

Партика І. В.

аспірант кафедри економіки та менеджменту  
Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка

Partyka Iryna

Postgraduate Student of the Economics and Management Department  
Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розроблено концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємства, що дає можливість поєднати загальнопрофесійний, компетентісно-професійний та безперервний рівні розвитку персоналу з підходами до управління розвитком персоналу: комплексним, компетентісним та підходом сталого розвитку. Доведено, що кожний підхід до управління розвитком персоналу даної концепції орієнтований в кінцевому підсумку на збільшення прибутків підприємства та підвищення конкурентоспроможності самих працівників. Охарактеризовано базовий рівень розвитку персоналу через інтегрований показник – індекс людського розвитку. Обґрунтовано застосування компетентісного підходу, що сприяє реалізації бізнес-стратегії та активізує саморозвиток персоналу. Доведено важливість використання підходу сталого розвитку персоналу, який поєднує етичні норми, засади та цінності ділової поведінки. Для підвищення стійкості розвитку підприємства запропоновано дотримання певних програм із його стратегічного розвитку.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, компетентісний підхід до управління розвитком персоналу, підхід сталого розвитку, професійна компетентність, соціальна відповідальність.

**Вступ та постановка проблеми.** Економічний розвиток країни, рівень життя її населення прямо залежать від діяльності підприємств, які забезпечують виробництво товарів та надання послуг. В умовах стратегічних змін економічної та політичної систем країни результати діяльності підприємств безпосередньо залежать від ефективності управління та використання людського капіталу. Такі трансформаційні процеси в країні як дають нові можливості для підприємств, так і несуть серйозні загрози через наявні ризики та високу ступінь невизначеності. Така ситуація вимагає розроблення й впровадження нових моделей розвитку персоналу для підвищення конкурентоспроможності підприємства та працівників. Персонал є стрижневою компонентою діяльності підприємства, що забезпечить гнучкість за умов швидкозмінного зовнішнього середовища.

Управління розвитком персоналу підприємства є одним із найважливіших напрямів у стратегії сучасного підприємства, оскільки все більше вимог висуваються до його рівня знань, кваліфікацій та здібностей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління розвитком персоналу є предметом досліджень багатьох українських і зарубіжних учених-економістів, які стали основою формування ідеології безперервного розвитку персоналу підприємств. Зокрема, варто відзначити праці О.Ю. Амосова, М. Армстронга, В.Я. Брича, Д. Богині, Н.С. Гавкалової, О.А. Грішної, А.В. Денисової, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.Я. Кібанова, Н.Б. Кирич, А.М. Колота, Т.А. Костишиної, І.С. Кравченко, Т.І. Лепейко, Е.М. Лібанової, Н.Д. Лук'яниченко, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, В.М. Нижник, О.Ф. Новікової, Ю.Г. Одегова, І.Л. Петрової, М.Д. Романюка, В.А. Савченка, В. Співака, М.В. Семикіної.

Значний внесок зробили І. Бех, Л. Головач, Н. Завіниченко, В. Носкова, Р. МакКлеланд, В. Цимбал, працюючи над підходами до розроблення моделей компетенції і розкриттям поняття «компетенції персоналу». М. Паркінсон сформував критерій ефективно працюючої моделі компетенції. К. Прахалад, Г. Хемел, Я. Тернер працювали над розвитком концепції ключових компетенції організації.

С. Уїддет, С. Холліфорд, Р. Міллс та ін. присвятили свої праці використанню компетентісного підходу до управління людськими ресурсами організації.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Разом із тим багато теоретичних та практичних питань із даної проблематики залишаються невизначеними і потребують подальшого комплексного вивчення, ґрунтовного теоретичного та методичного забезпечення.

**Метою** даної роботи є розроблення концептуальної моделі управління розвитком персоналу підприємства.

**Результати дослідження.** Розвиток персоналу стає важливим напрямом ефективного функціонування будь-якого підприємства та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Управління розвитком персоналу повинне забезпечувати раціональне використання потенціалу кожного співробітника підприємства. Значущість працівників зумовлена наявністю сукупності професійних знань, умінь та навичок, саме наявністю професійних компетенцій.

Основними платформами розвитку персоналу підприємства є загально-професійний, компетентісно-професійний та безперервний розвиток. Поєднавши ці три складники, нам удалося отримати концептуальну трійсту модель управління розвитком персоналу підприємства (рис. 1).

Пропонована модель дає змогу поєднати три рівні розвитку персоналу (базовий, вищий та найвищий) із трьома підходами до управління розвитком персоналу (комплексним, компетентісним та підходом сталого розвитку).

