці працівника або завдяки зростанню продуктивності праці, або через отримання знань, які роблять його здатним здійснювати таку трудову діяльність, результати якої представляють велику цінність. Для держави – підвищення рівня добробуту громадян, зростання валового внутрішнього продукту, зростання рівня економічного розвитку, підвищення громадської активності.

На думку автора [9], серед особливостей людського капіталу значне місце слід віднести ризикованому характеру даного капіталу у порівнянні з іншими видами капіталу (наприклад, фізичним), оскільки невідомо, чи зможе людина окупити витрати, наприклад, на отримання додаткової освіти, чи зможе вона використати ці знання. Отже, для розвитку людського капіталу необхідні значні витрати і різні види ресурсів як зі сторони індивіда, так і зі сторони суспільства (державних установ, приватних фірм, сім'ї та інших).

**Висновки.** Таким чином, інвестиції у людський капітал є важливою передумовою його цілеспрямованого формування. Адже набутий людський капітал – це не лише вкладання коштів, а й активніша діяльність самої людини, навчального закладу, підприємства, держави. Досвід високорозвинених країн світу доводить, що інвестування у розвиток людини навіть незначної суми дозволяє отримати значно більшу економічну віддачу у довгостроковій перспективі, ніж значні вкладення коштів у технічний розвиток підприємства.

Вкладення коштів у людський капітал дозволить зберегти багато видів цінних ресурсів у вітчизняній економіці, а отже, здійснити значний прорив в економіці через зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. У той же час, недоінвестування вплине на зниження конкурентоспроможності товаровиробників і безпосередньо на майбутнє нашої країни.

У порівнянні з інвестиціями в інші різні форми капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як з погляду окремої людини, так і з погляду всього суспільства, тому що вони забезпечують значний за обсягом, тривалий за часом й інтегральний за характером економічний і соціальний ефект.

#### **Список використаних джерел.**

1. Верхоглядова В. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. – 317 с.

2. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом / О. М. Скібіцький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2014. – Том 18. – № 1. – С. 71–79.
3. Воплюшкіна Ю. И. Управление развитием человеческого потенциала организации / Ю. И. Воплюшкіна, О. А. Савельева // Менеджер. Вестник Донецкой академии управления и государственной службы. Научный журнал. – Донецк, ДонАУиГС – 2016. – № 4. – С. 221-227.
4. Мацькевич О. Ю. Інвестиційне відтворення людського капіталу в системі менеджменту підприємства як інструмент соціально-економічного розвитку / О. Ю. Мацькевич // Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. – № 4 [42]. – С. 165–170.
5. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
6. Introducing the Investors in People Standard. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.investorsinpeople.co.uk>
7. Сидорко Н. Л. Роль інвестицій у формуванні людського капіталу (методологічний аспект). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_2/2010/02/100211.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100211.pdf)
8. Тертична Л. І. Інноваційний розвиток і людський капітал / Л. І. Тертична // Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки. – 2005. – № 2 (66). – Т. 2. – С. 179–183.
9. Сахненко О. І. Основні види інвестицій в людський капітал. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223>

#### References.

1. Verkhohliadova, V. I. Il'ivna, S. B. Ivannikova, N. A. Lavrichenko, O. V. (2008), *Upravlinnia rozvytkom liuds'kykh resursiv* [Management of Human Resources], Nauka i osvita, Dnipropetrovsk, Ukraine.
2. Skibits'ky, O. M. (2014), “Consideration of some theoretical issues of human resource management”, *Ekonomichnyj analiz*, vol. 18, no. 1, pp. 71–79.
3. Vopljushkina, Ju. I. (2016), “Human development management of organization”, *Menedzher*, vol. 4, pp. 221–227.
4. Mats'kevych, O. Yu. (2013), “Investment reproduction of human capital in the management system of the enterprise as a tool of socio-economic development”, *Innovatsijna ekonomika*, vol. 4, no. 42, pp. 165–170.
5. Zakharova, O. V. (2010), *Upravlinnia investuvanniam u liuds'kyj kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia* [Management of investment in human capital: methodology, evaluation, planning], DVNZ DonNTU, Donetsk, Ukraine.
6. Introducing the Investors in People Standard, available at: <http://www.investorsinpeople.co.uk> (Accessed 17 Apr 2020)
7. Sydorko N. L. The role of investment in the formation of human capital (methodological aspect) [Online], available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/biznes/2010\\_2/2010/02/100211.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100211.pdf) (Accessed 17 Apr 2020).
8. Tertychna, L. I. (2005), “Innovative development and human capital”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 66, pp. 179–183.
9. Sakhnenko, O. I. (2015), “The main types of investment in human capital”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223> (Accessed 17 Apr 2020).

Стаття надійшла до редакції 24.04.2020 р.