

УДК 656.078.13

## РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: ПІДХОДИ, СУТНІСТЬ, МОДЕЛІ

*Плугіна Ю.А., к.е.н., асистент (УкрДАЗТ)*

*В статті проаналізовано існуючі підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» та сутність даної категорії, запропоновано авторське бачення поняття, проаналізовано моделі розвитку персоналу, виявлено їх особливості, переваги та недоліки застосування.*

*Ключові слова: розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу, моделі розвитку персоналу.*

## РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: ПОДХОДЫ, СУЩНОСТЬ, МОДЕЛИ

*Плугина Ю.А., к.э.н., ассистент (УкрГАЗТ)*

*В статье проанализированы существующие подходы к определению понятия «развитие персонала» и сущность данной категории, предложено авторское видение понятия, проанализированы модели развития персонала, выявлены их особенности, преимущества и недостатки применения.*

*Ключевые слова: развитие персонала, профессиональное развитие персонала, модели развития персонала.*

## PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE: APPROACHES, ESSENCE, MODELS

*Plugina J.A*

*Existing approaches to definition of the concept "personnel development" and essence of this category are analysed in article, author's vision of concept is offered, models of personnel development are analysed, their features, advantage and application shortcomings are revealed.*

*Keywords: personnel development, professional personnel development, model of personnel development.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Науково-технічний прогрес в дослідницькій, виробничій, соціальній сферах призводить не лише до появи модернізованих/удосконалених/нових технологій/матеріалів/продукції та послуг, але й до появи нових потреб споживачів або ж до нових форм задоволення існуючих. Підприємству в таких умовах необхідно швидко та якісно реагувати задля задоволення зростаючих потреб суспільства, що в кінцевому підсумку повинно призводити не лише до зростання фінансової результативності діяльності, однак і до підвищення лояльності споживачів, а також працівників до даного підприємства, що є дуже важливим в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Так, зовсім не новою, однак такою, що стрімко розвивається, потребою людей в загалі та працівника зокрема стає потреба в самореалізації. Працівник перестає розглядати працю лише в якості механічного виконання певних дій за певну плату. Все більша кількість працівників жадають розвиватися не лише професійно, але й творчо, духовно, емоційно на робочому місці.

Відповідно, питання забезпечення задоволення даної потреби працівників вимагає як від дослідників, так і від практиків глибокого розуміння питань розвитку персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Даній тематиці присвячені наукові роботи таких вітчизняних та зарубіжних дослідників як: Беккера Г., Вебера В., Грішньової А.О., Журавльова П.В., Кібанова А.Я., Савченка В.А., Крамаренка В.І. і багатьох інших [1,2,4,5]. В роботах дослідників розкриваються питання умов формування та розвитку персоналу, окремі економічні та психологічні аспекти розвитку персоналу, проблеми раціонального розвитку персоналу та їх зв'язок із зростанням конкурентоспроможності підприємства, питання оцінки рівня розвитку персоналу, методи, форми та види розвитку персоналу.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Однак проблема розробки та впровадження ефективної системи розвитку персоналу вітчизняних підприємств в сучасних умовах є настільки актуальною та обширною, що багато теоретичних та практичних питань залишаються невизначеними і потребують

подальшого комплексного вивчення, ґрунтовного теоретичного та методичного забезпечення.

Таким чином, *метою статті* є аналіз існуючих підходів до визначення поняття «розвиток персоналу», розкриття його сутності, а також розгляд основних моделей розвитку персоналу та їх аналіз щодо можливості застосування для вітчизняних підприємств в даний час.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічна література налічує багато визначень поняття «розвиток персоналу» (РП) через комплексність та багатогранність, приналежність не лише до економічної, а ще і до психологічної, соціальної, педагогічної категорій. Акцентування уваги на різних аспектах даної категорії призводить до появи численної кількості визначень.

Ґрунтовний аналіз визначень поняття РП надано в статті Брич В.Я., Гугул О.Я. [3], саме тому в нашій статті більш детально зупинимось на підходах, що застосовуються до трактовки даного поняття.

