

**Атаманюк Э. А.**

Хмельницький національний університет

## ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНОВ УКРАИНЫ

### Резюме

Проведено дослідження стану розвитку людського потенціалу регіонів України. Раскрыты особенности их ранжирования в аспектах воспроизведения населения, образования, достойного труда, благосостояния, социальной среды и комфортности жизни. На основании осуществленного анализа определены основные тенденции регионального человеческого развития в Украине.

**Ключевые слова:** человеческий потенциал, человеческое развитие, региональный индекс человеческого развития, социальная политика, система обеспечения регионального человеческого развития.

**Atamaniuk Ye. A.**

Khmelnytskyi National University

## ESTIMATING THE LEVEL OF HUMAN POTENTIAL DEVELOPMENT IN THE REGIONS OF UKRAINE

### Summary

The state of human potential development in the Ukrainian regions has been investigated. The features of their ranking in the aspects of human reproduction, education, decent work, welfare, social protection and comfort of life have been covered. Based on the analysis made, the basic trends in the regional development of human potential in Ukraine have been defined.

**Keywords:** human potential, human development, regional index of human development, social policy, system for ensuring a regional human development.

---

УДК 331.108.2(043.3)

**Захарчин Г. М.**

**Космина Ю. М.**

Національний університет «Львівська політехніка»

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянуто теоретичні та практичні аспекти функцій управління поведінкою персоналу підприємства в сучасних умовах. Проаналізовано та охарактеризовано базові функції управління поведінкою персоналу з точки зору їх трансформації в умовах сьогодення. Наголошено на важливій ролі мотиваційної функції, яка пов'язана із ціннісними орієнтаціями людини.

**Ключові слова:** управління персоналом, управління поведінкою персоналу, функції управління поведінкою персоналу, HR-менеджмент, трансформація функцій.

**Постановка проблеми.** Зміни в економіці, суспільстві, політиці, міжнародному середовищі, психології та соціальній сфері зумовлюють необхідність перегляду та коректування багатьох установлених категорій менеджменту, у тому числі функцій управління поведінкою персоналу.

З огляду на це важливою передумовою теоретичного та практичного аналізу системи менеджменту персоналу, а саме менеджменту поведінки людини в організації, є переосмислення базових функцій управління поведінкою персоналу та трансформація їх до реалій сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Загалом проблемам управління поведінкою персоналу приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Д.Р. Арнольд, А.В. Воронкова, В.М. Геєць, М.А. Горелов, В.М. Гончаров, М.С. Дороніна, Г.М. Захарчин, М. Капелла, Дж. Колквітт, Т. Коттер, Дж. Мартін, М. Мескон, О. Мухіна, Р. Лас'єр, А.В. Пітерс, Дж. Хендон та ін. Науковці здебільшого зосереджували свої дослідження на засадничих функціях менеджменту, без конкретизації основних об'єктів менеджменту.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз теоретичних здобутків науковців і аналіз практики роботи організації засвідчують, що проблематика розгляду та аналізу функцій управління поведінкою персоналу та їх трансформація до умов сьогодення розглядалася поверхнево, без урахування специфіки сучасного розвитку практик HR-менеджменту, а також без урахування культурних та національних особливостей ринку праці.

**Мета статті** полягає у висвітленні основних положень трансформації функцій управління поведінкою персоналу підприємства в умовах викликів ХХІ ст.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління поведінкою персоналу є складовою управління персоналом і належить до складних сфер людської діяльності, в якій виявляються міжособистісні відносини індивідів, об'єднаних виробничим або інтелектуальним процесом. Одночасно управління персоналом є важливою функцією менеджменту, оскільки людина завжди була і буде основною продуктивною і творчою силою, незважаючи на всі досягнення у сфері механізації

й автоматизації праці, розвитку інноваційних технологій та інформатизації суспільства.

Функція управління персоналом (далі – УП) в загальних проявах – це роль, яку виконує система УП по відношенню до персоналу. Узагальнюючи праці вітчизняних науковців, можна виділити такі основні функції УП:

- облік, планування і прогнозування роботи з персоналом;
- залучення (рекрутинг) і наймання персоналу;
- мотивація і стимулювання ділової активності;
- оптимізація трудових відносин та умов праці;
- розвиток персоналу, управління кар'єрою і вивільнення працівників;
- інформаційне забезпечення УП (правове, консультативне);
- оцінювання ефективності персоналу [3; 5].

На нашу думку, на основі базових функцій менеджменту доцільно виділити такі підфункції, як планування розвитку персоналу; організування навчання і розвитку персоналу; організування підбору персоналу; мотивування до творчої активності та креативності персоналу; контролювання ступеня опору до змін; регулювання процесів управління поведінкою персоналу та соціальною стабільністю [2].

