

payments, monthly premiums or carry a fee of up to 3,200 USD. However, not all payments are included in the adjustment.

The main purpose of this paper is to outline rules of supplements to minimum wage payments and calculation that you want to charge employees.

According to Art. 3 of the Law of Ukraine «On remuneration» indicated «minimum wage – is the statutory minimum wage for a full working week (hourly) rate of work. The minimum wage is set at the same time as monthly and hourly scale. The minimum wage is a state social guarantee, binding on all territory of Ukraine for enterprises of all forms of ownership and management and individuals who use the work of employees, for any system of remuneration».

In addition, Art. 31 of the Law of Ukraine «On labor» reveals that «wage worker is fully executed monthly (hourly) rate of labor cannot be below the minimum wage. In calculating the salary of the employee for its minimal size are not captured surcharges for work in adverse working conditions and increased health risks for night work and overtime, traveling nature of work, bonuses for holidays and anniversaries. If the wages of the employee who performed the monthly rate of labor is lower than the statutory minimum wage, the employer conducts supplement to the minimum wage, which is paid monthly together with the payment of wages. If the wages due to the periodicity of payment of its components is lower than the minimum wage, conducted surcharge to its level. If an employment contract to work on part-time work, as well as failing to work in full monthly (hourly) labor standards minimum wage is paid in proportion to the work done by the rules. The minimum hourly wage in the amount used in enterprises, institutions and organizations irrespective of forms of property and individuals that use hired labor, in the case of hourly wages».

**УДК 331:658.015**

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**ВОЛОШИНА С.В.,**  
**кандидат економічних наук, доцент,**  
**доцент кафедри підприємництва і**  
**торгівлі,**  
**Донецький національний університет**  
**економіки і торгівлі**  
**ім. Михайла Туган-Барановського**

*У статті розроблено та апробовано методичний підхід до вибору ефективного типу стратегії управління людським капіталом підприємства. Надані пропозиції щодо збалансованого оцінювання людського капіталу. Визначені типи стратегії управління людським капіталом підприємства, їх цілі та критерії вибору у відповідності з*

умовами реалізації загальних стратегій.

**Ключові слова:** людський капітал підприємства; збалансоване оцінювання; загальна стратегія підприємства; стратегія управління людським капіталом підприємства; тип стратегії; критеріальні показники.

*В статье разработан и апробирован методический подход к выбору эффективного типа стратегии управления человеческим капиталом предприятия. Представлены предложения по сбалансированному оцениванию человеческого капитала. Определены типы стратегии управления человеческим капиталом предприятия, их цели и критерии выбора в соответствии с условиями реализации общих стратегий.*

**Ключевые слова:** человеческий капитал предприятия; сбалансированное оценивание; общая стратегия предприятия; стратегия управления человеческим капиталом предприятия; тип стратегии; критеріальні показники.

*In the article the methodological approach to the selection of the effective human capital management strategy type at the enterprise is developed and evaluated. The suggestions regarding the balanced estimation of human capital assets are presented. Human capital management strategy types, their goals and selection criteria are defined in accordance with general strategy implementation terms.*

**Key words:** human capital asset of an enterprise; balanced estimation; general strategy of an enterprise; human capital management system; strategy type; criterion figures.

**Постановка проблеми.** Запорукою ефективного функціонування будь-якого суб'єкта господарювання є прийняття виважених управлінських рішень, які максимально відповідають його зовнішньому середовищу і внутрішньому потенціалу й орієнтовані на досягнення цілей стратегічного розвитку. Ця вимога однаково стосується й спрямованості рішень, будь-то матеріально-технічна база або ж людський розвиток.

Причому сучасна проблематика розвитку підприємств повинна бути структурована з визначенням пріоритетних напрямів економічного управління. Серед таких, в умовах глобального поширення у світі економіки знань та прийняття Україною європейського вектору розвитку, мають бути стратегічні перетворення в сфері людського капіталу. Умови формування і розвитку останнього повинні відповідати світовому прогресу і долати існуючі у вітчизняній практиці прогалини шляхом спрямування інвестицій на певні напрями забезпечення конкурентоспроможності робочої сили.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання управління людським капіталом на різних економічних рівнях були і залишаються об'єктом дослідження багатьох науковців, серед яких: В. Антонюк, Н. Гвоздик, Н. Голікова, О. Грішнова, О. Добринін, С. Дятлов, В. Іноземцев, Р. Капелюшников, Р. Каплан, А. Колот, Т. Коркіна, О. Кошулько, І. Краковська, А. Кудлай, Е. Лібанова, М. Мелоун, С. Міщеряков, Д. Нортон, Т. Петухова, Т. Стюарт, Г. Тугускіна, Я. Фітценц, О. Циренова та інші.