Серед основних підходів до визначення сутності і змісту поняття РП традиційно є процесний, системний, функціональний. Прикладом процесного підходу до визначення можна навести трактовку Кібанова А.Я., за якою РП – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу, що забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, планування трудової кар'єри, стимулювання розвитку персоналу [4, С. 401].

Прикладом функціонального підходу наведемо визначення Весніна В.Р.: «РП – безперервне проведення заходів, що сприяють повному розкриттю індивідуального потенціалу працівників та зростанню їх здатності вносити вклад в діяльність організації» [5, С. 190].

Згідно системного підходу, РП розглядається в якості сукупності взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства (визначення Черчик Л.М. [6]).

Найповніше стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства в цілому виражає системний підхід через врахування необхідності пристосування до змін зовнішнього середовища за допомогою розвитку конкурентних переваг як окремого працівника, так і підприємства. Розвиток персоналу повинен бути системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є розроблення кадрової

стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури. Основними складовими процесу розвитку персоналу підприємства називають: професійне навчання персоналу (первинна профпідготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптація персоналу, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, службово-професійне просування працівників.

Однак, на нашу думку, не слід ототожнювати поняття «розвитку персоналу» та «професійного розвитку персоналу», що є набуттям працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати в своїй професійній діяльності. Саме професійний розвиток досягається шляхом підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків, пристосування до нових умов діяльності підприємства та зростання рівня професійної готовності до виконання певних функцій. Поняття розвитку персоналу є набагато ширшим.

РП призводить до безперервного організаційного та особистісного зростання та розвитку через удосконалення у персоналу навичок та вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здібності до навчання, ентузіазму та спроможності до праці. Погоджуємося з визначенням Весніна В.Р. з прикладу того, що РП сприяє повній реалізації особистісного потенціалу працівників, що не обмежується лише зростанням рівня знань, вмінь та навичок.

Джой-Меттьюз Д. визначив, що РП сприяє:

- вивільненню прихованих можливостей та потенціалу працівників;
- реалізації потенційних можливостей персоналу;
- поступовому руху до більш досконалого та складного стану окремого працівника та підприємства загалом [7, С. 20].

Новітній погляд на розвиток персоналу повинен ґрунтуватися не лише з позиції вигоди для підприємства, однак і з позиції вигоди для людини. Дійсно, розвиток персоналу забезпечує зростання загального інтелектуального рівня людини, розширює її ерудицію, коло спілкування, тобто підвищується конкурентоспроможність окремого працівника, що в подальшому сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, на якому він працює, а також до зростання рівня конкурентоспроможності держави загалом.

Авторське бачення сутності поняття «розвиток персоналу» витікає з наступного. Розвиток в загальному розумінні – зміна якісних

характеристик певної категорії, що може відбуватися як зі зміною її кількісних параметрів, так і без них. Відповідно, РП підприємства є зміною його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри. В свою чергу, фізіологічний розвиток персоналу, під яким розуміємо зміцнення його здоров'я, розвиток фізичної сили та витривалості, збільшення рівня «віддачі» роботі і т.д., не лише підвищує продуктивність праці персоналу, а також підвищує рівень його лояльності до підприємства (що впливає на зниження плинності кадрів) та збільшує тривалість періоду «найефективнішого використання» персоналу.

