тура топологии сети выработок, вскрытые и подготовленные запасы, очистное и проходческое оборудование.

Признак, по которому ресурс относится к внешним, заключается в том, что этот ресурс может использоваться не только одной или группой территориально близких шахт региона, но и любым предприятием угольной отрасли. Рабочая сила при этом может рассматриваться и как внутренний, и как внешний ресурс. Все зависит от степени и условий ее мобильности, бытовых условий и целого ряда других причин [4].

Автором предложено при моделировании наряду с системой ограничений по возможностям выемочной техники добавить ограничения по лимитирующим материалам, фонду зарплаты, заданному объему добычи. Главным, по мнению автора, является обязательное присутствие ограничений по возможностям звена "горные работы", которое наиболее ярко характеризует внутренние возможности шахты и поддается регулированию в сторону снижения производственной мощности.

Впервые автором предложено также ввести в систему ограничений свободный лимит машинного времени, определяемый не количеством очистных комплексов, а фондом времени работы і-й лавы, который необходим для обеспечения заданных объемов добычи в рамках потребительского спроса.

Отличительной особенностью предлагаемого подхода к оценке использования ресурсов является градиентное сокращение лимита по ресурсам и регулирование величины функционала до значений, обеспечивающих работу шахты в безубыточном режиме. Создание такого регулирующего механизма дает возможность соизмерить возможности шахт по основным ресурсам (запасы угля, рабочая сила, энергия, материалы) с техническими аспектами планирования развития горных работ, состояние которых количественно оценивается уровнем концентрации.

Лимиты по ресурсам, фигурирующие в ограничениях задачи, не рассматриваются как постоянные величины. Уже в постановке задачи отмечается однозначно об их превышении над тем уровнем, который необходим для обеспечения достигнутых сегодня объемов производства. Тем не менее, имея очень низкую "теневую цену" [5], стоимость производственных ресурсов шахт переносится на выпускаемую продукцию, делая ее неконкурентоспособной на рынке энергоносителей.

Алгоритм управления производственными ресурсами состоит в следующем. Лимит ресурса, имеющий наименьшую "теневую цену", должен быть уменьшен, при этом величина снижения выбирается произвольно, но согласуясь с изменениями горнотехнических условий производства, а также прогнозными изменениями спроса на добываемый уголь. Имея результаты решения прямой и двойственной задачи, можно судить об эффективности работы системы. Как правило, неэффективная работа угольных шахт (и особенно убыточных) во многом объясняется неучастием части производственных ресурсов в технологических процессах, хотя стоимость этих ресурсов так или иначе переносится на себестоимость добычи.

Предложенная выше методика позволяет наглядно проследить зависимость между степенью использования производственных ресурсов и эффективностью производства. За счет повышения степени использования ресурсов (даже в случае падения объемов добычи), регулирования вклада в 1 т добытого угля ресурсов по рабочей силе, материалам и электроэнергии, может быть достигнут порог безубыточности.

На основании изложенного материала можно сделать следующие выводы:

1. Повышение себестоимости добычи угля представляется не столь значительным при умеренном снижении объемов добычи с одновременным ростом уровня концентрации горных работ. По реальному уровню некоторого сокращения спроса на угольную продукцию граница такого повышения на отдельной шахте составит не больше 10 %.

2. Двухэтапное моделирование с последовательным решением прямой и двойственной задач со ступенчатым регулированием расхода ресурсов, даже в условиях стохастичности исходной информации, по существу, адекватно оперативному управлению в условиях переменного спроса на данный энергоноситель.

---

**Литература:** 1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року та подальшу перспективу (проект). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/uk-/publish/article?art_id=32299946. 2. Райхель Б. Л. Показатель экономической надежности как характеристика угольной шахты : сб. научных трудов / Б. Л. Райхель, С. В. Шинкаренко ; ИЭП НАН Украины, 1999. – С. 499–508. 3. Оптимизация республиканского топливно-энергетического комплекса и его отраслевых систем / М. Н. Кулик, А. И. Юфа, В. Н. Дунаев и др. – К. : Наук. думка, 1992. – 216 с. 4. Амоша А. И. Системный анализ шахты как объекта инвестирования / А. И. Амоша, М. А. Ильяшов, В. И. Салли. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2002. – 68 с. 5. Воспроизводство шахтного фонда и инвестиционные процессы в угольной промышленности Украины / Г. Г. Пивняк, А. И. Амоша, Ю. П. Ященко и др. – К. : Наук. думка, 2004. – 311 с.