Незважаючи на значну теоретичну і методологічну опрацьованість питань щодо формування і розвитку людського капіталу, залишається багато невирішених і дискусійних аспектів. Так, недостатньо дослідженою слід вважати

проблему ефективного управління людським капіталом на мікрорівні та пов'язані з її вирішенням питання розробки і вибору відповідної стратегії.

*Мета статті* полягає в розвитку науково-методичних засад формування механізму управління людським капіталом підприємства на основі обґрунтування підходів до вибору ефективного типу відповідної стратегії.

*Вклад основного матеріалу дослідження.* Перехід України до економіки знань, яка ґрунтується на концепції людського капіталу, потребує обґрунтування механізму управління людським капіталом підприємства. У довгостроковому періоді такий механізм має базуватися на ідентифікації типу стратегії управління людським капіталом, що відбувається за цілями перспективного розвитку підприємства (змістом загальної стратегії) та очікуваною зміною критеріальних показників. Останні відбираються як найбільш значущі із збалансованої системи оцінювання людського капіталу.

Нами пропонується для оцінювання кожного елементу людського капіталу застосовувати підхід збалансованого оцінювання, який був розроблений американськими вченими Р. Капланом і Д. Нортоном. Цей підхід є широко відомим у світовій практиці та використовується для комплексного оцінювання будь-якого виду діяльності та вважається дієвим інструментом для досягнення стратегічних цілей підприємства.

В основі цієї системи лежить застосування показників, що комплексно характеризують стан розвитку об'єкту дослідження, зокрема людський капітал підприємства, у контексті забезпечення цілей стратегічного управління [1, с. 19].

Повне оцінювання людського капіталу має включати комплекс показників щодо визначення сформованості на підприємстві всіх його елементів (освіта, мотивація, здоров'я, мобільність, соціальний розвиток). Така система у складі натуральних і вартісних, кількісних і якісних показників, які комплексно характеризують даний елемент капіталу, охарактеризована нами у [2, с. 58–59].

У якості критеріальних показників оцінки ефективності стратегії управління людським капіталом певного типу вважаємо доцільним застосовувати, перш за все, наступні показники:

- середня собівартість людського капіталу у виробництві (виробничі інвестиції) ( $\Pi_1$ );
- середня собівартість людського капіталу поза виробництвом (соціальні інвестиції) ( $\Pi_2$ );
- плинність кадрів ( $\Pi_3$ );
- результат діяльності / сукупний людський капітал (ефективність використання людського капіталу) ( $\Pi_4$ ).

Основні типи стратегії управління людським капіталом підприємства, які визначені, виходячи з видів загальних стратегій, представлені в табл. 1.

У свою чергу, загальні стратегії враховують як життєвий цикл підприємства, так і його ринкові позиції. Кількісними критеріями типізації виступатимуть бажані зміни основних показників системи збалансованого оцінювання людського капіталу підприємства.

Застосування відібраних для оцінювання показників дозволить ідентифікувати не тільки тип чинної стратегії управління людським капіталом підприємства, але й встановити вимоги до її розробки у майбутніх періодах.

Таблиця 1

**Типи стратегії управління людським капіталом підприємства,  
їх цілі та критерії вибору**

Вид загальної стратегії підприємства	Тип стратегії управління людським капіталом підприємства	Цілі, які реалізуються стратегією управління людським капіталом підприємства	Тенденція зміни критеріїв ефективності стратегії управління людським капіталом підприємства
Стратегія зростання	Інноваційно-інвестиційний тип	Розширене відтворення людського капіталу, відповідно до галузевого рівня розвитку НТП: збільшення персоналу, підвищення вимог до його кваліфікації, забезпечення гармонійного розвитку працівників	П <sub>1</sub> – зростання до максимального у галузі; П <sub>2</sub> – зростання до максимального у галузі; П <sub>3</sub> – зниження до природного рівня (5 %); П <sub>4</sub> – зростання до максимального у галузі
	Стратегія управління людським капіталом так званого помірному типу	Розширене відтворення людського капіталу, в межах оптимального рівня сукупних витрат на нього	П <sub>1</sub> – зростання до середнього у галузі; П <sub>2</sub> – зростання до середнього у галузі; П <sub>3</sub> – зниження до середнього по галузі; П <sub>4</sub> – зростання до максимального у галузі
Стратегія стабілізації	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на підтримку людського капіталу в конкурентоспроможному стані	Підтримка людського капіталу в конкурентоспроможному стані за рахунок освіти, рівнів кваліфікації, навчання	П <sub>1</sub> – середньо галузеве значення; П <sub>2</sub> – середньо галузеве значення; П <sub>3</sub> – середньо галузеве значення; П <sub>4</sub> – середньо галузеве значення
Стратегія скорочення	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на мінімізацію витрат	Скорочення персоналу і зниження розміру людського капіталу та частки витрат на його елементи у доході підприємства	П <sub>1</sub> – зниження до середньогалузевого; П <sub>2</sub> – зниження до середньогалузевого; П <sub>3</sub> – зростання до середньогалузевого; П <sub>4</sub> – зниження до середньогалузевого