Під періодом «найефективнішого використання» персоналу розуміємо час, в який віддача від працівника теоретично та практично перевищує «вкладання» підприємства в нього – як фінансові, так і організаційні. Це період, коли рівень професійного розвитку працівника є вже достатньо високим (тобто він пройшов як первинну професійну підготовку, так і адаптацію на робочому місці, його можна характеризувати як «достатньо кваліфікованого працівника»), а також рівень його амбіцій знаходиться в стадії зростання – тобто працівник *знає*, що може досягти більшого в своїй кар'єрі і *хоче* цього, його ініціативність, прагнення до інтелектуального розвитку, набуття нових знань, вмінь, навичок є дуже високою. Працівник прагне розвитку не лише задля задоволення своїх амбіцій, він жадає бути потрібним своєму підприємству, бути «поміченим» керівництвом задля службового, професійного, матеріального зростання. Нажаль, з часом навіть найініціативніші, однак непомічені працівники втрачають описані якості, знижують «планку» своїх бажань та очікувань відносно успіхів як на робочому місці, так і в житті загалом. Досліджень відносно вікових меж періоду «найефективнішого використання» персоналу, а саме встановлення верхньої межі нього не проводилося через низку причин, до яких можна віднести наступне: по-перше, вітчизняний науковий та практичний інтерес до проблем розвитку персоналу є лише в стадії зародження, тому багато питань залишаються нерозглянутими; по-друге, складність точного визначення таких меж через індивідуальні особливості кожного працівника – їх власні амбіції, характер, релігійні уподобання, стиль життя, особливості особистісного життя, певні доленосні події і т.д.; по-третє, неготовність, як моральна (керівного складу), так і фінансова, підприємств виділяти ресурси на ґрунтовні дослідження як теоретичного характеру, так і практичного, тобто глибокий аудит персоналу підприємства; по-третє, дуже низький рівень попиту на послуги аудиторської перевірки персоналу підприємств породжує низький рівень пропозиції для задоволення даної потреби, а також низькій її якісний рівень. Це далеко не повний

перелік, однак і він дає розуміння низького рівня розробленості в вітчизняній практиці даних питань. Однак традиційно «найефективнішим» віком працівника вважається вік від 25-27 до 35-40 років, що можна прийняти як основу для визначення періоду «найефективнішого використання» персоналу.

Згідно запропонованого визначення система РП повинна включати такі елементи: професійне навчання, планування та розвиток кар'єри, створення та ведення кадрового резерву, розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що призводить до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

Управління РП можна поділити на два рівні: рівень підприємства та рівень особистості. Існує ще державний рівень, що стосується розвитку людських ресурсів, тобто суспільства, взагалі. На рівні підприємства управління РП поділяється на наступні складові:

- оцінювання наявного трудового потенціалу, зокрема рівня знань, умінь та практичних навичок;

- оцінювання потреб підприємства в персоналі відповідно до обраних цілей, завдань, визначеної стратегії розвитку;

- порівняння фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

На основі одержаних даних підприємство визначає:

- кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати кваліфікацію;

- кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства;

- кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективного реалізації обраної стратегії [8, С. 64].

Управління РП на рівні особистості передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати свої здібності, активізувати та розширити раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння та практичні навички з метою професійно-кваліфікаційного просування. Загалом, на підприємстві необхідно створити такі умови та вимоги до праці та персоналу, за яких кожен повинен постійно підвищувати свої інтелектуальні здібності, ідеально – за власним бажанням, а не за спонуканням служби РП (відділу кадрів) підприємства.

Таким чином, мотивація працівників до розвитку може бути обумовлена наступними чинниками:

- бажанням зберегти роботу, посаду, службовий статус;
- прагненням до кар'єрного зростання, розширення повноважень;
- прагненням до підвищення рівня оплати праці;
- бажанням розширення кола спілкування, встановлення нових контактів;
- бажанням до самовдосконалювання, інтересом до нових знань та інновацій.

Серед **моделей розвитку персоналу** на практиці застосовуються [9, 10]:

- 1) модель конкурентних переваг;
- 2) модель підтримки працівників;
- 3) модель підтримки суспільства;
- 4) модель-концепція людського розвитку.

**Модель конкурентних переваг** передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві, згідно неї індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути якнайефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства як в його кількості, так і в рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Встановлення такого типу організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді.

На нашу думку, така модель РП має як свої беззаперечні переваги: кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення, підвищення рівня знань та навичок, однак має і суттєві недоліки, а саме:

- значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці;
- високий рівень плинності кадрів з причин: неготовності працівника до роботи в постійному стресі; низькому рівню згуртованості колективу; «відставанню» працівника до швидкості висування підприємством вимог до нього; хедхантингу.