Перший базовий рівень концептуальної моделі управління розвитком персоналу характеризується індексом людського розвитку (Human Development Index). Індекс людського розвитку (ІЛР) є інтегральним показником стану соціально-економічного розвитку країни. Це основний показник, запропонований Програмою розвитку ООН, за яким у світі оцінюються досягнення країни. Він був розроблений у 1990 р. пакистанським економістом Махбубом ель Хаком і сьогодні вдало застосовується ООН у щорічному звіті з розвитку людського потенціалу.

Елементами індексу людського розвитку є рівень здоров'я, освіти та рівень доходу, а саме (рис. 2).

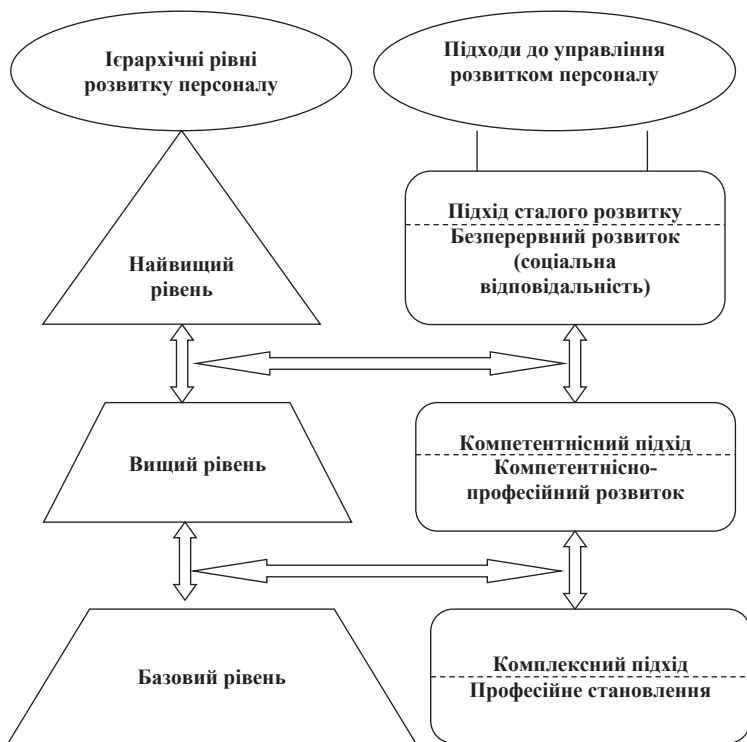


Рис. 1. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором

- очікувана тривалість життя при народженні (long and healthy life);
- доступність освіти (knowledge) (рівень писемності, грамотності дорослого населення та загальне охоплення населення початковою, середньою та вищою освітою);
- забезпечення гідних умови життя для кожної людини (a decent standard of living) (показник ВВП на душу населення, виражений через паритет купівельної спроможності).

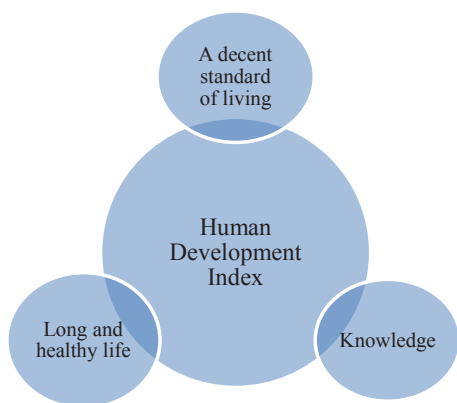


Рис. 2. Елементи індексу людського розвитку (Human Development Index)

Індекс людського розвитку (ІЛР) розраховується як середнє арифметичне трьох показників за формулою:

$$ІЛР = \frac{I_{life} + I_{educ} + I_{inc}}{3}, \quad (1)$$

де ІЛР – індекс людського розвитку;

$I_{life}$  – індекс тривалості життя;

$I_{educ}$  – індекс рівня освіченості;

$I_{inc}$  – індекс скоригованого реального ВВП на душу населення [1].

Максимальне значення ІЛР – 1, мінімальне – 0. Після здійснення оцінки ІЛР усі країни розміщуються у спадному порядку за рейтингом даного показника. Це свого роду єдина шкала, за якою можна з'ясувати місце кожної країни.