*Стаття надійшла до редакції*
*18.11.2010 р.*

*УДК 005.95:005.21*

***Грузіна І. А.***
***Дериховська В. І.***

# РОЗВИТОК ПРАЦІВНИКІВ ЯК НЕВІД'ЄМНИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Анотація. Розглянуто сутність та особливості розвитку працівників як провідного напряму стратегії управління персоналом. Запропоновано алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства.*

*Аннотация. Рассмотрены сущность и особенности развития работников как приоритетного направления стратегии управления персоналом. Предложен алгоритм реализации стратегии развития персонала предприятия.*

*Annotation. The essence and characteristics of workers development are considered as a leading direction of human resource strategy. The algorithm of human development strategy of enterprise is offered.*

*Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, стратегія розвитку персоналу підприємства.*

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє

© Грузіна І. А., Дериховська В. І., 2010

вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосовування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому, невипадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників.

Слід зазначити, що, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток персоналу виступає галуззю, яка досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств. Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікленда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як свідчать результати сучасних досліджень [1 – 3], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

З огляду на це, мета статті полягає у визначенні сутності розвитку персоналу та обґрунтуванні його значення як одного із провідних напрямів стратегії управління персоналом.

Відсутність одностайної думки вчених щодо визначення поняття розвитку персоналу обумовлена, на погляд авторів, саме різним баченням місця та значення розвитку працівників у системі управління персоналом. Так, більшість спеціалістів у галузі кадрового менеджменту [4 – 6] схильні вважати розвиток персоналу функцією, сферою управління людськими ресурсами, інші [7 – 9] стверджують, що це певний процес, а деякі дослідники [3; 10] взагалі наголошують, що термін "розвиток персоналу" є тотожним поняттю "навчання персоналу" і тому представляють їх як один із ключових моментів управління кадрами.

На думку авторів статті, розвиток персоналу підприємства є комплексним системно організованим безперервним процесом постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення професійно-кваліфікаційного рівня для виконання нових виробничих функцій, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства.

Усвідомлення потреби у розвитку персоналу дозволяє сформувати основні переваги, які отримає і працівник, і підприємство в цілому. До них слід віднести гарантовану зайнятість та цінність висококваліфікованих співробітників; перспективу стрімкого просування "кар'єрними сходами"; адаптивність та максимальну підготовку персоналу до різноманітних завдань і загроз; належну мотивацію та задоволеність роботою; постійну підтримку співробітників зі сторони керівництва та менеджерів; можливість виявлення перспективних працівників і менеджерів, формування кадрового резерву; заохочення гарних спеціалістів до лав кадрових ресурсів підприємства через упровадження дієвої системи мотивації, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу; використання передових технологій при наявності підготовлених належним чином працівників; істотне покращення якості товарів і послуг, збільшення кількості задоволених клієнтів, що забезпечить підтримку конкурентних позицій підприємства на ринках; швидке реагування кваліфікованого та навченого персоналу на зміни навколишнього середовища і потреби споживачів; підвищення ефективності та економічної доцільності для підприємства процесу безперервної підготовки і розвитку вже працюючого персоналу, ніж залучення нових співробітників [1; 5; 7; 8].

Розвиток персоналу не є відокремленим етапом управління персоналом, він знаходиться у тісній взаємозалежності з основними функціями управління та потребує взаємодії з ними. Тому стає доцільним розгляд розвитку персоналу як комплексної системи елементів, що забезпечують для підприємства не тільки нагромадження інтелектуального потенціалу, але й сприяють зміцненню його конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Система розвитку персоналу – це сукупність організаційних структур, принципів, методів, технологій, процесів та ресурсів, що забезпечують зростання професійного рівня працівників, структури їх професійного досвіду, що, у свою чергу, сприяє ефективному виконанню складних виробничих завдань, оптимальному задоволенню потреб самореалізації, професійної підготовки та кар'єрного зростання працівників (рис. 1).

