

УДК 330.14.01:339.13

**ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ  
МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**<http://orcid.org/0000-0001-7017-2172>

**Боднарук Оксана Вікторівна**, к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування кафедри МіБА, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, [bodnaruk.ov@gmail.com](mailto:bodnaruk.ov@gmail.com), +380958955338

**Український Сергій Сергійович**, студент гр. БА-18-м, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна

**Oksana Bodnaruk**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of marketing and business administration of SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, Mariupol, Ukraine

**Sergey Ukrainsky**, student of group BA-18-m, SHEI “Pryazovskyi State Technical University”, Mariupol, Ukraine

*O. Bodnaruk, S.Ukrainskiy, The impact of human capital on the strategic management of personnel marketing in a sustainable development.*

*The article is devoted to the study of the dependence of human and sustainable development and their impact on improving the competitiveness of the country. Identified problems of human development in the transition of the country to create a model of sustainable development. The basics of forming a model of eco-social market economy with the organic combination of economic efficiency, social justice and resource-ecological balance are considered. The interdependence of the concepts of personnel marketing and human capital is shown. A comparative characteristic has been carried out between the main components of human and sustainable development, each of which performs specific functions in providing strategic management of human capital. The interrelation of the assessment of the main components of human capital with elements of external and internal marketing of staff has been revealed. There are four main elements in the structure of human capital: knowledge and productive abilities, health, motivation, mobility. Their influence on the strategic management of personnel marketing is shown. A comparative dynamics of the human development index and the environment index of Ukraine with some countries of the world has been carried out. It is proved that one of main goals of human resource management (HRM) is increase in overall performance of the organizations. Nevertheless, some researches obviously addressed the multidimensional nature of execution and connected practice of HR with various measurements of results. So, this research supplements literature, connecting practice of HR with three dimensions of results: financial, organizational and results of workers (HR). Besides, it was analysed how practice of HR influences these measurements of results, focusing attention to roles of pleasure from work.*

**Боднарук О. В., Український С. С. Вплив людського капіталу на стратегічне управління маркетингом персоналу в умовах сталого розвитку.**

*Стаття присвячена дослідженню взаємозалежності людського і сталого розвитку та їх впливу на підвищення конкурентоспроможності країни. Виявлено проблеми розвитку людського потенціалу при переході країни до створення моделі сталого розвитку. Розглянуто основи формування моделі еко-соціальної ринкової економіки при органічному поєднанні економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості. Показано взаємозалежність понять маркетингу персоналу та людського капіталу. Проведено порівняльну характеристику між основними компонентами людського і сталого розвитку, кожний з яких виконує специфічні функції у забезпеченні стратегічного управління людським капіталом. Виявлено взаємозв'язок оцінки основних складових елементів людського капіталу з елементами зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу. Виокремлено чотири основних елементи у структурі людського капіталу: знання та продуктивні здібності, здоров'я, мотивація, мобільність. Показано їх вплив на стратегічне управління маркетингом персоналу. Проведено порівняльну динаміку індексу людського розвитку та індексу навколишнього середовища України з деякими країнами світу. Доведено, що однією з головних цілей управління персоналом (HRM) є підвищення ефективності роботи організацій. Тим не менш, деякі дослідження явно звернулися до багатовимірного характеру виконання та пов'язали практику HR з різними вимірами результатів. Отже, це дослідження доповнює літературу, пов'язуючи практику HR з трьома вимірами результатів: фінансовими, організаційними та результатами*

працівників (HR). Крім того, було проаналізовано, як практика HR впливає на ці виміри результатів, зосереджуючи увагу на ролі задоволення від роботи.

