

Казляк О. В.
Університет економіки та права “КРОК”

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Досліджено системний підхід до розвитку людських ресурсів (РЛР) на підприємствах. Розглянуто його сутність, значення, основні елементи та парадокси. Класифіковано системи РЛР за різними критеріями та типи підприємств за етапами еволюції (ступенем зрілості) систем РЛР. Виконано порівняльний аналіз традиційної та інноваційної систем РЛР, розроблено перелік вимог до останніх. Оцінено стан функціонування систем РЛР на підприємствах України у 2010–2013 роках, узагальнено можливі причини неефективної реалізації процесу РЛР та запропоновані заходи для оптимізації ситуації, що склалася.

Ключові слова: розвиток людських ресурсів, системний підхід до розвитку людських ресурсів, традиційна та інноваційна системи розвитку людських ресурсів.

Стратегічний вибір європейського вектора розвитку для українських підприємств вимагає нового рівня кваліфікації працівників, продуктивності праці та якості продукції, освоєння міжнародного нормативно-правового поля і приведення у відповідність новим європейським стандартам не тільки кінцевого продукту, але і всіх стадій його виробництва. У зв'язку з цим системний підхід до розвитку людських ресурсів на всіх рівнях економіки – особистому, організаційному, галузевому, регіональному та національному набуває для України важливого значення. Проте теорія цього феномену недостатньо розроблена, а на практиці він реалізується лише частково на деяких підприємствах (у першу чергу, в українських відділеннях закордонних компаній) через некомпетентність управлінського персоналу, неможливість значних капіталовкладень з боку роботодавців, особистий опір учасників, недостатню підтримку на державному рівні, складні наслідки економічних та політичних криз 1998, 2008 та 2014 року для вітчизняних підприємств та ринку праці тощо.

Велику увагу теоретичним основам розвитку людських ресурсів на підприємствах приділяли вітчизняні дослідники (Д. П. Богиня, О. А. Грішнова, І. С. Каленюк, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, В. А. Савченко, Н. Садова, І. Л. Петрова, П. М. Шеремета та ін.), російські вчені (Б. М. Генкін, О. Г. Єгоршин, П. В. Журавльов, А. Я. Кібанов, С. В. Шекшня та ін.) та закордонні експерти (Ян Біардвелл, Сьюзан Беттлі, Хелена Хендфілд Джонс, Грем Еббі, Елізабет Екселрод, Тім Клайдон, Ед Майклз, Алан Робертсон, Пітер Сенге, Патрік Форсіф, Лен Холден та ін.). В той же час, невирішеними науковими та практичними проблемами залишаються:

– неоднозначне трактування фахівцями терміну „розвиток людських ресурсів”, відсутність єдиного, уніфікованого, системного підходу до його сутності, видів та складових;

– недостатня увага експертів до інноваційних особливостей РЛР в умовах інформаційного суспільства, економіки послуг та вражень, нестабільної економічної ситуації 2014 року, яка впливає на сучасний ринок праці;

– відсутність у науковій літературі чітких рекомендацій та конкретних заходів, які дозволять побудувати ефективну систему РЛР на підприємстві “з нуля”.

Метою статті є виокремлення та аналіз системного підходу до розвитку людських ресурсів на сучасних підприємствах. Основними завданнями статті виступають: розкриття сутності та значення системного підходу до РЛР; класифікація основних видів систем РЛР; розробка переліку заходів та рекомендацій для побудови ефективних систем РЛР на підприємствах.

Феномен РЛР є багатогранним, неоднозначним та складним явищем. Розвиток людських ресурсів, на нашу думку, є їх безповоротною, спрямованою, закономірною та тривалою зміною, результатом якої є новий якісний стан та зміна структури. Таке трактування схоже з позицією Мезіроу про те, що РЛР завжди являє собою “персональну трансформацію” [1, с. 273], з позицією Яна Біардвелла, Лена Холдена та Тіма Клайдона про те, що розвиток генерує довгострокові сприятливі зміни індивіда [1, с. 273], проте ми наголошуємо також на можливості і необхідності колективного перетворення.