*Джерело: власна розробка*

Практична перевірка розроблених типів стратегій управління людським

капіталом була проведена на матеріалах звітності ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (ПАТ «ІнГЗК», м. Кривий Ріг).

Так, визначено що протягом аналізованого періоду комбінат реалізував комбінацію стратегій зростання, стабілізації та скорочення. На користь стратегії зростання вказує підвищення показника результативності діяльності комбінату (прийнято чистий прибуток) та показників нарощування обсягів виготовлення та реалізації продукції. Водночас ПАТ «ІнГЗК» з 2011 р. мало стабільну тенденцію зниження витрат, але не відбувалось належне забезпечення діяльності власними оборотними активами у 2010 р. та 2014 р., що дестабілізувало рівень фінансової стійкості та платоспроможності [3]. Останні тенденції вказують на те, що хоча діяльність ПАТ «ІнГЗК» у 2010 – 2014 рр. і була ефективною, але, в першу чергу, вона була підпорядкована фінансовим цілям стабілізації.

Оцінка відповідності стратегії управління людським капіталом ПАТ «ІнГЗК» загальним стратегіям розвитку у тому ж періоді за критеріальними показниками наведена у табл. 2.

Таблиця 2

**Оцінка відповідності стратегії управління людським капіталом ПАТ «ІнГЗК» загальним стратегіям розвитку за критеріальними показниками**

Критеріальний показник оцінки ефективності стратегії управління людським капіталом	Умовне позначення	Зміна значень показника	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Середня собівартість людського капіталу у виробництві, тис. грн./ос.	П <sub>1</sub>	фактично	40,22	50,22	56,32	54,30	56,78
		середньогалузеве значення	51,57	51,57	51,57	51,57	51,57
		відповідність	ні	ні	так	так	так
Середня собівартість людського капіталу поза виробництвом, тис. грн./ос.	П <sub>2</sub>	фактично	31,42	37,52	40,97	36,01	33,83
		середньогалузеве значення	35,95	35,95	35,95	35,95	35,95
		відповідність	ні	так	так	так	ні
Плинність кадрів, %	П <sub>3</sub>	фактично	3,66	3,60	1,98	3,45	7,01
		середньогалузеве значення	3,94	3,94	3,94	3,94	3,94
		відповідність	так	так	так	так	ні
Реалізована продукція на витрати на сукупний людський капітал, грн./грн.	П <sub>4</sub>	фактично	2,85	3,32	3,10	4,71	11,16
		середньогалузеве значення	5,03	5,03	5,03	5,03	5,03
		відповідність	ні	так	ні	ні	так
Додана вартість на витрати на сукупний людський капітал, грн./грн.	П <sub>5</sub>	фактично	0,58	1,12	0,94	2,15	10,75
		середньогалузеве значення	3,1	3,1	3,1	3,1	3,1
		відповідність	ні	ні	ні	ні	так

Продовження табл. 2

Критеріальний показник оцінки ефективності стратегії управління людським капіталом	Умовне позначення	Зміна значень показника	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Прибуток на витрати на сукупний людський капітал, грн./грн.	П <sub>6</sub>	фактично	0,03	0,47	0,28	1,14	8,19
		середньогалузеве значення	2,02	2,02	2,02	2,02	2,02
		відповідність	ні	ні	ні	ні	так

Джерело: власна розробка за даними [3]

Відповідність типу стратегії управління людським капіталом ПАТ «ІнГЗК» загальним стратегіям розвитку наведена у табл. 3.