**Боднарук О. В., Украинский С. С. Влияние человеческого капитала на стратегическое управление маркетингом персонала в условиях устойчивого развития.**

Статья посвящена исследованию зависимости человеческого и устойчивого развития и их влияния на повышение конкурентоспособности страны. Выявлено проблемы развития человеческого потенциала при переходе страны к созданию модели устойчивого развития. Рассмотрены основы формирования модели эко-социальной рыночной экономики при органичном объединении экономической эффективности, социальной справедливости и ресурсно-экологической сбалансированности. Показано взаимозависимость понятий маркетинга персонала и человеческого капитала. Проведено сравнительную характеристику между основными компонентами человеческого и устойчивого развития, каждый из которых выполняет специфические функции в обеспечении стратегического управления человеческим капиталом. Выявлено взаимосвязь оценки основных составляющих элементов человеческого капитала с элементами внешнего и внутреннего маркетинга персонала. Выделено четыре основных элемента в структуре человеческого капитала: знания и продуктивные способности, здоровье, мотивация, мобильность. Показано их влияние на стратегическое управление маркетингом персонала. Проведено сравнительную динамику индекса человеческого развития и индекса окружающей среды Украины с некоторыми странами мира. Доказано, что одной из главных целей управления персоналом (HRM) является повышение эффективности работы организаций. Тем не менее, некоторые исследования явно обратились к многомерному характеру исполнения и связали практику HR с различными измерениями результатов. Итак, это исследование дополняет литературу, связывая практику HR с тремя измерениями результатов: финансовыми, организационными и результатами работников (HR). Кроме того, было проанализировано, как практика HR влияет на эти измерения результатов, сосредоточивая внимание на роли удовольствия от работы.

**Постановка проблеми.** Сталій розвиток на сучасному етапі визначається як розвиток, що відповідає потребам сьогодення без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої потреби». Концепція потреб виходить за рамки просто матеріальних потреб і включає цінності, відносини, свободу мислення, дії та участь, все стає стійким життям, морально і духовно. Це вказує на те, що в сучасній моделі господарювання людський капітал відіграє найважливішу роль. Це також стосується того, як технологія буде керувати зеленим майбутнім; і що розвиток є ключем до стійкості і захисту навколишнього середовища майбутнього від потенційного пошкодження, яке потенційно може принести технічний прогрес.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Пролематикою сталого розвитку займаються видатні вчені Гарсія, Мельник, Волошин, Дорогунцов та інш. Однак комплексних досліджень у цій галузі, які включають соціальні, економічні та правові аспекти забезпечення сталого розвитку, не проводились.

**Мета статті.** Дослідження взаємообумовленості людського капіталу і стратегічного управління маркетингом персоналу та посилення їх взаємної залежності в умовах світової фінансово-економічної кризи.

**Результати дослідження.** В Україні на сьогодні особливо гостро постають питання раціонального використання природних ресурсів та збереження навколишнього середовища. Низький технологічний рівень виробництва призводить до неефективного використання наявних ресурсів, низьких обсягів виробництва необхідних товарів при високих витратах. Висока ресурсо- та енергоємність економіки України призводить до надмірного забруднення території країни. Україна порівняно з країнами ЄС має високі показники утворення та накопичення відходів виробництва і споживання, які мають стійку тенденцію до збільшення.

Стратегічне управління людськими ресурсами - це підхід до практики людських ресурсів, який відповідає викликам бізнесу і робить прямий внесок у довгострокові цілі. Основним принципом стратегічного управління людськими ресурсами є поліпшення ефективності бізнесу та підтримка культури, яка надихає інновації та неухильно працює, щоб отримати конкурентну перевагу. Це крок вище традиційних людських ресурсів і має більш широке охоплення всієї організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами не має чіткого визначення, ані однієї конкретної моделі, яку дотримуються практикуючі. Є організації, такі як Американський коледж керівників охорони здоров'я (АСНЕ), які пропонують кращі практики для своєї професії.

Структура, яка *дійсно* застосовується повсюдно до дисципліни стратегічного управління людськими ресурсами є сполучною ланкою між нею і загальною стратегією бізнесу.

Досягнення кінцевих бізнес-цілей вимагає лідерства. Стратегічне управління людськими ресурсами охоплює традиційні функції кадрових ресурсів з підбору, скринінгу, інтерв'ювання і найму працівників, а також працює з загальною організаційною стратегією для досягнення успіху.

У своїй статті «Як менеджери з управління персоналом можуть підвищити процеси стратегічного управління» Дешлер пише: «Ефективні кадри з управління персоналом повинні бути каталізаторами, що сприяють зростанню мислення, і необхідно помножити таке мислення, де б вони не були задіяні. Багато в чому, керівники HR можуть "встановити ідеальний етап" для організації, щоб реалізувати найбільш значущі зміни. Він додає: "Виконане правильно, їх свідоме структурування ідеального середовища може привести команду до більшого загального успіху".