Системний підхід, на нашу думку, розглядає РЛР на підприємстві як впорядкований комплекс взаємозалежних і взаємопов'язаних заходів та елементів, метою якого є кількісні та якісні зміни в організмі, психіці, мисленні та поведінці працівників, партнерів та споживачів, перехід окремих індивідів, груп (трудових колективів), організації в цілому та її партнерів на новий, вищій якісний рівень, досягнення особистої, організаційної та суспільної ефективності.

Розвиваючи загальну теорію систем К. О. Сороки [2, с. 24-39], ми класифікували системи РЛР на сучасних підприємствах за різними ознаками на наступні види:

- за кількістю взаємопов'язаних елементів – на прості, складні та дуже складні;
- за рівнем охоплення учасників – на суцільні та вибіркові;
- за ступенем матеріальної забезпеченості – на малі та великі;
- за змістом – на загальні та спеціалізовані;
- за характером санкцій – на формальні (обов'язкові) та неформальні (необов'язкові);
- за тривалістю існування – на постійні та тимчасові (періодичні та епізодичні);
- за здатністю до змін – на статичні (тверді) та динамічні (м'які);
- за рівнем централізації управління – на централізовані та децентралізовані;
- за ступенем рівноважності – на рівноважні та нерівноважні (конфліктні);
- за характером відносин суб'єкта та об'єкта – на внутрішні, зовнішні та змішані;
- за кількістю учасників – на індивідуальні та групові;
- за наслідками – на прогресивні (конструктивні) та регресивні (деструктивні);
- за рівнем динаміки – на еволюційні (лінійні, спіралевідні) та революційні (скачкоподібні);
- за спрямованістю – на фізичні, інтелектуальні та духовні;
- за реакцією на впливи – на активні та пасивні;
- за пріоритетами та часом відшкодування витрат – на короткострокові та довгострокові (стратегічні);
- за характером управління – на керовані зовні, самокеровані, з комбінованим управлінням, без управління;
- за ступенем організованості – на добре організовані, погано (недостатньо) організовані та ті, що самоорганізуються;
- за наявністю зворотного зв'язку – на замкнені та розімкнені;

- за характером взаємодії елементів – на ієрархічні, координаційні (рівноправні) та змішані;
- за кількістю функцій (цілей) – на монофункціональні (одноцільові) та поліфункціональні (багатоцільові);
- за ступенем ефективності – на неефективні, середньоєфективні та (високо) ефективні;
- за здатністю до пристосування та самовідтворення – на адаптивні (органічні) та неадаптивні (неорганічні);
- за вектором розвитку – на висхідні, нисхідні та стабільні тощо.

Виділені нами види систем РЛР за різними критеріями не виключають один одного, а навпаки, можуть і повинні ефективно застосовуватися разом, бути узгодженими, гармонійно доповнювати та посилювати один одного.

Розвиваючи дослідження В. А. Савченко [3, с. 19], ми виділили та представили шість невід’ємних складових елементів системи РЛР на підприємстві – мотивацію до розвитку, оцінювання, планування ділової кар’єри, навчання, адаптацію та формування кадрового резерву у вигляді таблиці 1.