Таблиця 3

**Відповідність типу стратегії управління людським капіталом  
ПАТ «ІнГЗК» загальним стратегіям розвитку**

Оціночна позиція	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік
Стратегія розвитку	зростання	скорочення	стабілізації	стабілізації	зростання
Тип стратегії управління людським капіталом, який має відповідати стратегії розвитку	Інноваційно-інвестиційний тип або стратегія управління людським капіталом так званого помірному типу	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на мінімізацію витрат	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на підтримку людського капіталу у конкурентоспроможному стані	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на підтримку людського капіталу у конкурентоспроможному стані	Інноваційно-інвестиційний тип або стратегія управління людським капіталом так званого помірному типу
Кількість невідповідностей критеріям ефективності	Не відповідність за 5 критеріями із 6	Не відповідність за 3 критеріями із 6	Не відповідність за 3 критеріями із 6	Не відповідність за 3 критеріями із 6	Відповідність за 4 критеріями із 6
Висновок щодо відповідності	Не відповідає стратегії	Не відповідає стратегії	Не відповідає стратегії	Не відповідає стратегії	Частково відповідає стратегії

Джерело: власна розробка

З інформації табл. 3 видно, що у 2010 р. ПАТ «ІнГЗК» використовував загальну стратегію зростання, якій повинен відповідати інноваційно-інвестиційний тип стратегії управління людським капіталом так званого помірному типу.

Перевірка відповідності типу стратегії управління людським капіталом за

критеріями показала, що вона не відповідає стратегічним орієнтирам розвитку за 5 критеріями із 6 (П<sub>1</sub>, П<sub>2</sub>, П<sub>4</sub>, П<sub>5</sub>, П<sub>6</sub>). Таким чином, констатуємо повну невідповідність типу стратегії управління людським капіталом так званого помірному типу.

У 2011 р. підприємство використовувало стратегію скорочення, якій повинна відповідати стратегія, що орієнтована на мінімізацію витрат. Перевірка відповідності типу стратегії управління людським капіталом за критеріями показала, що вона не відповідає стратегічним орієнтирам розвитку за 3 критеріями із 6 (П<sub>1</sub>, П<sub>5</sub>, П<sub>6</sub>). Це дозволило виявити невідповідність чинної стратегії управління людським капіталом.

У 2012–2013 рр. підприємство реалізовувало стратегію стабілізації, якій повинна відповідати стратегія, орієнтована на підтримку людського капіталу в конкурентоспроможному стані. Перевірка відповідності стратегії управління людським капіталом за критеріями показала, що вона відповідала стратегічним орієнтирам розвитку кожного року лише наполовину, що свідчить про її неефективність.

У 2014 р. підприємство реалізовувало загальну стратегію зростання, якій має відповідати інноваційно-інвестиційний тип або ж стратегія управління людським капіталом так званого помірному типу. Перевірка відповідності типу стратегії управління людським капіталом за критеріями показала, що вона відповідає стратегічним орієнтирам розвитку за 4-ма критеріями із 6 (П<sub>1</sub>, П<sub>4</sub>, П<sub>5</sub>, П<sub>6</sub>) і отже є недостатньо ефективною через високу плінність кадрів і недостатність інвестицій у соціальний розвиток.

Таким чином, дослідження відповідності типів стратегії управління людським капіталом на підприємстві реалізованим стратегіям розвитку показало на їх переважну невідповідність за більшістю критеріїв ефективності, що обумовлює нагальність обґрунтування у подальшому ефективного типу цієї політики на підприємстві.

У подальшому стратегія управління людським капіталом має бути тісно прив'язана до перспектив розвитку комбінату, які, в свою чергу, будуть визначатися прогностичними характеристиками розвитку ринку залізородної сировини і намірами власників і керівництва забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Виходячи з прогнозованих змін, враховуючи діагностуванні стратегічні прогалини щодо відповідності типу стратегії управління людським капіталом підприємства виду його загальної стратегії, необхідно запровадити управлінські рішення щодо підвищення ефективності діючого механізму стратегічного управління людським капіталом ПАТ «ІнГЗК» (табл. 4).

Так, у 2017 р. для забезпечення значного зростання обсягів виробництва концентрату при підвищенні якості останнього необхідно стабілізувати персонал, збільшити інвестиції у навчання, соціальну та екологічну сфери.