Україну було вперше включено в розрахунки показника ІЛР у Доповіді за 1993 р. Так, за розрахунками 1990 р., наша країна посідала цілком гідне 45-е місце, а абсолютне значення зведеного індексу дорівнювало 0,844. Економічна криза зумовила різке зниження показників середньодушового ВВП й істотне скорочення тривалості життя, а найгірші рейтингові показники у нас припали на 1995 р. (Доповідь 1998 р.) – 102-е місце [2]. Проте, згідно з оновленою статистикою за 2018 р., Україна у 2017 р. посіла 88-му позицію серед 189 країн [3]. За 2017 р. значення ІЛР України становить 0,751, що є нижчим за середнє значення країн групи з високим індексом людського розвитку, який становив 0,757, та нижчим за середнє значення країн Європи та Центральної Азії, що становить 0,771. Таким чином, із 1990 по 2017 р. очікувана тривалість життя при народженні в Україні збільшилася на 2,3 роки, середня кількість років навчання збільшилася на 2,2 роки, останнім часом рівень життя населення в Україні, що визначається валовим національним доходом (ВНД) на душу населення, дещо зріс: близько 9% у 2015–2017 рр.

За допомогою ІЛР можна визначити середній показник основних досягнень людського розвитку як на рівні країни, так і на регіональному рівні країни, що дає змогу з'ясувати основні проблеми і пріоритетні шляхи розвитку зокрема кожного регіону. Тому логічним продовженням роботи ПРООН в Україні стало застосування в національних доповідях індексів людського розвитку регіонів країни.

Ми погоджуємося з думкою А.В. Алістаєвої про те, що людський розвиток як на макрорівні (держави), так і на мезорівні (регіонах) у першу чергу залежить від підприємств, що діють у даній країні чи регіоні [4, с. 359], оскільки саме вони впливають на формування першочергових показників для обчислення ІЛР. Проте в гонитві за збагаченням, на жаль, більшість підприємств не приділяє уваги як розвитку своїх працівників, так і стану зовнішнього середовища, що останнім часом погіршується в результаті їхньої діяльності.

Підприємство може розвиватися тоді, коли воно забезпечує можливості розвитку людей, які на ньому працюють, через визначення чинників, які мотивують діяльність персоналу. Для оцінки цих чинників необхідно проводити розрахунок індексу людського розвитку підприємства за трьома показниками: рівнем освіти, станом здоров'я та рівнем життя працівників підприємства. Застосування більшої кількості проміжних показників дасть змогу обчислювати показник ІЛР підприємства більш точно та інформативно і буде корисним для подальшого планування розвитку персоналу за використанням комплексного підходу. Щодо показника, який відображає рівень освіти працівника, то доцільно враховувати її якість. Під час оцінки стану здоров'я необхідно, на нашу думку, додатково враховувати такі показники, як умови паці, охорону праці, відрахування на оздоровлення. Під час аналізу рівня життя персоналу доцільно брати до уваги середній рівень заробітної плати, премії, заохочувальні нарахування.

Таким чином, розрахунок індексу людського розвитку підприємства дасть можливість об'єктивно оцінити рівень та умови розвитку його персоналу, а також розробити соціально-економічну стратегію діяльності підприємства.

Другий рівень розвитку персоналу концептуальної моделі управління розвитком персоналу (рис. 1) – вищий, який передбачає використання компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу.

Професійну компетентність можна вважати одним із суттєвих структурних елементів особистості. У професійній діяльності особистість себе реалізує, розвивається, вдосконалюється. С.А. Дружилов та Е.А. Климов у працях, присвячених формуванню професійної компетентності майбутніх фахівців у вищій школі, професійну компетентність розглядають як сукупність здібностей, властивостей та характеристик особистості, необхідних для успішної професійної діяльності в тій чи іншій сфері [5; 6].

Проте у практиці управління персоналом сутності поняття «професійна компетенція» надається дещо інший зміст. Це поняття розглядається як відповідність певного працівника певній посаді на підприємстві.

Фахівці з управління персоналом зазвичай послуговуються визначенням компетентності, наданим Р. Бойцисом, який увів цей термін у 1982 р. Він розглядав компетентність як «здатність людини вести себе у такий спосіб, який задовольняє вимоги роботи в певному організаційному середовищі, що, своєю чергою, є причиною досягнення бажаних результатів» [7, с. 174]. Р. Бойцис доводив, що професійна компетентність зумовлюється різними чинниками: знаннями, які особистість використовує у роботі, здібностями, особливостями характеру, мотивами, самооцінкою, соціальною роллю, проте виявити й оцінити їх можливо, лише аналізуючи робочу поведінку працівника [7, с. 174].