Таблиця 1

Основні елементи ефективної системи розвитку людських ресурсів на підприємстві

Елемент	Характеристика	Методи його реалізації
Мотивація до розвитку людських ресурсів	Процес матеріального та нематеріального заохочення об’єктів РЛР до оволодіння новими знаннями, вміннями, навичками, моделями поведінки, а суб’єктів РЛР – до його ефективної реалізації для одночасного досягнення організаційних та особистих цілей	Збільшення диференціації в рівнях заробітної плати залежно від рівня професійної підготовки та потенціалу; надбавки до заробітної плати (за високу професійну майстерність, наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад); збагачення змісту праці; можливість приймати участь в управлінні організацією; надання вільного часу (творчі відпустки); підвищення соціального статусу на підприємстві; посилення зацікавленості людини самим процесом розвитку. Запровадження урядами держав на основі чинного законодавства обов’язкових схем для підприємств, що стимулюють розвиток РЛР.
Оцінювання людських ресурсів	Процес визначення рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей (кваліфікації) працівників та партнерів, результатів їхньої праці з подальшою констатацією ступеня відповідності (невідповідності) їх посадам	Атестаційна співбесіда; управління за цілями; методи оцінки “180 градусів” та “360 градусів”; метод “Таємничий покупець”; тестування, самооцінка, оцінка колегами
Планування та реалізація ділової кар’єри людських ресурсів	Визначення цілей та шляхів досягнення поступового закономірного просування працівників на підприємстві з однієї посади на іншу	Відкритий доступ працівників до інформації про процес управління кар’єрою, вакантні місця та критерії службового просування, усунення “глухих кутів” в кар’єрі (посади, що виключають можливості розвитку працівника); наявність спеціалізованих програм навчання та консультування працівників щодо планування особистої кар’єри
Навчання людських ресурсів	Процес оволодіння працівниками та партнерами новими знаннями, формування відповідних вмінь та	Виробничий інструктаж; наставництво (коучінг); стажування; перегляд навчальних відеофільмів; лекції; участь у тренінгах,

Елемент	Характеристика	Методи його реалізації
	навичок, моделей поведінки	семінарах, майстер-класах, конференціях; вирішення ситуаційних вправ; участь у ділових та рольових іграх
Адаптація людських ресурсів	Прийняття працівників та партнерів до підприємства, входження у нові професійні, соціально-психологічні, організаційні, економічні, санітарно-гігієнічні та інші умови праці	Індивідуальні бесіди з керівником; виробничий інструктаж; призначення наставника та спеціальні курси з їх підготовки; організація навчання (курсів) з різних аспектів роботи підприємства; метод поступового підвищення складності завдань; виконання разових суспільно-корисних доручень
Формування кадрового резерву людських ресурсів	Підготовка кандидатів до самостійної діяльності на новому, вищому рівні на підприємстві	Тимчасове заміщення відсутніх керівників; стажування в посаді; підвищення кваліфікації кандидатів; вирощування керівників у власній організації; залучення іноземних спеціалістів та перспективних, випускників ВНЗ; перехоплення перспективних менеджерів з інших організацій

Джерело: складено автором на основі [3, 19].

Вважаємо, що шість елементів ефективної системи РЛР на підприємстві, представлених у таблиці 1, мають однаково велике значення для ефективної діяльності підприємства, проте реалізуються у певній послідовності. Як бачимо, у комбінації вони складають ефективну систему РЛР, органічно доповнюють та ініціюють одне одного. Важливо зазначити, що всі елементи вищезгаданої системи є взаємопов'язаними та взаємозалежними, здатними посилювати або гальмувати роботу один одного.

У той же час, на більшості вітчизняних підприємств вищеназвані елементи реалізуються хаотично та безсистемно, зводяться лише до навчання персоналу або не представлені взагалі. Цілісна система ефективного розвитку людських ресурсів більшою мірою характерна для транснаціональних компаній, які здійснюють свою діяльність на Україні та мають міжнародні стандарти діяльності.

Виконання порівняльного аналізу традиційної та інноваційної систем РЛР на підприємствах дозволило нам виділити їх основні особливості. Слід зазначити, що традиційні (класичні) системи РЛР діють в умовах індустріального суспільства, а інноваційні – в умовах інформаційного суспільства та економіки вражень.