Важливу роль у системі управління поведінкою персоналу відіграють як загальні функції (планування, мотивування, аналізування, контролювання, регулювання), так і конкретні, що відображають певні дії залежно від специфіки об'єкта дослідження. Оскільки поведінка персоналу зна-

чною мірою залежить від його освітньо-кваліфікаційного рівня, доцільно серед конкретних функцій виділяти ті, що сприяють професійному зростанню, йдеться про планування кар'єри, навчання і розвиток персоналу. На забезпечення психологічної комфортності і згуртованості колективу впливають конкретні функції, які одночасно зачіпають мотиваційні важелі і психологічну структуру людини – це адаптація, управління конфліктами, управління соціальною справедливістю. Сутнісне наповнення функцій управління поведінкою персоналу, які актуальні в умовах сьогодення, відображене в табл. 1.

Серед складових функції планування ми виділяємо планування потреб персоналу, планування стратегії поведінки, планування рекрутингової діяльності та планування кар'єрного зростання і розвитку, які особливо актуалізуються в умовах дисбалансу ринку праці, загострення конкуренції та розбудови інтелектуального суспільства. З огляду на те, що при стратегічному плануванні організаційної поведінки повинні враховуватись усі аспекти життєдіяльності персоналу, важливим є планування майбутніх потреб та розвитку. В організаціях майбутнього акцент у плануванні управління поведінкою персоналу (далі УПП) робитиметься власне на потребах в забезпеченні комфорту персоналу, а також на їхньому особистісному та професійному розвитку.

Ураховуючи важливість людського фактора в інноваційному поступі суспільства, мотивація поведінки персоналу набуває пріоритетного значення. У цьому контексті науковці зазначають, що «сутнісно-якісні зміни в структурі потреб людини як основи для вибору засобів стимулювання відображає закон зростання потреб. Цей закон віддзеркалює еволюцію потреб і проводить паралель між потребами людини і розвитком суспільного виробництва, підкреслюючи, що сьогодні домінують потреби у розвитку здібностей людини, творчому характері праці. Важливим доповненням до названого закону є закон насичення потреб, за яким простежується ідея розвитку потреб відповідно до їх задоволення та зміни цінностей людини на кожному етапі життєвого циклу. Важливим є закон переїни праці, який обґрунтовує необхідність збагачення змісту праці, відповідно, мотиваційні інструменти треба підбирати в цьому напрямі» [1, с. 136].

Трансформаційною складовою функції мотивування насамперед вважаємо розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу. У цьому випадку потрібен індивідуальний підхід до кожного працівника та для команди працівників кожного окремого структурного підрозділу. Визначивши та проаналізувавши індивідуальні особистісні характеристики персоналу, культурні особливості та ціннісні орієнтації, вищий менеджмент організації матиме змогу всеохопно та комплексно розробляти мотиваційну стратегію на коротко- та довгострокову перспективу. Тому ми погоджуємося, що «основна ідея мотиваційної концепції повинна передбачати заходи, спрямовані на створення умов для всебічного розвитку людини. Звичайно, не кожна організація спроможна створити такі умови, але в контексті соціалізації й гуманізації праці як новітніх факторів розвитку світової економіки існує перспектива реалізації шляхетних цілей мотиваційної політики» [1, с. 136].

Важливими складовими функції аналізування у процесі трансформації до умов сьогодення є насам-

Таблиця 1

## Функції управління поведінкою персоналу

Функції	Змістове наповнення
Планування	- Планування потреб персоналу - Планування стратегії поведінки персоналу - Планування рекрутингової діяльності - Планування кар'єрного зростання і розвитку персоналу
Мотивування	- Розроблення базових мотиваційних важелів в управлінні поведінкою персоналу - Розширення мотиваційного поля залежно від ціннісних орієнтацій персоналу - Мотивування інноваційної та соціальної активності
Аналізування	- Соціально-психологічна діагностика колективу - Аналізування групових і міжособистісних взаємовідносин - Аналізування інформаційних потоків у колективі - Аналізування соціальних мереж у колективі - Аналізування рівня конфліктності й емоційної стресостійкості
Контролювання	- Забезпечення оптимального розпорядку дня, режиму праці, відпочинку - Розвиток самоконтролю
Координування	- Узгодження функціональних обов'язків керівників структурних підрозділів - Делегування повноважень у межах структурних підрозділів
Регулювання	- Регулювання процесами адаптації персоналу - Регулювання нормативно-правової бази управління персоналом

Джерело: власна розробка автора

перед аналіз групових і міжособистісних взаємовідносин, а також аналіз інформаційних потоків у колективі/команді. Використовуючи методи аналізування соціальних мереж колективу підприємства, за допомогою інструментарію теорії нечітких множин менеджери матимуть змогу комплексно аналізувати сильні та слабкі сторони колективу організації на основі візуалізації та аналізу формальних та неформальних мереж усередині організації. З цією метою доцільно використовувати, наприклад, метод соціомапінгу [4], який поєднує низьку трудомісткість виконання і одночасно високу ефективність результату.