Хедхантинг - «полювання за головами», є одним з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Є найбільшою проблемою для підприємств з такою моделлю РП, тому що воно може або втратити найбільш цінних співробітників через переманювання їх до конкурентів, або ж потрапити в залежність від них, коли працівники «маніпулюють» підприємством, розуміючи, що є дуже важливими для них.

**Модель підтримки працівників** передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої

фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров'я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо.

Реалізація даної моделі РП націлена на створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку та сильного ступеня лояльності до даного підприємства. Серед переваг для підприємства додатково можна назвати низький рівень плинності кадрів та розвинену організаційну культуру. Однак реалізація вище перелічених заходів не стовідсотково призведе до реального підвищення ступеню знань працівників, тобто не завжди працівник готовий «віддавати» підприємству (у вигляді підвищення своєї кваліфікації та рівня знань) стільки ж, скільки отримав від нього. Це є основним недоліком та ризиком впровадження даної моделі РП.

**Модель підтримки суспільства** реалізується через механізм становлення соціально-відповідального підприємства, що декларується як елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально-відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування. Нажаль, така модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних підприємств та не відповідає тим принципам, за яким в наш час ведеться бізнес (в більшості випадків).

**Модель-концепція людського розвитку** включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї. Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація потенціалу працівника, за якої здійснюється орієнтація на різні аспекти потенціалу: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового. Тобто реалізація такої моделі РП включає всі найкращі характеристики вище перелічених моделей, націлена на багатограний розвиток працівників, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що природно призводить до зростання

рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні вкладення для її реалізації.

**Висновки даного дослідження та перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Таким чином, всі вище перелічені моделі РП мають як свої недоліки, так і свої переваги. Конкретна модель РП повинна обиратися виходячи з аналізу цілей, що ставить перед собою підприємство, внутрішніх можливостей (фінансових, організаційних, управлінських, інформаційних тощо) для реалізації моделі на практиці, аналізу умов зовнішнього середовища з огляду на ступінь готовності суспільства до впровадження певної моделі. Загалом, розвиток персоналу підприємства повинен розглядатися як комплексне розкриття потенціалу кожного працівника з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Серед перспектив подальших досліджень є аналіз методів навчання персоналу, що можуть застосовуватись на вітчизняних підприємствах.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд. МГУ, 1997. – 415 с.
2. Савченко В.А. Управление развитием персонала: навч. посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

3. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул / Вісник Хмельницького національного університету. - № 5. – 2009. – Т.2. – С. 13-16.

4. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин - М.: Юрист, 2001. — 496 с.

6. Колпаков В. Управление развитием персоналу: теория і практика / В. Колпаков // Персонал. – 2004. - № 11. – С. 64-69.

7. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

8. Крамаренко В.І., Холода Б.І. Управление персоналом фірми: Навч. Посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. - Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

9. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислових підприємств [Електронний ресурс] / В. Колосок – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Skhid/2009\\_9/2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Skhid/2009_9/2.pdf).

10. Сливка О.А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку [Електронний ресурс] / О.А. Сливка – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_29/Slivka.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_29/Slivka.pdf)

*Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Компанієць В.В.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Полякова О.М.*

УДК 658.589.009.12

## УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ РИЗИКОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

*Стешенко О.Д. к.е.н., доцент,  
Нікітенко А.П. магістр (УкрДАЗТ)*

*У даній статті розкриті поняття кредитного ризику, виявлені основні елементи системи управління кредитним ризиком та проаналізовані методи управління кредитним ризиком комерційного банку.*

*Ключові слова: кредитний ризик, система управління кредитним ризиком, диверсифікація, концентрація, лімітування, резервування.*

## УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМ РИСКОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*Стешенко Е.Д., к.э.н., доцент,  
Никитенко А.П., магистр (УкрГАЗТ)*

*В данной статье раскрыты понятия кредитного риска, выявлены основные элементы системы управления кредитным риском и проанализированы методы управления кредитным риском коммерческого банка.*

*Ключевые слова: кредитный риск, система управления кредитным риском, диверсификация, концентрация, лимитирование, резервирование.*