У межах компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як застосування його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації й управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники [8, с. 291]. Компетентнісний підхід відображає не стільки знання, вміння і навички людини, скільки модель професійної поведінки. Це дає змогу встановити прямий зв'язок знань, умінь і навичок, які застосовує працівник, із конкретними результатами його діяльності. Працівник, таким чином, розуміє шлях досягнення успіху та усвідомлює свою відповідальність.

Навчити працівника управляти власними знаннями, навичками, вміннями, досвідом є основною метою компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу. Працівник підприємства має вміти самонавчатися, саморозвиватися, самовдосконалюватися. Наявність компетенцій у працівника (його професіоналізм) можна визначити, здійснивши характеристику проявів його поведінки із застосуванням наявних знань, умінь та навичок, досвіду, інтуїції, особистих характеристик тощо.

Компетентнісний підхід на перше місце ставить потенціал персоналу, тому стає головним елементом системи управління розвитком персоналу. Звернення до явних і прихованих можливостей працівників створює потужний імпульс до їхньої активної участі в діяльності організації, зростання задоволеності працею, і формування на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій [9].

Отже, управління розвитком персоналу на засадах компетентнісного підходу, з одного боку, сприяє реалізації бізнес-плану (бізнес-стратегії) підприємства, з іншого – активізує саморозвиток персоналу.

Третій рівень розвитку персоналу концептуальної моделі управління розвитком персоналу (рис. 1) – найвищий, який передбачає застосування підходу сталого розвитку персоналу підприємства. Сталий розвиток не може бути досягнутий в умовах соціально безвідповідального ставлення до соціального середовища, в оточенні якого проходить повсякденне життя співробітників фірми та їхніх родин. Становлення підприємства як соціально відповідального позиціонує соціальну відповідальність як складову частину корпоративної культури і загальної стратегії управління фірмою. В.А. Спивак розглядає соціальну відповідальність бізнесу як добровільне зобов'язання великих компаній виконувати певні програми, що знижують соціальну напругу в суспільстві [10, с. 289].

Зростаючі вимоги до підприємства з боку громадськості сприяли веденню бізнесу на засадах соціальної відповідальності. Діяльність підприємства в руслі етичних норм та цінностей – це довіра і повага з боку споживачів зокрема та суспільства загалом, а в кінцевому підсумку – зростання прибутковості фірми.

Як свідчить зарубіжна практика науковців-економістів, ринкові відносини суб'єктів господарювання всебічно розвиваються тоді, коли їхня діяльність ґрунтується на моральному фундаменті. У країнах із розвинутою економікою підприємства у своїй діяльності керуються концепцією, яка поєднує етичні норми, цінності ділової поведінки, що стає нормою господарювання, проте такі цивілізовані форми ведення бізнесу, на жаль, ще не стали стандартом діяльності підприємств країн усього світу. Дотримання і розвиток етичних норм, стандартів, принципів ведення соціально відповідального бізнесу дає можливість поліпшити якість життя персоналу підприємства та їхніх сімей і зробити вагомий внесок в економічний розвиток суспільства. Соціально відповідальні підприємства намагаються якщо не перевершувати очікування суспільства щодо дотримання морально-етичних принципів господарювання, то хоча б їх дотримуватися.

Щоб підвищити стійкість розвитку персоналу зокрема та підприємства у цілому, ми пропонуємо дотримуватися певних програм із його стратегічного розвитку:

- забезпечення дотримання стандартів якості у виробництві товарів чи наданні послуг;
- гарантування гідного рівня оплати праці, що забезпечить відтворення та розвиток людського потенціалу кожного працівника підприємства;
- забезпечення дотримання прав людини у трудових відносинах, недопущення дискримінації працівників;
- створення безпечних та сприятливих умов трудової діяльності з урахуванням новітніх вимог;
- інвестування у соціальний розвиток регіону, де розташоване підприємство, та його основних стейкхолдерів;
- ведення благодійної діяльності самостійно чи у співпраці з органами державної влади, місцевого самоврядування та організаціями «третього сектору»;
- активна участь у структурах соціального партнерства та соціальному діалозі на корпоративному, галузевому та територіальному рівнях.

Передумовою забезпечення сталого розвитку підприємства та його соціальної відповідальності є послідовна корпоративна політика підприємства, зорієнтована на розкриття, реалізацію та розвиток інтелектуального, освітнього, трудового та культурного потенціалу персоналу. Управління розвитком персоналу як система може ефективно функціонувати лише за умов безперервного професійного розвитку персоналу підприємства.

**Висновки.** На сучасному етапі розвитку економіки і суспільства рівень розвитку персоналу підприємства є головною перевагою в конкурентній боротьбі. Підприєм-

ство повинно сприяти розвитку персоналу, оскільки він забезпечує розвиток підприємства. Здатність персоналу підприємства розвиватися швидше за своїх конкурентів є основою його соціальних та економічних переваг.