Ефективні HR функції підтримують стратегічне управління людськими ресурсами. Управління основними функціями людських ресурсів є важливим елементом загального організаційного успіху та незамінним компонентом ефективного стратегічного управління людськими ресурсами.

Лідери HR в успішних міжнародних компаніях, як Starbucks і Coca-Cola, приймають проактивні рішення і є невід'ємною частиною команди стратегії організації. Більшість цих лідерів стверджують, що стратегічне планування є частиною їхньої ролі. Дешлер зазначає, що стартапи та невеликі організації повинні звернути увагу: якщо великі гравці використовують стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, вони також можуть скористатися стратегічним управлінням людськими ресурсами, щоб допомогти своєму бізнесу процвітати.

Створення стратегічного підходу до управління людськими ресурсами починається з написання плану на основі стратегічної мети організації, тому необхідно розпочати з SWOT-аналізу персоналу.

Розуміння сильних сторін, слабких сторін, можливостей і загроз є основою кожного стратегічного плану. На основі цього можна сформулювати потужний стратегічний план управління людськими ресурсами. Персонал може виступати в різних ролях, але у «Чемпіонах з людських ресурсів» (1996 р.) Девід Ульріх стверджує, що існують чотири ролі персоналу: стратегічний гравець, адміністративний експерт, працівник-чемпіон і агент з зміни».

На думку Лангберта, в новій економіці існують різні міркування: «Роль стратегічного гравця та агента змін свідчить про те, що менеджери з персоналу повинні співпрацювати як з лінійними менеджерами, так і з працівниками. Вони повинні продумати та розробити системи HR, які відповідають культурі, технологічному процесу та організаційній структурі з метою підтримки стратегічного мислення вищого керівництва».

Лангберт наводить приклади: «У конкурентоздатних компаніях, таких як Wal-Mart, HR має подумати про мінімізацію витрат. У диференціації та фокус-компаніях нової економіки (підприємства, які, на думку Уоррена Баффета, мають широкий простір), HR потребує допомоги у визначенні систем навчання, відбору та управління ефективністю, які підтримують цілі топ-менеджменту щодо інновацій, орієнтації на потреби клієнтів та покращення служби управління персоналом».

Найбільшою перевагою стратегічного управління людськими ресурсами є також його мета – поліпшення організаційної ефективності шляхом інтеграції та узгодження з бізнес-стратегією.

«Стратегічне управління людськими ресурсами, безумовно, є конкурентною перевагою. У виробничих фірмах процеси якості залежать від стабільних систем управління персоналом. У сервісних компаніях HR забезпечує навчання, нагороди, управління продуктивністю та

підтримку відбору працівників, що дозволяє компаніям найкраще обслуговувати клієнтів. Великі готелі, чи то висококласні, як мережа Four Seasons, або більш скромні, як Hampton Inn, використовують якісні процеси, які залежать від навчання, підтримки, відбору працівників і винагород, - говорить Ламберт.

Створюючи системи для досягнення кращої ефективності організації, стратегічне управління людськими ресурсами сприяє таким перевагам:

- результати, пов'язані з людськими ресурсами: менший товарообіг, зниження прогулів, підвищення задоволеності роботою та вища прихильність працівників;
- організаційні результати: підвищення продуктивності, якості, сервісу, ефективності та задоволеності клієнтів;
- фінансові результати: вищі прибутки, продажі, рентабельність активів та віддача від інвестицій;
- результати ринку капіталу: збільшення частки ринку, ціни акцій та зростання.

Дешлер каже, що компанія може досягти цих переваг тільки тоді, коли стратегічне управління людськими ресурсами узгоджується з бізнес-стратегією. «Стратегічне управління людськими ресурсами само по собі не є конкурентною перевагою для більшості організацій - насправді, тут я вважаю, що ми іноді помиляємося. Стратегічна робота з управління людськими ресурсами є стратегічною, коли вона дозволяє розвивати стратегію бізнесу. Занадто багато керівників HR здійснювали програми та кадрові можливості, яких компанія не хотіла або не потребувала. Звичайно, ми добре призначені, оскільки ми рекомендуємо та будуємо стратегічні можливості управління людськими ресурсами, але слід уважно стежити за тим, як ці можливості дозволять розвивати бізнес-стратегію», - підкреслює він.