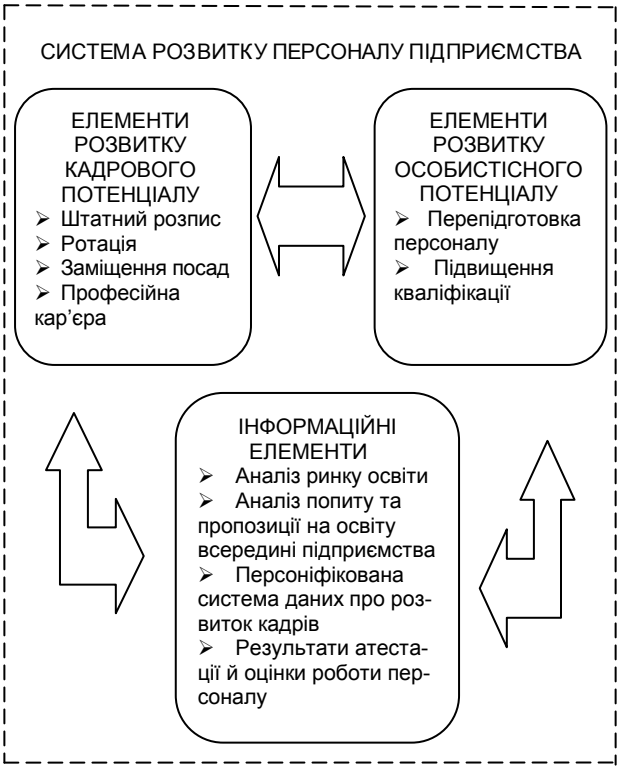


Рис. 1. **Взаємозв'язок елементів системи розвитку персоналу підприємства**

Безумовно, розвиток персоналу виступає як ефективний засіб посилення та нагромадження кадрового потенціалу як на теперішньому етапі функціонування підприємства, так і заохочення необхідних у майбутньому кадрових ресурсів, які здатні досягти перспективних цілей діяльності відповідно до існуючої стратегії розвитку. Отже, виникає нагальна потреба у вивченні стратегічного розвитку персоналу як сучасного напряму розкриття та вдосконалення людського потенціалу відповідно до існуючих і потенційних завдань підприємства.

Процес управління персоналом та його розвитком взаємопов'язаний та залежить від стратегії підприємства, а тому повинен визначатися та реалізовуватися як стратегічний. Усвідомлення стратегічної важливості розвитку персоналу відбувається тоді, коли потенціал співробітників стає центральним стратегічним ресурсом та найбільшою статтею витрат підприємства. Невипадково, багато вчених [3; 5; 6; 8] погоджуються з тим, що розвиток персоналу − це один зі стратегічних напрямів підприємства, який відповідає та витікає із виробленої керівництвом загальної стратегії розвитку, принципів кадрової політики і стратегії управління персоналом. Саме тому, важливим завданням розвитку персоналу як стратегічного напряму управління персоналом є підвищення статусу працівника як стратегічного ресурсу для зовнішнього та внутрішнього ринків праці.

Безумовно, стратегічний розвиток персоналу повинен орієнтуватися на всебічний розвиток та нарощування кадрового потенціалу працівників, відштовхуючись від існуючих умов, наявних можливостей та цілей підприємства, постійно вдосконалювати знання, вміння, досвід та компетенції своїх співробітників, підтримувати систему мотивації професійного розвитку і сприяти самостійному розвитку персоналу. Основою стратегічного розвитку має стати саме розвиток інтелектуального капіталу та стимулювання організаційного, колективного й індивідуального навчання, яке, спираючись на відповідну підтримку керівництва, дозволить створити модель самонавчального підприємства, у межах якого відбуватиметься систематичне управління знаннями.

Аналізуючи значення розвитку персоналу як стратегічно важливого напряму для підприємства в цілому та кожного окремого працівника, доцільно визначити не тільки місце стратегії розвитку персоналу в системі функціонування підприємства, але й сформувати алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу (рис. 2). Наведена схема наглядно демонструє взаємозалежність та взаємопов'язаність загальної стратегії розвитку підприємства зі стратегією розвитку персоналу.

