

УДК 331.108

**Антипцева О.Ю.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Української інженерно-педагогічної академії

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

У статті розглянуто теоретичні основи розвитку персоналу та запропоновано узагальнене поняття «розвиток персоналу». Удосконалено теоретичний базис управління розвитком персоналу в умовах економіки знань. Досліджено управління розвитком персоналу як єдність двох підсистем – державного регулювання сфери професійного навчання, розвитку працівників і безперервного розвитку персоналу на підприємствах на засадах продуктивної діяльності.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, конкурентоспроможність, державне регулювання, економіка знань.

### Антипцева Е.Ю. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

В статье рассмотрены теоретические основы развития персонала и предложено обобщенное понятие «развитие персонала». Усовершенствован теоретический базис управления развитием персонала в условиях экономики знаний. Исследовано управление развитием персонала как единство двух подсистем – государственного регулирования сферы профессионального обучения, развития работников и непрерывного развития персонала на предприятиях на основе продуктивной деятельности.

**Ключевые слова:** развитие персонала, управление развитием персонала, конкурентоспособность, государственное регулирование, экономика знаний.

### Antyptseva O.Y. THEORETICAL ASPECTS OF STAFF DEVELOPMENT IN TERMS OF KNOWLEDGE ECONOMY

The article deals with the theoretical basis for the development of staff and suggested a generalized concept of “staff development”. Improved theoretical basis for the development of management personnel in terms of the knowledge economy. Studied management personnel development as a unity of two subsystems – State regulation of the sphere of vocational training and development of employees and the continuous development of the personnel at the enterprises on the basis of productive activity.

**Keywords:** staff development, management of staff development, competitiveness, government regulation, knowledge economy.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі економічного розвитку наука та інновації є провідними чинниками соціально-економічного прогресу. В умовах переходу України до нової моделі економіки, основаної на знаннях, саме промислові підприємства ініціюють науково-технічні трансформації шляхом продукування, інтеграції та експлуатації знань як активу, що забезпечує отримання економічних вигод у поточному періоді та стратегічній перспективі. Акумулятором, носієм та творцем нових знань є працівники підприємства. Саме їх компетентність, вміння використовувати опановані знання на практиці, вдосконаливати на їх основі власну діяльність, набувати нового досвіду стають запорукою конкурентоспроможності та довгострокового успіху суб'єкта господарювання, що спричиняє постійне посилення вимог роботодавців до якості робочої сили. За результатами досліджень, проведених у межах розробки Стратегії «Європа 2020» та шляхів її реалізації, до 2020 р. попит на ринку праці країн Європейського Союзу (далі – ЄС) в робочих місцях, що не потребують професійної кваліфікації, зменшиться на 12 млн, але додатково буде створено 3,7 млн нових робочих місць, що вимагають наявності середньої освіти, та 15,6 млн вакансій для працівників, які після середньої отримали ще й відповідну професійну освіту [1, с. 4; 9]. Водночас формування конкурентоспроможної наукомісткої економіки пов'язане з масштабними структурними перетвореннями, виникненням нових та модернізацією традиційних галузей економіки, що породжує проблему зростання загального рівня безробіття та зниження порогу зайнятості економічно активного населення середнього віку, вирішення якої можливе завдяки професійній підготовці та розвитку фахових навиків працівників упродовж усього життя з метою збільшення їх продуктивності та професійної мобільності [1, с. 4; 5]. За таких умов як у теоретич-

ному, так і в практичному аспекті особливої актуальності набирає проблема управління безперервним розвитком персоналу, вирішення якої повинно відбуватися з урахуванням реалій економіки знань, оскільки за сучасних умов розвиток людських ресурсів розглядається не тільки як економічна передумова створення стійких конкурентних переваг суб'єктами господарювання, а й як спосіб вирішення проблеми зайнятості населення держави.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню сутності та змісту поняття «розвиток персоналу» присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних науковців: Г. Десслера, Д. Джой-Меттьюза, Н. Тома, Й. Хенца, С. Холліфорда, П. Юнга, В. Брича, О. Гугула, В. Данюка, А. Кібанова, В. Савченко, М. Татаревської, Ф. Хмеля.

Сучасні аспекти управління розвитком персоналу в контексті вирішення стратегічних завдань підприємства висвітлено в наукових працях Т. Бойдела, Н. Діксона, Д. Меггінсона, М. Педлера, Дж. Равена, П. Сенджа, А. Топмсона, Дж. Стрікленда, Н. Гавкалової, О. Грішнєвої, А. Кібанова, А. Колота, В. Савченко, Л. Шимановської-Діанич, С. Шекшні. Застосувавши атрибутивний підхід, запропонований Ю. Комаром, К. Любимова сформувала атрибутивну структуру системи управління розвитком персоналу організації, щомістить 3 підсистеми: людського, професійного та сталого розвитку відповідно до якої автором було розроблено концептуальну модель управління розвитком персоналу підприємств [2, с. 2–4]. Л. Черчик пропонує розробку і реалізацію стратегій розвитку персоналу здійснювати відповідно до трирівневої ієрархічної піраміди. Завдяки чіткій ієрархічній структурі відбувається поетапне формування стратегічного набору, що дає можливість досягти стратегічних цілей на кожному з ієрархічних рівнів та застосувати процесний підхід до обґрунтування стратегії розвитку

персоналу, що містить низку взаємопов'язаних етапів у системі стратегічного управління [3, с. 5–6].