Це негативно позначається на можливостях людського розвитку.

Розвиток людини як особистості, як професіонала, як носія та споживача культурних надбань, традицій і цінностей є визначальним критерієм соціально-економічного розвитку будь-якої організації. Розвиток людини тісно пов'язаний з концепцією людського капіталу. Людський капітал, носіями якого є мотивовані компетентні працівники зі стратегічним баченням, є основою поліпшення економічних показників, джерелом забезпечення прибутковості бізнесу та збільшення національного доходу країни.

Роботодавець розглядає людський капітал як цінний ресурс, що в майбутньому буде впливати на конкурентоспроможність підприємства. Тому таке поняття як маркетинг персоналу прямо пов'язане з поняттями «людський потенціал», «людський капітал».

Стратегічний маркетинг персоналу використовує концепції та інструменти класичного маркетингу для вирішення подібних сузір'їв на ринку праці. До них відносяться сегментація ринку праці та оптимізовані для цільових груп підходи до підбору персоналу, а також комплексні програми розвитку та стажування та сучасне управління відносинами із заявниками. Іншою важливою частиною стратегічного забезпечення робочої сили є внутрішні та зовнішні резерви гнучкості. Навпаки, модні слова HR, такі як «управління талантами», можуть безпечно відмовитися. Організації з професійним маркетингом персоналу завжди здатні наймати найкращих кандидатів навіть у складних умовах. Хороший маркетинг персоналу також завжди є стратегічним маркетингом персоналу.

Акцент робиться на неоліберальному баченні соціально-економічного розвитку, включаючи розвиток сфери праці та управлінської практики.

Для ефективного управління гнучкою робочою практикою організації повинні:

- інтегрувати гнучку практику роботи в корпоративні стратегії, включаючи стратегії управління персоналом;
- забезпечити витрати та вигоди від використання спеціальних гнучких методів роботи, включаючи розвиток компетенцій та професійного навчання;
- підтримувати залучення працівників до організаційного розвитку, незважаючи на використання таких інновацій в управлінні людськими ресурсами, як гнучка зайнятість та робота з часом;
- розробляти гнучкі інновації на практиці на основі:

1. висока заробітна плата;
2. законодавча захист зайнятості;
3. конкурентоспроможна продукція.

Загальні внутрішні маркетингові зусилля включають:

- Забезпечення того, щоб всі працівники знали, що їхній внесок є суттєвим для успіху компанії.
- Навчання всіх працівників про продукти та послуги компанії.
- Посилення концепції, що клієнти, коли все сказано і зроблено, є джерелом зарплат працівників.
- Забезпечення достатньої заробітної плати та пільг, а також приємне робоче середовище.
- Заохочення участі працівників у корпоративній політиці, управлінні та роботі - включаючи критику.
- Діяльність на пропозиціях працівника, які заслуговують і публічно визнають цінність вхідних даних.
- Підтверджуючи, що корпоративний мандат та цілі чітко описані та розповсюджені по всій організації.
- Забезпечення можливостей для просування, професійного розвитку та просування.
- Забезпечення відповідності корпоративної культури балансу між роботою та особистим життям.
- Сприяння спілкуванню та співпраці між співробітниками за допомогою різних методів від формалізованих налаштувань і до випадкових зборів, наприклад, у залах відпочинку.

Внутрішній маркетинг діє на думці, що думки клієнтів про компанію базуються на їх досвіді з бізнесом, а не тільки з продуктами. Обробляючи співробітник як «внутрішні клієнти», внутрішній маркетинг допомагає співробітникам вирівнювати з баченням і діяльністю компанії. У свою чергу, вони надають свої клієнт з послідовним і цінним досвідом. Внутрішні маркетингові кампанії часто веде по компанії людських ресурсів відділу, який відповідає за розповсюдження інформації та навчання щодо цілей і стратегій компанії.