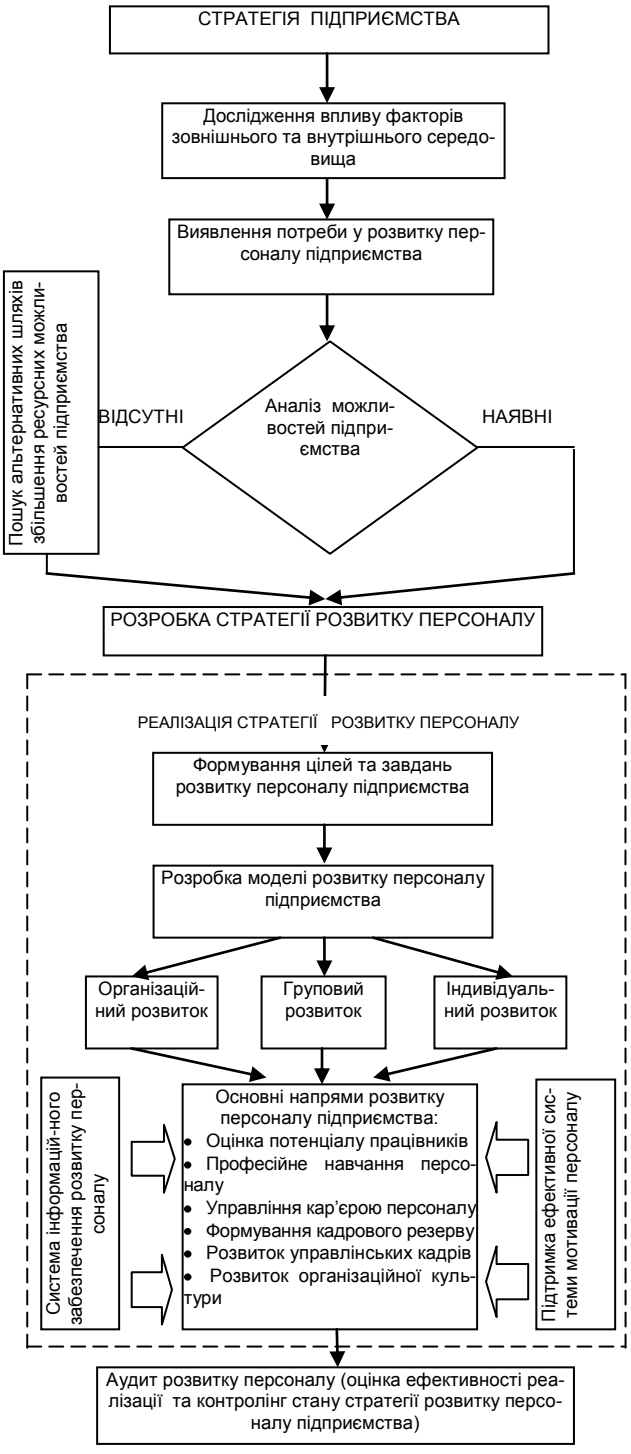


Рис. 2. **Алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства**

Розроблений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу дозволяє керівникам вітчизняних підприємств упроваджувати системно організований безперервний процес постійного професійного навчання працівників, що дозволить робітникам на практиці виконувати нові складні виробничі завдання, підвищувати свій професійно-кваліфікаційний рівень та дбати про розвиток сприятливої організаційної культури у межах підприємства. При цьому, менеджери вищих ланок управління мають можливість са-

мостійно визначати пріоритетні цілі та напрями розвитку персоналу, обирати необхідні форми навчання та скоординовувати їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім перерахованих основних напрямів стратегії розвитку персоналу підприємства, особливого значення набувають допоміжні системи інформаційного забезпечення та мотивації розвитку (див. рис. 2). Значущість інформаційної системи полягає у відповідному збиранні та аналізі даних про можливості, інтереси, мотиви працівників та співставленні їх з цілями, завданнями і проектами, виконання яких є необхідним для підприємства та існуючої практики управління персоналом. У свою чергу, ефективна система мотивації працівників здатна забезпечити їх активну участь у заходах із розвитку персоналу та подальшого використання отриманих знань, вмінь, набутих компетенцій.

Важливим елементом системи стратегічного розвитку персоналу є постійний аудит розвитку працівників, тобто оцінка ефективності реалізації стратегії, що дозволяє встановити відповідність (невідповідність) інвестованих коштів на розвиток персоналу отриманим знанням, які через практичну реалізацію мають підвищити фінансові показники діяльності підприємства, скоротити плинність кадрів, підвищити рівень кваліфікації персоналу та налагодити сприятливу атмосферу в колективі. Також результати аудиту свідчать про наявність соціального та економічного ефекту від розвитку персоналу підприємства в цілому.