Систематизації форм та методів розвитку персоналу присвятили свої дослідження К. Арджирис, С. Барнард, П. Белл, У. Бенніс, Дж. Френч, В. Брич, О. Гугул, В. Даринська, Л. Шимановська-Діаніч. Вивченню сучасних характеристик і тенденцій внутрішньофірмової професійної підготовки та розвитку персоналу в країнах із високорозвинутою економікою приділили увагу Ю. Дяченко, К. Любимова, Л. Пуховська.

**Постановка завдання.** Високо оцінюючи вклад учених-економістів, слід відзначити, що багато теоретичних питань із цієї проблеми ще не з'ясовані та вимагають подальшого дослідження: в економічній літературі не існує однозначного трактування сутності поняття «розвиток персоналу» внаслідок того, що предметна площина, здійснюваних науковцями досліджень, знаходиться на перетині різних галузей науки – менеджменту, економіки, психології, педагогіки, вимагає з'ясування проблем впливу розвитку персоналу на стан трудового потенціалу підприємства в умовах, коли генерування та передача знань, професійне навчання та оновлення наявних трудових навиків забезпечують не лише кар'єрне зростання

окремого індивіда та стратегічний успіх організації загалом, а й сприяють оптимізації зайнятості економічно активного населення країни. З урахуванням вищевикладеного, завдання статті – уточнити сутність і зміст поняття «розвиток персоналу» та вдосконалити теоретичний базис управління розвитком персоналу, що є головною рушійною силою формування як стійких конкурентних переваг суб'єктами господарювання, так і персональної конкурентоспроможності, а також затребуваності робітника на різних етапах свого життєвого циклу на ринку праці у відповідь на виклики економіки знань.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проголошена в межах Стратегії «Європа–2020», флагаманська ініціатива «Програма для нових умінь та робочих місць», яка спрямована на розвиток трудових ресурсів країн-членів ЄС, передбачає розширення можливостей людей завдяки розвитку їхніх навичок упродовж життя та адаптації до нових обставин і професійних змін в умовах економіки, що ґрунтуються на знаннях та інноваціях, на основі безперервної професійної освіти і навчання, котра містить внутрішньофірмову підготовку і розвиток виробничого персоналу [4, с. 12; 13; 22]. З урахуванням обраного Україною напрямку на євроінтеграцію,

Таблиця 1

## Морфологічний аналіз поняття «розвиток персоналу»

Автор	Сутність поняття	Ключові слова
Й. Хенце [6, с. 243]	Розвиток персоналу є однією з функцій, яка сприяє членам трудового колективу всіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Крім того, забезпечує розвиток особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду їх діяльності та індивідуальних і виробничих цілей.	Конкретна функція менеджменту
А. Кібанов [7, с. 85]	Розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Л. Черчик [8, с. 6]	Сукупність взаємопов'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навичок, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.	Сукупність взаємопов'язаних заходів
О. Грішнова [9, с. 16].	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. У широкому ж 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.	Сукупність організаційно-економічних заходів
Д. Джой-Метьюз [10, с. 21]	Розвиток персоналу – це інтегрований та цілісний, свідомий та активний підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки з використанням широкого спектра навчальних методів та стратегій.	Підхід до вдосконалення пов'язаних із робочою силою знань та поведінки
П. Юнг [11, с. 43]	Розвиток персоналу – систематичний процес, орієнтований на формування співробітників, які відповідають потребам підприємства й одночасно на вивчення та розвиток освітнього потенціалу співробітників підприємства.	Систематичний процес
В. Савченко [12, с. 17]	Розвиток персоналу – 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.	Системно організований процес
Ф. Хміль [13, с. 325].	Розвиток персоналу – це повторюваний процес, що веде до досягнення таких показників рівня кваліфікації працівників, які відповідають стратегії розвитку організації.	Повторюваний процес
Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська [14, с. 22]	Розвиток персоналу – безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою забезпечення гармонійного розвитку працівників і підвищення ефективності діяльності організації загалом у коротко- та довгостроковій перспективі. Розвиток персоналу повинен не тільки давати працівникам нові знання, уміння, навички, але й підвищувати їхню трудову мотивацію, прихильність до організації й ступень залучення в її справи.	Безперервний процес удосконалення якісних характеристик персоналу
В. Брич, О. Гугул [15, с. 14]	Розвиток персоналу – це системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.	Системний процес