Поняття маркетингу персоналу та людського капіталу взаємозалежні. Роботодавець, який активно застосовує на своєму підприємстві елементи зовнішнього та внутрішнього маркетингу персоналу, проводить тим самим оцінку основних складових елементів людського капіталу. У структурі людського капіталу можна виокремити чотири основних елементи: знання та продуктивні здібності, здоров'я, мотивацію, мобільність. Саме ці характеристики дуже цінні для роботодавця при розгляді претендентів на робочі місця. *Продуктивні здібності* складаються з умінь та навичок, здібності до виконання певних трудових функцій на тому рівні, якого потребує сучасний стан виробництва. *Елемент здоров'я* характеризується фізичною, розумовою, психічною здібністю людини до трудової діяльності, а також здібністю витримувати сучасну інтенсивність праці. *Мотивація* характеризується рівнем бажання працівників якісно та ефективно виконувати трудові функції, здійснювати новачі, займатися розвитком власного трудового потенціалу. *Мобільність* характеризується здібністю до освоєння нової техніки, технології, нових видів діяльності, до зміни професії, місця роботи, активної поведінки на ринку праці.

Людський капітал є найважливішим чинником соціально-економічного розвитку постіндустріальної економіки. У сучасному глобальному середовищі конкурентоспроможними можуть бути ті країни, які досягли високих показників людського розвитку на основі великомасштабних інвестицій у людський капітал, інтелектуальне «насичення» масових професій та створення сприятливих умов для всебічного, творчого розвитку людини. Це забезпечує країнам, по-перше, зростання продуктивності праці в різних сферах народного господарства; по-друге, нарощування інтелектуального

потенціалу та стійки темпи економічного зростання; по-третє, перманентну модернізацію структури економіки відповідно до змін кон'юнктури на світових ринках [1, с.440].

Розвиток та нагромадження людського капіталу є одним із пріоритетних завдань будь-якої країни. Для України це завдання є більш актуальним, ніж для розвинених держав, що обумовлено багатьма причинами.

Низький рівень та якість життя, поширення бідності, надмірне майнове розшарування, незадовільний стан здоров'я, низька тривалість життя – це неповний перелік соціальних проблем, які в основному обумовлені станом економіки. Україна стійко утримує низькі місця у міжнародних рейтингах за Індексом людського розвитку, іншими оцінками рівня та якості життя населення. Взаємозв'язок між розвитком людського потенціалу та сталим розвитком досліджується окремими вченими. Так, І. Ашмарін вважає, що однією із необхідних умов збереження та розвитку людського потенціалу як на індивідуальному, так і на соціальному рівні є стійкість людського розвитку. У своїй основі концепція сталого розвитку була орієнтована на рівноважну коеволюцію двох підсистем – людства і навколишнього середовища [2].

Людський та сталий розвиток є взаємозалежними процесами. З одного боку, розвиток земної людської цивілізації у довготривалій перспективі неможливий поза межами сталого (або підтримуючого) розвитку, який забезпечує відтворення ресурсної основи існування людства. У другій половині ХХ ст. людство почало усвідомлювати, що необмежене, неконтрольоване та неефективне використання ресурсів Землі може привести до глобальної катастрофи. Дефіцит продовольчих ресурсів, питної води, придатних для нормального життя територій стає все гострішим. Незважаючи на значний розвиток науково-технічного прогресу та досягнення людства в економічному розвитку, щоденно у світі майже мільярд людей голодує (кожний сьомий), а кожна п'ята людина живе на кошти, еквівалентні 1,25 дол. США в день або менше, 1,5 млрд. людей не мають доступу до електроенергії, а отже, і до цивілізованих умов життя. [3].

Слід зазначити, що пріоритети людського та сталого розвитку між собою тісно взаємопов'язані. Людський розвиток забезпечує формування головної продуктивної сили для економіки, яка, в свою чергу, створює матеріальні умови для підвищення рівня та якості життя. Основними компонентами і людського, і сталого розвитку є економічна, соціальна і екологічна складова, кожна з яких виконує специфічні функції у забезпеченні людського і сталого розвитку (табл.1). [4].