Так, у традиційній системі РЛР займає другорядне місце і значення у забезпеченні ефективності підприємства, у той час як у інноваційній – першочергове та основне. Традиційна система спрямовує програми РЛР на обмежене та вузьке коло працівників, а інноваційна – на весь персонал підприємства; потенційних працівників; партнерів (постачальників та дистриб'юторів); споживачів тощо. Метою РЛР у традиційних системах РЛР є особиста ефективність найманих працівників та внутрішня (економічна) ефективність організації, у той час, як в інноваційних - особиста ефективність працівників, внутрішня (економічна, соціальна та організаційна) ефективність організації, зовнішня ефективність організації та загальна ефективність. У традиційній системі основним елементом системи РЛР виступає навчання, а для інноваційної системи характерні: мотивація до розвитку, оцінювання (атестація), планування ділової кар'єри, навчання, адаптація та формування кадрового резерву. Для традиційної системи місцем проведення заходів з РЛР виступає внутрішнє середовище організації, а для інноваційної системи – як внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації. Для традиційної системи характерною є

короткотермінова тривалість, спрямованість та нерегулярна періодичність заходів з РЛР, а для інноваційної системи – довготермінова, постійна тривалість та регулярна періодичність. У традиційній системі організаційні та особисті капіталовкладення у РЛР розглядаються як витрати, які потрібно мінімізувати, а у інноваційній – як значні інвестиції, які необхідно збільшувати та які приносять значну віддачу. Для традиційної системи характерним є авторитарний стиль управління РЛР, а для інноваційної – демократичний. У традиційній системі технічним забезпеченням процесу РЛР виступають застарілі та прості технології (дошка та крейда тощо), а для інноваційної системи – високі та складні технології (ПК, доступ до мережі Інтернет, мультимедійне обладнання тощо). У традиційній системі основними методами РЛР виступають пасивні (лекції, інструктаж, навчальні відеофільми тощо), а у інноваційній – активні (рольові ігри, ситуаційні вправи, робота у групах тощо). У традиційній системі РЛР спрямована на локальний та національний ринки, а у інноваційній – на локальний, міжнародний та світовий. У традиційній системі РЛР можливими ініціаторами РЛР виступають роботодавець, наймані працівники та держава, а у інноваційній – роботодавець, наймані працівники, партнери, конкуренти, громадські організації, інвестори, споживачі та держава. У традиційній системі результатом РЛР виступають знання (однозначне та вузькоспеціалізоване, пов'язане із промисловим та с/г виробництвом), вміння та навички, а у інноваційній – знання (неоднозначне, пов'язане із наданням послуг та багатофункціональне), вміння, навички, досвід, цінності, моделі поведінки, підвищення конкурентноздатності та продуктивності праці тощо. У традиційній системі процедури контролю результатів РЛР є відокремленими у часі від процесу РЛР (тестування, атестація тощо), в той час, як у інноваційній – як відокремленими у часі так і органічно включеними у процес РЛР (рольові ігри, дискусії, вирішення ситуаційних завдань тощо).

Вважаємо, що за усіма характеристиками та критеріями, інноваційна система РЛР є більш ефективною, результативною та перспективною як на організаційному, так і на особистісному рівнях, ніж традиційна.

Ефективна система РЛР на сучасному підприємстві, на нашу думку, повинна відповідати наступним вимогам: бути цілісною, безперервною, всеосяжною, доступною, своєчасною, складною, об'єктивною, відкритою, зрозумілою учасникам, гнучкою, адаптивною, динамічною, неоднорідною, структурованою, ієрархічною, рівноважною, ефективною, орієнтованою на результат, стратегію підприємства, потреби роботодавців, працівників, партнерів та держави тощо.

Розвиваючи дослідження І. Л. Петрової [4, с. 2], ми виділили чотири типи підприємств, які відображають відповідно чотири етапи еволюції (ступеня зрілості) системи РЛР:

- підприємства, у яких відсутня система РЛР, для яких характерні окремі заходи та стихійні реакції на раптово виникаючі проблеми;
- підприємства, у яких система РЛР знаходиться на початковому рівні, є узгодженою із стратегією та політикою у сфері соціально-трудова відносин, передбачає регулярне проведення відповідних заходів для різних категорій персоналу;
- підприємства, у яких система РЛР знаходиться на керованому та просунутому рівні, є одним з елементів стратегії компанії та складовою її соціально-трудова відносин, передбачає функціонування відділу РЛР та системного підходу до

формування компетенцій працівників та партнерів;

– підприємства, у яких система РЛР знаходиться на рівні безперервного вдосконалення (організації, які навчаються), зокрема, функціонує корпоративний університет або навчальний центр, де накопичуються та зберігаються відповідні знання, а загальна стратегія розробляється на принципах розвитку людських ресурсів.