перед вітчизняними підприємствами гостро постає проблема формування сучасної системи управління розвитком персоналу на засадах концепції навчання впродовж життя, інноваційною сутністю якої «є зрощення в її межах двох логік – логіки освіти (розвиток здібностей громадян) і логіки промисловості (оптимальне використання людських ресурсів)» [4, с. 26], що дозволяє працівникам задовольняти власні освітні потреби, користуючись послугами як спеціалізованих освітніх закладів, так і безпосередньо на підприємстві за місцем працевлаштування шляхом високоякісного навчання на базі продуктивної діяльності. Це зумовлює необхідність розробки теоретико-методичних і наукових основ управління розвитком персоналу підприємств з урахуванням нових підходів до європейського менеджменту людських ресурсів.

Для теоретичного обґрунтування сутності поняття «розвиток персоналу» використаємо метод морфологічного аналізу [5]. Морфологічну декомпозицію проведемо з метою визначення та порівняння теоретичних підходів до трактування аналізованого поняття через використання ключових слів у його характеристиці (таблиця 1).

Виходячи з результатів морфологічного аналізу, можна стверджувати, що існує значна розгалуженість поглядів щодо трактування поняття «розвиток персоналу» – для визначення його сутності використовують такі різноманітні категорії: конкретна функція менеджменту, сукупність організаційно-економічних заходів, безперервний та системний процес, підхід до вдосконалення пов'язаних із роботою складових знань та поведінки. Розглядаючи змістовну складову процесу розвитку персоналу, автори зосереджують увагу на таких його елементах: професійне навчання, професійна адаптація, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка кадрів, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу та службово-професійного просування кадрів, робота з кадровим резервом, удосконалення соціальної структури персоналу [7, с. 85; 9, с. 16; 12, с. 17; 15, с. 14], охоплюючи не лише сферу розвитку персоналу, а й складові процесу його формування. Інші автори, з'ясовуючи сутність розвитку персоналу, не акцентують увагу на його базових елементах, а роблять наголос на результатах такого процесу, враховуючи його стратегічний характер та спрямованість не лише на професійний розвиток працівника, а й удосконалення його особистісних якостей [8, с. 6; 10, с. 21; 11, с. 4; 13, с. 325; 14, с. 22].

Слід зазначити, що більшість авторів не вказують на прямий зв'язок між якісними зрушеннями у сфері розвитку персоналу та нарощуванням трудового потенціалу суб'єкту господарювання, а також не приділяють належної уваги проблемі залежності зростання індивідуальної конкурентоспроможності працівника та подовження ним на цій основі періоду власної трудової активності від результатів його особистого гармонійного розвитку безпосередньо на підприємстві за місцем працевлаштування.

На основі узагальнення наведених визначень та з урахуванням реалій нової економіки можна стверджувати, що розвиток персоналу доцільно трактувати як планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебіч-

ного вдосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання та нарощування персональної конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах свого життєвого циклу під час забезпечення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін. Узгодженість інтересів та очікувань суб'єктів економіки, що взаємодіють у межах процесу трансформації «дані – інформація – знання – вміння – навички – досвід – компетенції – компетентність» та адекватні засоби їх стимулювання до співробітництва, з одного боку, є визначальною умовою виживання та сталого розвитку промислових підприємств, з іншого – інструментом оптимізації використання кваліфікованої робочої сили в умовах розгортання економіки знань. Тому особливого значення набуває проблема застосування нових підходів до управління розвитком персоналу в Україні, що вимагають формування та підтримання в цій сфері партнерських відносин між державою, роботодавцями і працівниками. Вважаємо, що на сучасному етапі її вирішення можливе лише за умови забезпечення єдності двох підсистем – державного регулювання сфери професійного навчання та розвитку працівників, з одного боку, і безперервного розвитку персоналу на підприємствах на засадах продуктивної діяльності, з іншого.

Державне регулювання у сфері професійного навчання та розвитку працівників повинно забезпечувати:

- створення та вдосконалення нормативно-правової бази сфери професійного розвитку працівників;
- визначення загальних стратегічних орієнтирів, формування системи державних пріоритетів професійного навчання та розвитку працівників із урахуванням галузевих трансформацій, технологічних та соціальних змін;
- відповідні інституційні трансформації в означеній сфері;
- формування моделі державної фінансової підтримки безперервної освіти громадян;
- використання інструментів опосередкованого стимулювання компаній та фізичних осіб до спільного несення витрат на фінансування навчання та розвитку працівників шляхом введення спеціальних податкових пільг, звільнення від виплати податків або кредитів, забезпечення навчальних відпусток тощо.

