

7. Рутицкая В. Модель оплаты труда: грейды [Электронный ресурс] / В. Рутицкая. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1006>
8. Статистика стран мира. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://blogs.lb.ua/andriy\\_pavlovskiy/150203\\_kilka\\_sliv\\_pro\\_ukrainsku\\_zarplatu.html](http://blogs.lb.ua/andriy_pavlovskiy/150203_kilka_sliv_pro_ukrainsku_zarplatu.html)
9. Фінансова звітність ПАТ «ПВП «Кривбасвибхпром». – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://smida.gov.ua/>

УДК 332.143:347.7

Гугул О.Я.,  
к.е.н., викладач кафедри менеджменту  
Тернопільський національний економічний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

**Постановка проблеми.** Питання розвитку персоналу було і залишається у даний час недостатньо вивченим. Воно розглядається не лише як економічна категорія, але і вивчається іншими науками, охоплює досить масштабну нішу в наукових дослідженнях та відіграє ключову роль у виробничій діяльності підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішної, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.П. Єгоришина, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семікіної, Ю.Г. Одегова та ін. Разом з тим, потрібно зауважити, що багато теоретичних питань з даної проблеми ще не з'ясовані, перебувають на етапі становлення і вимагають подальшого розв'язання та дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз теоретичних засад управління розвитком персоналу та класифікація чинників впливу на даний процес задля підвищення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Система розвитку персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі, одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоздатності та прибутковості вітчизняних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, виникає потреба у розробці нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства.

Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у даній галузі.

Згідно положень економічної енциклопедії, менеджмент (від англ. manage – управляти) – наука про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, отримав назву управління персоналом. [2, с.118]

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме: управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

З'ясуємо поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які, на нашу думку, є близькими за значенням. У обох випадках, об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає у тому, що другий термін наголошує на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дає можливість досягнути поставленої мети за мінімальних затрат та максимумі ефективності.

Більшість вітчизняних економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм наступні визначення. Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників;

діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [9, с. 271-272].

Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно їх підходу, управління персоналом передбачає системний плановано організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [4, с. 16].

Науковець О.А. Грішнова під цим поняттям розуміє сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [1, с.16].

На думку А.П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [3, с. 15].

У економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [2, с. 295].

На думку російських вчених Одегова Ю.Г. та Журавлева П.В., сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей [8, с. 49].

Маслов Е.В. визначає управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу [6, с 41].

Як бачимо, усі вищенаведені трактування даного поняття переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління, та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети. Типовим прикладом такого підходу може слугувати і визначення, запропоноване Галенко В.П.: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств».

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління. Для прикладу, Марр Р. та Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [5, с. 127].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності. Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме:

- 1) відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;
- 3) інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій. Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Досліджуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління людським фактором виробництва, ми не виявили чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Лише В.А. Савченко зазначає, що управління розвитком персоналу

передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [7, с. 162].

Проаналізувавши сутність понять, що були досліджені вище, а саме «персонал», «розвиток персоналу», «управління персоналом» ми пропонуємо власне визначення управління розвитком персоналу підприємства. На нашу думку, управління розвитком персоналу – це сукупність способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації.

Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних чинників за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація чинників за: мірою спільності, урегульованістю, способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом.

За ознакою спільності чинники поділяються на загальні та одиничні. Загальні чинники поширюються на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні – властиві окремим елементам даного процесу.

За мірою урегульованості чинники поділяються на регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу; умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути.

Стосовно способу впливу на управління розвитком персоналу чинники поділяються на прямі та опосередковані; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) та інтенсивні, що засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, на прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики.

За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу поділяються на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

Враховуючи те, що більшість із згаданих чинників одночасно потрапляють до кожної із наведених кваліфікаційних ознак, розглянемо більш детально ознаку економічного змісту, позаяк саме вона здійснює найсуттєвіший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Значною мірою на процес управління розвитком персоналу впливає впровадження у виробничий процес складних наукоємних технологій, що у свою чергу зумовлює необхідність удосконалення знань, умінь та навичок працівників, а отже – налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу.

Суттєвих змін у характері людської діяльності та управлінні нею вимагають і процеси інформатизації суспільства, які обумовлюють зниження ролі матеріального виробництва та посилення значення сфери послуг. Дані процеси ставлять нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, у частині роботи із масштабними інформаційними базами та потоками.

Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконалі та постійно змінювана нормативно-правова база.

Задля налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу, окрім вищеперелічених варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли управляти цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні резерви працівника, можна задіяти ті його природні можливості, які не проявляються у звичайній ситуації.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективне управління розвитком персоналу потребує врахування сукупного інтегрованого впливу проаналізованих чинників, а не кожного з них зокрема. Адже окремі чинники, об'єднані в систему надають їй нової якості, тобто створюють так званий синергетичний ефект, який є вищим, аніж сума ефекту від розрізнених, незалежно діючих елементів. Сукупний ефект підвищується, якщо система управління розвитком персоналу органічно «вмонтовується» у загальну стратегію управління підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набувають стратегічні питання розвитку персоналу.

Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [2, с. 311].

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково повинен існувати тісний взаємозв'язок, який може носити двосторонній характер. Мається на увазі, що процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії компанії, або ж самі визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта.

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких вітчизняних економістів, як: Колпаков В.М., Савченко В.А., Щекін Г.В. та ін. Спираючись на розробки вищеперелічених вчених та на результати власних наукових досліджень, нами виокремлено кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них: 1) стратегія суцільного розвитку персоналу; 2) розвитку управлінського персоналу; 3) управління знаннями; 4) сприяння саморозвитку працівників; 5) використання «готової» робочої сили; 6) підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

На нашу думку, найбільшою мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізовує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності.

Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанту управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на відношенні до знань як до ключового ресурсу організації. Метою даної стратегії є генерація потоку знань (релевантної інформації) та обміну ними між усіма членами трудового колективу з метою стимулювання навчальних процесів.

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрямки такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок та типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації.

На жаль, вище представлені стратегії сьогодні використовуються незначною частиною вітчизняних підприємств, позаяк потребують значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схильються до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи чи «за необхідністю». Тобто, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу.

На особливу увагу заслуговують і проблеми вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. На сьогодні, популярною є точка зору, згідно якої, забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників можливе лише шляхом створення на базі окремих господарюючих суб'єктів спеціалізованих центрів розвитку та навчання. Проте, малі та середні підприємства, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів не мають можливості створити такі структурні підрозділи.

Також, функція управління розвитком персоналу підприємств може бути покладена на відділи управління та розвитку людських ресурсів (відділи кадрів), хоча і вони, досить часто, не здатні забезпечити якісні послуги навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо спеціалізовані та обмежені завдання. На такі відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, завдяки чому вони не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний вклад у організаційну ефективність.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, управління розвитком персоналу повинно розкривати приховані знання персоналу, розширювати межі цих знань, змінювати відносини між людьми і, тим

самим, збільшувати людський капітал, який сьогодні є найціннішим ресурсом організацій, визначати рівень його конкурентоспроможності і забезпечувати зростання показників продуктивності праці.

### Література

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
  2. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
  3. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
  4. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 292 с.
  5. Марр Р. Словарь / Р. Марр, А. Флиастер. – М. : Человек и труд. – 1994. – Том 1. – 127 с.
  6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под. ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312с.
  7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351.
  8. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
- Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.

УДК 338.43.01

**Данкевич Є.М.,**  
**к. с.-г. н., лабораторія економіки**  
**Інститут сільського господарства Полісся НААН України**

## РОЗВИТОК ЗАЙНЯТОСТІ В УМОВАХ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

**Постановка проблеми.** Зростання зайнятості на селі в умовах міжгалузевої інтеграції, запровадження у виробництво інноваційних проектів із вкладенням інвестиційних коштів вимагає наявності кваліфікованих спеціалістів та працівників. Подальша модернізація господарського процесу із залученням сучасної високопродуктивної техніки вітчизняного та іноземного виробництва неможлива без досвідчених кадрів [3]. Вони і надалі залишаються вагомим фігурою на селі. Наразі проблемним питанням є їх навчання та підготовка до роботи на сучасній техніці, створення належних умов праці.

Рівень життя сільського населення на сучасному етапі вказує на незадовільний стан соціального розвитку сільських територій, для якого нині характерна глибока демографічна криза, занепад соціальної інфраструктури та “вимирання” населених пунктів. У даних умовах відродження сільськогосподарського виробництва – це відродження України, її незалежності та державного суверенітету [2]. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми повинна стати соціальна спрямованість діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах міжгалузевої інтеграції [6].

Ефективне ведення виробництва неможливе без вирішення соціальних питань, ліквідації наявної напруги і встановлення партнерських відносин між інтегрованими структурами та територіями, у межах яких вони ведуть виробництво [5]. Реалізація цих заходів зумовлює необхідність вивчення соціально-психологічних відносин між колективами різних виробництв і навіть галузей. Сільське населення у ланцюгу руху матеріально-технічних ресурсів і продовольства до кінцевого споживача залишається найбільш незахищеною ланкою, яка неспроможна захистити свої інтереси.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження соціально-економічних проблем розвитку сільських територій знайшли своє відображення у працях: І.І. Лукінова, П.Т. Саблука, С.І. Дем’яненка, В.Г. Андрійчука, О.М. Онищенко, В.В. Юрчишина, О.А. Бугуцького, Й.С. Завадського, І.В. Прокопи, Л.О. Шепотько, Є.І. Ходаківського та інших дослідників. Відзначаючи цінність результатів досліджень науковців, необхідно відмітити, що не всі теоретичні розробки знаходять застосування на практиці, про що свідчить сучасний стан розвитку сільськогосподарського виробництва. Занепад