Вважаємо, що більшість українських підприємств, знаходяться лише на першому чи другому етапі цієї еволюції (не ефективних), у той час, як українські відділи закордонних компаній – на третьому та четвертому (найефективніших).

Виникає парадокс: в умовах складної економічної ситуації в країні зростає значення ефективних систем РЛР на підприємствах, проте зменшуються можливості та ресурсне забезпечення для їх створення та функціонування.

Зокрема, аналіз даних Державної служби статистики за 2010–2013 рр. [5; 6; 7; 8] дозволив нам побачити відсутність цілісної системи та значною уваги до РЛР на національному рівні, наявність значних протиріч.

Хоч загальна динаміка показників РЛР на підприємствах України у 2010–2013 років була позитивною, проте їх обсяги – незначними і недостатніми. Наприклад, процесами професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів у 2010 році було охоплено тільки 1160,4 тис. осіб (10,8% від облікової кількості штатних працівників), у 2011 році – 1208,4 тис. осіб (11,4%), у 2012 році – 1234,9 тис. осіб (11,5%), у 2013 році – 1217,9 тис. осіб (11,8%).

У сфері РЛР на підприємствах спостерігається значна гендерна та професійна нерівність – перевагу мали чоловіки, а також фахівці та робітники. Зокрема, кількість жінок, які підвищили кваліфікацію, становила лише 6,8% від облікової чисельності працюючих жінок у 2010 році і 8,0% у 2013 році, натомість чоловіків – 10,8% і 12,1% відповідно. У той же час, чисельність професіоналів і фахівців складала 45,6% у 2010 році та 47,5% у 2013 році, робітників – 36,7% та 33,3%, керівників – 14,8% та 16,4%, а технічних службовців – 2,9% та 2,8% відповідно.

За даними опитувань, станом за 2013 рік, формальним навчанням були охоплені лише 65% персоналу в українських компаніях та українських відділеннях закордонних компаній, а очним – 52% [9, с. 5]. Один співробітник був охоплений 16 годинами очного навчання, що не є достатнім. Співвідношення внутрішнього та зовнішнього навчання складало 75% та 25% відповідно, що свідчить про шанси появи нових імпульсів розвитку на підприємствах. Кількість співробітників системи РЛР на 1000 співробітників компанії складала 5,2, що є позитивним явищем.

Основними джерелами оцінки результативності співробітників станом на 2014 рік в українських компаніях та українських відділеннях закордонних компаній виступали: оцінка керівником, оцінка 360 градусів та самооцінка [10, с. 3]. Для оцінки результативності компанії використовують від 1 до 4 джерел, у середньому – 2, що є недостатньо об'єктивним.

Отже, оцінка стану РЛР на підприємствах України у 2010–2013 роках демонструє відсутність системного підходу, значні протиріччя та наявність слабких місць у цій сфері. Існуючі тенденції мають нестійкий характер, основні показники є дуже низькими та мають незначний приріст.

Основними причинами безсистемної та неефективної реалізації процесу РЛР на підприємствах, після аналізу досліджень експертів (які стосуються системи освіти

вцілому та професійно-технічної освіти зокрема) [11], ми вважаємо наступні:

- недооцінку керівниками на державному та організаційному рівнях ролі і значення РЛР у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності;
- слабку мотивацію роботодавців та найманих працівників до інвестування у РЛР та участі у ньому, відсутність відповідних стимулів;
- відсутність комплексної державної політики підтримки РЛР на підприємствах та у суспільстві в цілому;
- відсутність спеціальних підрозділів з питань РЛР і відповідних посад у структурі більшості підприємств;
- недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів для реалізації РЛР на підприємствах;
- повільну інтеграцію національної системи РЛР у міжнародний та європейський освітні простори.