На практиці взаємозв'язок між людським і сталим розвитком реалізується в країнах Європи. У червні 2001р. на саміті лідерів країн-членів ЄС у Гетерборзі була прийнята Стратегія сталого розвитку ЄС, яка окреслила заходи щодо переведення економіки усіх європейських країн на ресурсозберігаючий та екологічно безпечний шлях розвитку. На основі даної стратегії в країнах ЄС формується модель *еко-соціальної ринкової економіки*. Еко-соціальна ринкова економіка і сталий розвиток суспільства ґрунтуються на трьох основах - це органічне поєднання *економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості*. Економічне зростання, що відбувається без урахування екологічних чинників, не може бути сталим і тривким у довгостроковій перспективі. Так само непринятною є охорона довкілля, що готова нехтувати інтересами людей і приносити в жертву задоволення базових людських потреб [5].

Таблиця 1

## Основні компоненти людського і сталого розвитку

Людський розвиток	Сталий розвиток
<i>Економічний</i>	
Збільшення ВВП та підвищення рівня життя	Раціональне використання наявних ресурсів на інноваційній основі
<i>Соціальний</i>	

Підвищення освітніх, креативних, культурних параметрів людини	Формування людського, інтелектуального та соціального капіталу
<i>Екологічний</i>	
Створення безпечних умов життя, збереження здоров'я	Збереження та відновлення природних ресурсів для майбутніх поколінь

Для України проблеми і людського, і сталого розвитку на сучасному етапі стоять вкрай гостро. Україна має надзвичайно гостру потребу переходу до моделі сталого розвитку, що обумовлено:

- досить великою часткою сировинних та енергоємних видів виробництва у загальній структурі економіки, що призводить до виснаження природних ресурсів;
- високою ресурсоємністю та енергоємністю ВВП (яка в 2-3 рази більша порівняно з розвиненими країнами), що знижує конкурентоспроможність вітчизняних товарів;
- високим рівнем забруднення довкілля, що негативно позначається на здоров'ї населення.

За Індексом людського розвитку (ІЛР) Україна у рейтингу 2009 р. посіла 85 місце серед країн світу, у 2010 р. рейтинг значно підвищився (69 місце), але вже в 2016 році впав до рівня 2009 р. – 84 місце серед більш ніж 160 держав світу. Спостерігається нестабільність динаміки рейтингу, що не свідчить про поліпшення умов людського розвитку.

При низькому рівні виробництва ВВП (у 2016 р. на душу населення 2185 дол. за ПКС; для порівняння: Польща - 12372 дол.) українські виробники витрачають значно більше природних і енергетичних ресурсів. По-хижацькому використовується національне багатство України. Орієнтація вітчизняного бізнесу на отримання прибутку шляхом експорту природних ресурсів, або товарів з низьким рівнем доданої вартості, призводить до вичерпання не відновлювальних ресурсів України. Внаслідок низького технологічного рівня виробництва значна частка ресурсів йде у відходи, що призводить, з одного боку – до забруднення навколишнього середовища, а з іншого – до зниження потенційного виробництва і зростання собівартості продукції. Все це негативно впливає на рівень і якість життя, стан здоров'я населення, формування людського капіталу.

Взаємозв'язок між людським та сталим розвитком спостерігається на рівні оцінок цих процесів. ПРООН для вимірювання розвитку людського потенціалу було розроблено інтегральний показник Індекс людського розвитку (ІЛР), який знайшов досить широке використання у практиці міжнародних порівнянь. Складаючись із трьох параметрів (оцінки рівня життя, рівня освіти та очікуваної тривалості життя), цей індекс дає змогу визначити відносний рівень розвитку людського потенціалу країн, який безумовно, формується під впливом процесів, що відбуваються в економіці та навколишнього середовища.

Під час саміту Всесвітнього економічного форуму в Давосі в 2001 р. був презентований Індекс екологічної сталості (Environmental Sustainability Index – ESI) країн, що дозволяє оцінити прогрес на шляху до сталого розвитку за допомогою 22 комплексних індикаторів, які разом охоплюють 67 різноманітних параметрів. Рейтинг країн за ESI базується на порівняльному аналізі індикаторів для різних країн і дає узагальнену оцінку ситуації в них. Із 122 країн, що були включені в нього у 2001 р., Україна опинилася на 110 місці, що красномовно говорить само за себе, а в п'ятірку світових лідерів увійшли Фінляндія, Норвегія, Канада, Швеція та Швейцарія. Наступного 2002 р. індекс був розрахований вже для 142 країн світу: перша п'ятірка світових лідерів не змінилася, а Україна опустилася ще нижче – на 137 місце серед 142 країн. У подальшому індекс трансформувався в Індекс навколишнього середовища – ІЧС (Environmental Performance Index – EPI) [4], за яким Україна займала низькі місця: у 2005 р. - 108, у 2010 – 75 місце, у 2016 році стан значно змінився – рейтинг країни підвищився до 44 місця.