Враховуючи заданий державою вектор розбудови сфери професійного навчання та розвитку працівників, управління розвитком персоналу на підприємствах на засадах продуктивної діяльності можна трактувати як цілеспрямований вплив на працівників шляхом формування комплексу управлінських заходів, орієнтованих на зростання ступеню зацікавленості персоналу підприємства у власному безперервному професійному та інтелектуальному розвитку з метою прирощення персональної конкурентоспроможності й забезпечення власної трудової мобільності та формування на цій основі оптимальної структури кадрового потенціалу підприємства, що відповідає динаміці організаційної стратегії суб'єкту господарювання, на основі узгодження та максимального задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Такий підхід до управління розвитком персоналу дозволяє реалізувати оновлення та збагачення наявних трудових навиків працівників, забезпечити їх інтелектуальний розвиток із орієнтацією не лише на стратегічні цілі окремого суб'єкту господарювання та самої особистості, а й з ураху-



ванням динаміки попиту на ринку праці в умовах перетворень, викликаних необхідністю поступового переходу господарського комплексу країни до економіки, основаної на знаннях та інноваціях, що створює фундамент для вирішення проблеми зайнятості економічно активного населення країни.

**Висновки.** Отже, в результаті дослідження виконано морфологічний аналіз наявних наукових підходів до визначення категорії «розвиток персоналу», проведено теоретичне обґрунтування його сутності на основі систематизації характеристик елементів понятійно-категоріального апарату та запропоновано узагальнене трактування такого поняття: розвиток персоналу – це планомірний та динамічний процес, спрямований на забезпечення збалансованого відтворення та прирощення трудового потенціалу підприємства на основі генерування безперервного потоку знань, їх акумуляції, оновлення, дифузії та трансформації у відповідні компетенції персоналу на основі всебічного вдосконалення якостей працівників для забезпечення заданого рівня їх компетентності з метою реалізації стратегічних цілей суб'єкту господарювання та нарощування персональної конкурентоспроможності робітників для забезпечення їх трудової мобільності на різних етапах свого життєвого циклу під час забезпечення паритету інтересів та партнерства всіх зацікавлених сторін.

У роботі управління розвитком персоналу в умовах розгортання економіки знань розглядають як єдність двох підсистем – державного регулювання сфери професійного навчання та розвитку працівників, з одного боку, і безперервного розвитку персоналу на підприємствах на засадах продуктивної діяльності, з іншого, що дозволяє враховувати цілі процесу управління розвитком персоналу як з позицій підприємства й окремого працівника, так і на рівні держави та узгоджувати їх. Це вказує на актуальність проблеми формування та структуризації системи цілей управління розвитком персоналу, яка може використовуватись організаційно-управлінським апаратом з урахуванням різноспрямованості шляхів удосконалення діяльності підприємства, чому і будуть присвячені наступні дослідження за цією тематикою.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Europe 2020. A strategy for smart sustainable and inclusive growth : [Electronic resource] // European Commission. 2010. – Access mode : [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm).
2. Любимова К. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств [Електронний ресурс] / К. Любимова // Ефективна економіка. – 2012. – № 6. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1212>.
3. Черчик Л. Стратегія управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] / Л. Черчик. – Режим доступу : <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/616/3/strateg.pdf>.
4. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу : посібник / Л. Пуховська, А. Ворначев, С. Леу ; за наук. ред. Л. Пуховської. – Київ : ІПТО НАПНУ, 2015. – 176 с.
5. Zwicky F. Discovery Invention, Research Through the Morphological Approach / F. Zwicky. – Toronto : McMillan, 1969. – 273 p.
6. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике / И. Хентце – М. : Междунар. отношения, 1997. – С. 243.
7. Кибанов А. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 638 с.
8. Черчик Л. Развитие персоналу та його роль у забезпеченні конкурентно-спроможності підприємства / Л. Черчик // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент» : Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 7(26). Частина 3. – Луцьк, 2010. – С. 3–11.
9. Грішнова О. Развитие персоналу як інвестиційний проект : методичні підходи до визначення ефективності / О. Грішнова, В. Небукін // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : Зб. наук. пр. – Тернопіль : Економічна думка, 2004. – Вип. 9. – С. 15–19.
10. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой – Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте ; [пер. с англ]. – М. : Эксмо, 2006. – 432 с.
11. Jung P. Die Konzeption der Personalentwicklung in der Allianz Versicherungs AG / Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft. – Oktober. – 1998. – S. 43.
12. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с.
13. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. Хміль. – К. : Академвидав., 2006. – 488 с.
14. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська. За заг. ред. М. Татаревської. – Одеса : Атлант, 2013. – 427 с.
15. Брич В, Гугул О. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В. Брич, О. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 5. – Т. 2. – С. 13–16.