Для оптимізації ситуації, що склалася у сфері РЛР на підприємствах України, після розвитку думок експертів (які стосуються удосконалення системи освіти в цілому та професійно-технічної освіти зокрема) [11], можна рекомендувати наступні заходи:

- створення державної системи підтримки процесу РЛР на підприємствах, моніторингу і оцінювання його якості та результативності, зокрема, через розробку дієвих механізмів стимулювання та заохочення роботодавців (бізнесу) до участі у РЛР (пільгове оподаткування, відстрочки у разі спрямування фінансових та матеріально-технічних активів на РЛР окремого навчального закладу, забезпечення часткового фінансування освітньої галузі як пріоритетного напрямку, а також розробку державних стандартів РЛР на підприємствах нового покоління, зокрема, національної рамки кваліфікацій з відповідною модернізацією навчальних планів, програм та підручників навчальних закладів тощо);
- удосконалення та оновлення нормативно-правової бази з питань РЛР на підприємствах, адекватної вимогам часу;
- модернізацію змісту, структури, форм та методів організації процесу РЛР на підприємствах на засадах системного, стратегічного, компетентнісного та інноваційного підходів, доступності та неперервності протягом всього трудового життя, всеосяжності, відсутності тендерної, професійної, вікової, національної нерівності тощо;
- створення спеціальних підрозділів з питань РЛР і відповідних посад у структурі сучасних підприємств;
- посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів РЛР на підприємствах, залучення працівників та керівників усіх рівнів до управління процесами РЛР;
- інтеграцію національної системи РЛР на підприємствах в європейські та світові освітні простори шляхом організації відповідних освітніх та наукових обмінів, стажувань, навчань за кордоном, наукових конференцій та семінарів, вивчення досвіду зарубіжних партнерів з модернізації системи РЛР тощо.

Висновки. Системний підхід розглядає РЛР на підприємстві як цілісний впорядкований комплекс взаємозалежних та взаємопов'язаних заходів та елементів, метою якого є кількісні та якісні зміни в організмі, мисленні, психіці та поведінці персоналу та партнерів, перехід окремих працівників, груп (трудових колективів),

організації в цілому та її партнерів на новий, вищий якісний рівень та досягнення особистої, організаційної та суспільної ефективності. Основними елементами ефективної системи РЛР на підприємстві виступають: мотивація до розвитку, оцінювання, планування та реалізація ділової кар'єри, навчання, адаптація, формування кадрового резерву.

Використані джерела:

1. Human Resource Management/ Ian Beardwell, Len Holden, Tim Claydon. – 4th. ed. – Edinburgh Gate, Harlow. Pearson Education Limited, 2004. – 739 с.
2. Основи теорії систем і системного аналізу : навч.посібник / К. О. Сорока. – ХНАМГ, 2004. – 291 с.
3. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2008. – 512 с.
4. Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу // Нуковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 5(50). – С. 128-132.
5. Праця України у 2012 році: Статистичний збірник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2013. – Режим доступу до ресурсу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2013/sb/07_13/zb_prU_2012.zip – Назва з екрана.
6. Праця України у 2011 році: Статистичний збірник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2012. – Режим доступу до ресурсу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/2012/08_2012/zb_prU_2011.zip – Назва з екрана.
7. Праця України у 2013 році: Статистичний збірник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2014. – Режим доступу до ресурсу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm – Назва з екрана.
8. Праця України у 2010 році: Статистичний збірник [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – 2011. – Режим доступу до ресурсу : http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm – Назва з екрана.
9. Результати опроса T&D KPI [Електронний ресурс] // Компанія “Амплуа” – 2014. – Режим доступу : <http://trainings.ua/media/files/Rezultaty%20oprosa%20T&D%20KPI.pdf> – Назва з екрана.
10. Результати опроса “Практики оценки результативности сотрудников” [Електронний ресурс] // Компанія “Амплуа”. – 2014. – Режим доступу : <http://trainings.ua/media/files/Praktiki%20otsenki%20rezultativnosti.pdf> – Назва з екрана.
11. Указ Президента України про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року від 25.06.2013 № 344/2013 [Електронний ресурс]. – 2013. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> – Назва з екрана.