У роботі розроблено концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємства, що дає можливість поєднати загальнопрофесійний, компетентнісно-

професійний та безперервний рівні розвитку персоналу з підходами до управління розвитком персоналу (комплексним, компетентнісним та підходом сталого розвитку). Доведено, що кожний підхід до управління розвитком персоналу даної концепції орієнтований у кінцевому підсумку на збільшення прибутків підприємства та підвищення конкурентоспроможності самих працівників.

#### Список використаних джерел:

1. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Київ : Знання, 2006. 559 с.
2. Ревенко А. Чому Україна опинилася на 78-му місці у світовому індексі людського розвитку. *Дзеркало тижня*. 2005. № 37(565). С. 2.
3. 2018 Statistical Update. Ukraine. The Human Development Reports URL: <http://hdr.undp.org/en/2018-update> (дата звернення: 17.05.2019).
4. Алістаєва А.В. Визначення показників оцінки людського розвитку підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2009. Вип. 19. С. 356–361.
5. Дружилов С.А. Психологические проблемы формирования профессионализма и профессиональной культуры специалиста. Воронеж : ИПК, 2000. 127 с.
6. Климов Е.А. Психология профессионала. Воронеж : НПО «МОДЭК», 1996. 400 с.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 848 с.
8. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, учет, банки*. 2016. Вип. 1. С. 288–294. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub\\_2016\\_1\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32)
9. Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. *Науковедение*. 2013. № 5.
10. Спивак В.А. Развивающее управление предприятием. Санкт-Петербург : Нева, 2004. 440 с.

### КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

**Аннотация.** В статье разработана концептуальная модель управления развитием персонала предприятия, что позволяет совместить общепрофессиональный, компетентно-профессиональный и непрерывный уровни развития персонала с подходами к управлению развитием персонала: комплексным, компетентностным и подходом устойчивого развития. Доказано, что каждый подход к управлению развитием персонала данной концепции ориентирован в конечном итоге на увеличение прибыли предприятия и повышение конкурентоспособности самих работников. Охарактеризован базовый уровень развития персонала через интегрированный показатель – индекс человеческого развития. Обосновано применение компетентностного подхода, что способствует реализации бизнес-стратегии и активизирует саморазвитие персонала. Доказана важность использования подхода устойчивого развития персонала, который сочетает этические нормы, принципы и ценности делового поведения. Для повышения устойчивости развития предприятия предложено соблюдение определенных программ его стратегического развития.

**Ключевые слова:** развитие персонала, управление развитием персонала, компетентностный подход к управлению развитием персонала, подход устойчивого развития, профессиональная компетентность, социальная ответственность.

### CONCEPTUAL MANAGEMENT MODEL OF PERSONNEL ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Summary.** The economic developments of the country, the standard of living of its population are directly dependent on the activities of enterprises that provide the production of goods and services. The results of the activities of enterprises directly depend on the efficiency of management and use of human capital. This situation requires the development and implementation of new models of personnel development to improve the competitiveness of enterprises and employees. A conceptual model of enterprise development management was developed in the article. This concept allows combining general professional, competent professional and continuous levels of personnel development with approaches to the management of personnel development: an integrated, competence-based and sustainable development approach. Each approach to the management of staff development was ultimately focused on increasing the profits of the enterprise and improving the competitiveness of the employees themselves. The basic level of staff development was described through an integrated indicator - the human development index. Calculation of the index of human development of the enterprise will allow to objectively estimate the level and conditions of development of its personnel, will allow to develop the socio-economic strategy of the enterprise. The application of the competence approach was justified. It promotes the implementation of a business strategy and activates the self-development of the staff. Competency approach reflects the model of professional behavior. It allows you to establish a direct link of knowledge, skills and competences with concrete results of its activities. An employee understands the path to success and realizes his responsibility. An employee of an enterprise must be able to self-learn, self-develop, and self-improvement. The importance of using the approach of sustainable development of personnel is proved in the article. This approach combines ethical standards, principles and values of business behavior. Requirements to the company by the public contributed to the conduct of business on the basis of social responsibility. Management of personnel development as a system can function effectively only under the conditions of continuous professional development of the personnel of the enterprise. In order to improve the sustainability of the development of the enterprise, it was proposed that certain programs be adhered to with its strategic development.

**Key words:** personnel development, personnel development management, competence-based approach to personnel development management, sustainable development approach, professional competence, social responsibility.