У подальші роки задля утримання конкурентоспроможності базового підприємства загалом і конкурентоспроможності людського капіталу, зокрема, керівництву потрібно продовжувати інвестувати в основні напрями на середньогалузевому рівні. Отже, на зміну інноваційно-інвестиційної стратегії управління людським капіталом підприємства має прийти стратегія, яка орієнтована на підтримку людського капіталу в конкурентоспроможному стані.

Загалом реалізація запропонованих типів стратегії управління людським капіталом дасть змогу вирішити ряд важливих завдань перспективного розвитку вітчизняних підприємств, серед яких – забезпечення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Таблиця 4

**Ефективні стратегії управління людським капіталом ПАТ «ІнГЗК»  
у прогнозованому періоді**

Роки	Тип загальної стратегії розвитку комбінату	Тип стратегії управління людським капіталом відповідно до типу загальної стратегії	Стратегічні орієнтири щодо управління людським капіталом
2017	Зростання	Інноваційно-інвестиційний тип	Розширене відтворення людського капіталу, відповідно до галузевого рівня розвитку НТП: збільшення персоналу, підвищення вимог до його кваліфікації, забезпечення гармонійного розвитку працівників
2018 2019	Стабілізація	Стратегія управління людським капіталом, орієнтована на підтримку людського капіталу в конкурентоспроможному стані	Підтримка людського капіталу в конкурентоспроможному стані за рахунок інвестування в його елементи на середньогалузевому рівні

*Джерело: власна розробка за даними [3]*

*Висновки і перспективи подальших досліджень.* Таким чином, в основі стратегічного управління людським капіталом підприємства має лежати збалансована система показників його оцінювання, яка описує формування основних характеристик людського капіталу (якісних та кількісних) та ефективність його використання. Крім того, система повинна включати різноманітні методи до оцінювання людського капіталу: натуральні та вартісні.

Управління людським капіталом підприємства в довгостроковому періоді повинно базуватися на ідентифікації типу стратегії управління ним, що відбувається за цілями перспективного розвитку підприємства (змістом загальної стратегії) та очікуваною зміною критеріальних показників. Останні відбираються як найбільш значущі із збалансованої системи оцінювання людського капіталу.

Апробація даного методичного підходу на матеріалах діяльності ПАТ «ІнГЗК» показала на формування дієвого механізму управління розвитком людського капіталу підприємства в контексті реалізації його загальної економічної стратегії.

Подальші дослідження мають бути пов'язані з обґрунтуванням інших елементів механізму управління людським капіталом підприємства.

*Література:*

1. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Электронный ресурс] / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. С англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 214 с. // Режим доступа: [http://ctrla.ru/wp-content/uploads/2015/02/Kaplan\\_-\\_Sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazatelei.pdf](http://ctrla.ru/wp-content/uploads/2015/02/Kaplan_-_Sbalansirovannaya_sistema_pokazatelei.pdf).

2. Волошина С.В. Сбалансированная система показателей для оценивания человеческого капитала предприятия / С.В. Волошина // Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы: межд. Научн.-практ. Конф. (13–19 сентября 2012 г.): тезисы докладов. – Херсон–Варна : Херсон, ПП Вишемирський В.С., 2012. – Т. 1. – С. 57–60.

3. Офіційний сайт ПАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» [Електронний ресурс] // Режим доступа: <https://ingok.metinvestholding.com/ua>.

---

Balanced strategic goal-oriented decision-making is a guarantee of the effective performance of any business entity.

Under conditions of world-wide distribution of knowledge-driven economy and the acceptance by Ukraine the European development vector, strategic changes in respect of human capital assets should be considered as high-priority management decisions.

A problem of the effective human capital management at microeconomic level and issues concerned with the development and choosing the right strategy is a gap of the modern scientific studies.

The object of an article is the development of scientific methodological basis of forming the human capital management mechanism at the enterprise based on feasibility study of the approaches to choosing the most effective strategy type.

It was defined that a balanced indicators system of the strategic human capital management estimation (qualitative and quantitative indicators) and the effectiveness of its usage form the basis of the strategic human capital management at the enterprise. Moreover, the system should include the variety of methods of human capital management estimation: physical indicator and cost methods.

Human capital management of the enterprise in a long-run period should be based on its strategy type identification which is done concerning the development goals of the enterprise (content of a general strategy) and the expected deviation of the criterion figures. Such figures are selected as the most significant values from the balanced estimation system of human capital assets.

Practical approval of such methodological approach at PJSC “Inguletsk Mining and Processing Plant” showed the forming of the viable mechanism of human capital management development in the context of its general economic strategy implementation.