У табл. 2 наведено показники обох індексів по окремих країнах за 2005, 2010 та 2016 рр.

Аналіз даної таблиці дає змогу зробити такі висновки:

- у більшості країн спостерігається тісна кореляція між Індексом стану навколишнього середовища та Індексом людського розвитку. При цьому, як правило, багато високорозвинених країн мають високі рейтинги за обома індексами. У таких країнах, як Австрія, Великобританія, Італія розбіжність між рангами обох індексів є несуттєвою. Отже, значний економічний розвиток, який забезпечує розвиток людського потенціалу, у цих країнах досягається шляхом підтримки екологічної рівноваги;
- багато країн з нижчим ІЛР мають низький показник стану навколишнього середовища ( наприклад, Україна, Туреччина, Китай). Це вказує на низьку якість економічного розвитку, який не забезпечує достатньою мірою ні потреб людини, ні збереження природної ресурсно-екологічної системи;
- значна група країн має суттєву розбіжність між обома індексами.

Таблиця 2

Розподіл окремих країн світу за ІЛР та ІСНС [6, 7].

Країна	ІЛР			ІСНС		
	2005	2010	2018	2005	2010	2018
Швеція	6	9	14	4	2	3
Норвегія	2	1	1	2	3	17
Фінляндія	11	16	23	1	4	1
Австрія	15	25	24	10	6	18
Німеччина	22	10	4	31	13	30
Франція	10	14	21	36	10	10
Великобританія	16	26	16	65	14	12
Італія	20	23	26	69	24	29
Іспанія	13	20	27	76	30	6
Польща	37	41	36	102	42	38
США	12	4	10	45	39	26
Канада	4	8	10	6	12	25
Японія	8	11	17	30	21	39
Росія	67	65	49	33	28	32
Україна	76	69	84	108	75	44
Туреччина	84	83	71	91	72	99
Китай	81	89	90	133	105	109

Частина країн з високим ІЛР має значно нижчі рейтинги за ІСНС: США у 2018 р. відповідно 10 та 26 місця, Німеччина – 4 та 30. Це свідчить, що в цих країнах нарощування ВВП, який є матеріальною основою людського розвитку, здійснюється на основі інтенсивного використання природних ресурсів, що не відповідає засадам сталого розвитку. Інша група країн при низькому ІЛР має досить високі рейтинги за показниками екологічної сталості: наприклад, Коста Ріка – 62 місце за ІЛР та 5 місце за ІСНС; Колумбія – відповідно 79 та 9 місця. Високий рівень збереження навколишнього середовища у цих країнах обумовлений низьким рівнем розвитку економіки, що не задовольняє потреби населення та не сприяє людському розвитку.

**Висновки.** Основний внесок цього дослідження до літератури з питань управління персоналом та результативності у сфері сталого розвитку стосується використання багатовимірної перспективи діяльності. У цьому відношенні було розглянуто три різні результати. Аналіз включає в себе задоволеність роботою, яка може розглядатися як посередницька змінна, що поєднує практику та продуктивність персоналу.