Таким чином, вищенаведений алгоритм реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства, на думку авторів, дозволяє ефективно реалізовувати на практиці безперервний процес постійного професійного навчання, підготовки та перепідготовки працівників з метою підвищення їх професійно-кваліфікаційного рівня для виконання складних виробничих завдань, що дозволить не тільки розкрити інтелектуальний потенціал працівників та вдосконалити їх організаційну культуру, але й забезпечить реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Отже, керівники сучасних підприємств мають бути безпосереднім чином зацікавленими у висококваліфікованих, практично підготовлених, ініціативних, адаптивних до нововведень та змін працівниках, які є стратегічним ресурсом та незмінним фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. У нагоді стає лише правильно підготовлена та професійно реалізована стратегія розвитку персоналу, яка дає змогу підприємствам підвищувати рівень професійної майстерності та креативності працівників, формувати у них сучасне економічне мислення, вміння працювати в команді з метою вирішення складних виробничих завдань, забезпечення практичної синхронності розвитку виробництва і відповідний кваліфікаційний рівень працівників, зростання рівня якості праці, виховання у робітників відчуття організаційного патріотизму задля забезпечення на цій основі досягнення стратегічних цілей, а отже, і високої продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в цілому. Тільки за таких умов традиційна формула управління: "потрібні люди у потрібному місці у потрібний час" зможе ефективно працювати в сучасних реаліях, забезпечуючи стабільність та успіх будь-якого підприємства.

Підсумовуючи вищевикладене, зробимо висновок, що однією із запорук успішного та стабільного функціонування підприємства є розробка і реалізація стратегії розвитку персоналу. Однак питання конкретизації методів визначення ефективності її реалізації та оцінки рівня розвитку персоналу потребують подальшого вивчення.

---

**Література:** 1. Стратегическое управление персоналом / Андриенко В. Н., Беликова Т. Ю., Голтвенко В. А. и др. – 2-е изд., пер. и доп. – Донецк : ООО "Юго-восток, Лтд", 2005. – 201 с. 2. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации / Г. Завиновская // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 54–59. 3. Спивак В. А. Развивающее управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. – 440 с. 4. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с. 5. Управління персоналом : навч. посібн. / О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова [та ін.]. – 2-е вид., доп. та пер. – Харків : НТУ "ХПІ", 2009. – 248 с. 6. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2006. – 317 с. 7. Шейл П. Руководство по развитию персонала / П. Шейл. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 240 с. : ил. 8. Шекшня С. В. Стратегическое управление персоналом в епоху Интернета / С. В. Шекшня, Н. Н. Ермошин. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. – 336 с. 9. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента / С. А. Шапиро. – М. : ДЕЛО, 2008. – 544 с. 10. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 638 с.

*Стаття надійшла до редакції*
*26.10.2010 р.*

*УДК 658.71*

***Дзьобко І. П.***

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Анотація. Розглянуто об'єктивно необхідне організаційно-економічне забезпечення впровадження логістичного підходу до управління підприємством. Наведено конкретну послідовність дій щодо проведення організаційних змін, реалізація яких приведе до гармонійного функціонування бізнес-процесів підприємства з урахуванням провідних ідей логістики.*

*Аннотация. Рассмотрено объективно необходимое организационно-экономическое обеспечение внедрения логистического подхода к управлению предприятием. Представлена конкретная последовательность организационных изменений, реализация которых приведет к согласованному функционированию бизнес-процессов предприятия с учетом идей логистики.*

*Annotation. An objectively necessary organizational and economical implementation of logistic approach to managing the business is discribed. A specific sequence of organizational changes that will lead to a coherent functioning of business processes based on ideas of logistics is provided.*

*Ключові слова: логістичний підхід, організаційна структура, організаційно-економічне забезпечення.*

Сучасні тенденції ринкової трансформації у поєднанні з процесами інтеграції та глобалізації забезпечили перетворення споживчого ринку з дефіцитного в насичений, що обумовило необхідність орієнтації виробництв на задоволення попиту споживачів, змінило характер поведінки суб'єктів господарювання, змусивши їх орієнтуватися виключно на платоспроможний попит, кон'юнктуру ринку,

© Дзьобко І. П., 2010