Кагляк Е. В. Системный подход к развитию человеческих ресурсов на предприятиях.

В исследовании выделен и проанализирован системный подход к развитию человеческих ресурсов (РЛР) на предприятиях. Рассмотрена его сущность, значение, основные элементы и парадоксы. Классифицированы системы РЛР по различным критериям и типы предприятий по этапам эволюции (степени зрелости) соответствующих систем РЛР. Выполнен сравнительный анализ традиционной и инновационной систем РЛР, разработан перечень требований к последним. Оценено состояние функционирования систем РЛР на предприятиях Украины в 2010–2013 годах, обобщены возможные причины неэффективной реализации процесса РЛР и предложены меры по оптимизации ситуации.

Ключевые слова: развитие человеческих ресурсов, системный подход к развитию человеческих ресурсов, традиционная и инновационная системы развития человеческих ресурсов.

Kahlyak O. Systematic approach to the development of human resources in enterprises.

The study highlighted and analyzed systematic approach to human resource development (HRD) in enterprises. Considered its nature, significance, basic elements and paradoxes. HRD system classified according to different criteria and types of enterprise stages of evolution (maturity) of the HRD systems. Comparative analysis of traditional and innovative HRD is provided, developed a set of requirements for the latter.

Reviewed functioning state of HRD in the Ukraine in 2010–2013 years, generally possible reasons for ineffective implementation process of HRD and proposed measures to optimize the situation.

Keywords: *human resource development, systematic approach to the development of human resources, traditional and innovative systems of human resource development.*

УДК 911.3.

Страшинська Л. В.
Національний педагогічний університет
імені М. П. Драгоманова
Євтюкова І. О.
Київський економічний інститут менеджменту

ОСОБЛИВОСТІ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ СУБ'ЄКТІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

В статті проведено дослідження існуючих підходів з формування комплексу маркетингу суб'єктів підприємництва в сільській місцевості, запропонована авторська позиція в оцінці конкурентоспроможності елементів комплексу маркетингу. Викладені результати проведених досліджень конкурентоспроможності одного з елементів комплексу маркетингу (цін) у різних областях України.

Ключові слова: *сільський туризм, суб'єкт підприємництва, комплекс маркетингу, агротуристичний продукт, агрооселя, радар конкурентоспроможності.*

Одним з пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору України в умовах глобальної кризи є сільський туризм. Це обумовлено впливом різних факторів, насамперед, як не дивно, падінням національної валюти. Криза в країні примушує українців відмовлятися від відпочинку за кордоном та переходити на внутрішній сільський туризм.

Сільський туризм – це діяльність сільського населення, пов'язана із сільським середовищем, сільським будинком і заняттями, що ставлять до центру уваги природу і людину [2]. На сьогодні господарі 600 садиб із 18 областей України, які є суб'єктами туристичного підприємництва, запрошують на відпочинок до своїх садиб зі сторінок сайту Спілки сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні (www.greentour.com.ua) та зі сторінок каталогу “Українське село запрошує”.

Розвиток сільського туризму потребує як розробки агротуристичного продукту, так і необхідності управління його просуванням. Тому постала необхідність виокремлення особливостей комплексу маркетингу суб'єктів туристичного підприємництва в сільській місцевості.

Проблеми маркетингу сільського туризму ґрунтовно досліджені в працях таких українських вчених, як Н. Васильєва, В. Васильєв, П. Горішевський, Ю. Зінько, М. Рутинський [2-4, 6, 12]. В роботах зазначених авторів висвітлюються питання розвитку сільського туризму, визначаються форми та види туризму, а також аналізуються основні напрямки цієї сфери господарювання. Насамперед дослідження в працях цих вчених стосуються суб'єктів господарювання – фізичних осіб, зареєстрованих як підприємці, що продають власні агротуристичні продукти, і