Результати підтверджують основне уявлення про те, що управління персоналом та продуктивність у секторі сталого розвитку пов'язані між собою. Коли організації застосовують більше практик HR, це пов'язано з більшим задоволенням клієнтів, меншою відсутністю хвороби та кращою чистою маржею. Що стосується організаційних та кадрових результатів, то підтверджуються гіпотези щодо опосередкуючого ефекту задоволеності роботою. Це відповідає точці зору, що ставлення працівників є важливою складовою між управлінням персоналом та ефективністю. У цьому відношенні дослідження довело, що вища задоволеність роботою пов'язана з вищою організаційною ефективністю. Дослідження показало позитивний зв'язок між задоволеністю працівників і задоволеністю клієнтів, оскільки, якщо працівники задоволені своєю роботою, вони, ймовірно, поведуться до клієнтів таким чином, що дають позитивний досвід роботи. Більш широке використання методів управління персоналом призводить до більш задоволених працівників. Це більше задоволення «відбивається» на клієнтах, оскільки задоволені працівники зроблять для них більше. Більше того, задоволені працівники менш схильні викликати хворих, ніж менш задоволені працівники. Таким чином, впровадження запропонованої стратегії дозволить підприємствам на сучасному етапі відповідати вимогам сталого розвитку, що сприятиме їх конкурентоспроможності та підвищенню ефективності.

#### Список використаних джерел:

1. *Спільний європейський економічний простір: гармонізація мегарегіональних суперечностей: моногр.* / за заг. ред. Д.Г. Лук'яненка, В.І. Чужикова.- К.: КНЕУ, 2007. - 544 с.
2. *Устойчивое развитие: теория, методология, практика: учебник /под ред. проф. Л.Г.Мельника.- Сумы: ИТД «Университетская книга», 2009. – 1216 с.*
3. *РИО+20/ Брошура для Конференции Организации Объединенных Наций по устойчивому развитию [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.rada.gov.ua>*
4. *Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: моногр.* /О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, О.В. Боднарук, В.П. Антонюк.- НАН України, Ін-т економіки пром-сті.- Донецьк, 2012. – 534с.
5. *Стратегія сталого розвитку та європейська модель «еко-соціальної ринкової економіки» як основа конкурентоздатності України в сучасну епоху / В.Вовк, Б.Гаврилишин// Українська асоціація римського клубу [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://clubofrome.org.ua/corweb/Article/1/>*
6. *Environmental Perfomance Index Authors // Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://epi.yale.edu>*
7. *Звіт з людського розвитку в Україні за 2016 рік. Людський розвиток і європейський вибір України. – ПРООН Україна, травень 2016р.-123с.*

#### References (BSI):

1. *Common European Economic Space: Harmonization of Megregional Contradictions: Monogr.* / for community edit D.G.Lukyanenko, V.I.Chuzhikova. - K.: KNEU, 2007. - 544 p.
2. *Sustainable development: theory, methodology, practice: textbook / ed. prof. L.Melnik. - Sumy: ITD "University Book", 2009. - 1216 p.*
3. *RIO + 20 / Brochure for the United Nations Conference on Sustainable Development [Electronic resource] .- Access mode: <http://www.rada.gov.ua>*
4. *Sustainable development of the industrial region: social aspects: monogr.* / O.Novikova, O.Amosha, O.Bodnaruk, V.Antonyuk. - National Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Economics of Industrial Design .- Donetsk, 2012. - 534 p.
5. *Sustainable Development Strategy and the European model of the "eco-social market economy" as the basis of Ukraine's competitiveness in the modern era / V.Vovk, B.Gavrylyshyn // Ukrainian Association of the Roman Club [Electronic resource] .- Mode of access: <http://clubofrome.org.ua/corweb/Article/1/>*
6. *Environmental Perfomance Index Authors // Yale Center for Environmental Law & Policy , Yale University [Електронний ресурс].- Режим доступу: <http://epi.yale.edu>*
7. *Human Development Report in Ukraine for 2016. Human development and European choice of Ukraine. - UNDP Ukraine, May 2016 - 123 p.*

**Keywords:** human potential; sustainable development; socioeconomic system; eco-social market economy; resource-ecological balance; human development index; environment index.

**Ключові слова:** людський потенціал, сталий розвиток, соціоекономічна система, еко-соціальна ринкова економіка, ресурсно-екологічна збалансованість, індекс людського розвитку, індекс навколишнього середовища

*Ключевые слова:* человеческий потенциал, устойчивое развитие, социоэкономическая система, эко-социальная рыночная экономика, ресурсно-экологическая сбалансированность, индекс человеческого развития, индекс окружающей среды.

*Рецензент:* Гончар В. В., завідувач кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування, ДВНЗ «ПДТУ», д.е.н., доцент

*Перевірено на плагіат системою:* <https://corp.eu.unicheck.com/library/viewer/report/1000065140>