Функція контролювання при використанні актуальних практик управління поведінкою персоналу також трансформуватиметься сьогодні, набуваючи іншого значення. З огляду на те, що поняття контролю над виробничою діяльністю людини в організації розглядається радше з точки зору продуктивності, а нормований робочий час на високотехнологічних підприємствах, де креативний та розумовий потенціал працівника відіграє ключову роль, вже не завжди впроваджується. Натомість зосереджується увага на контролюванні правильного режиму праці, де працівник або команда працівників самостійно вибирають оптимальне робоче навантаження для ефективного виконання поставлених цілей. У цьому випадку контролюється правильний розподіл сил, де ключовою стає концепція балансу роботи та життя (work&life balance concept), важливість використання якої обґрунтовується факторами, зображеними на рис. 1 [6].

Функція координування в УПП ефективно проявлятиметься через правильне делегування повноважень у межах структурних підрозділів. В умовах інформатизації виконання цієї функції значно

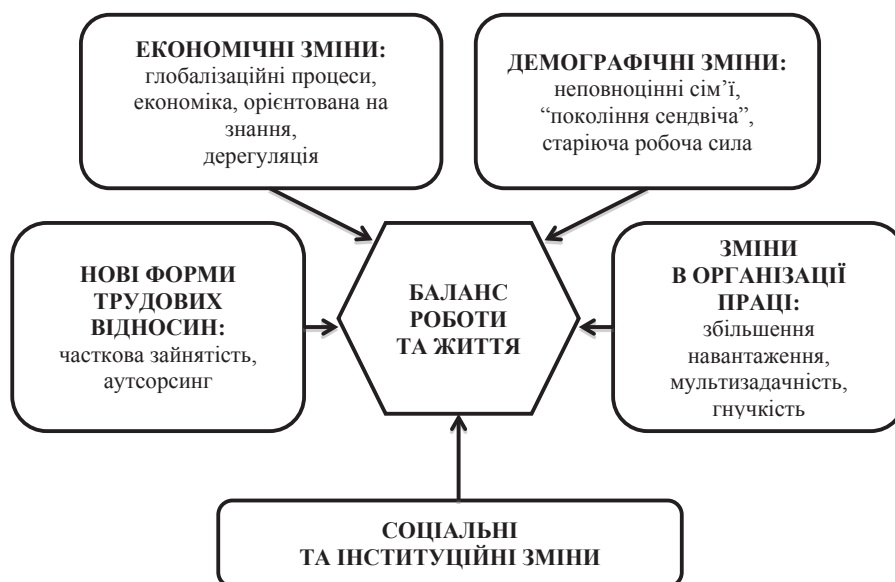


Рис. 1. Фактори які впливають на баланс роботи та життя

Джерело: власна розробка автора

спрощується і доповнюється функцією комунікування.

Також уважаємо, що якісне регулювання процесами адаптації персоналу є важливою складовою функції регулювання, адже в умовах динамічного ринку праці висока плинність є нормою, а швидкість адаптації персоналу стає визначальним фактором зниження опору до змін, розвитку принципу гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

**Висновки.** Подальші дослідження доцільно спрямовувати як на поглиблені концептуально-методологічні аспекти управління поведінкою персоналу, так і на прикладні аспекти адаптації функцій управління до реальних умов діяльності вітчизняних підприємств.

Запропоновані авторами складові функції управління поведінкою персоналу мають прикладний характер і можуть стати методичною основою до формування ефективної стратегії управління поведінкою персоналу на підприємстві з урахуванням викликів та тенденцій сьогодення.

Матеріал подається до публікації вперше і не був раніше опублікований.

#### Список літератури:

1. Захарчин Г.М. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект / Г.М. Захарчин, Н.П. Любомудрова, Р.О. Винничук. – Львів : Львівська політехніка, 2015. – С. 136.
2. Кузьмін О.Є., Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів : Львівська політехніка, 2006. – 368 с.
3. Паркінсон С.Н. Искусство управления / С.Н. Паркінсон, М.К. Рустомджи ; пер. с англ. К. Савельева. – М. : ФАИР, 1997. – 272 с.
4. Cristbal B. Sociomapping, 1st ed / B. Cristbal. – Frankfurt.: CEDE Publishing, 2012. – 64 p.
5. Ivancevich J. M. Organizational behavior and management, 9th ed / J. Ivancevich, R. Konopaske. – NY.: McGraw-Hill, 2010. – 672 p.
6. Harvard Business Review on Work and Life Balance (Harvard Business Review Paperback Series) Harvard Business Review Paperback Series. – Boston, MA: Harvard Business School Press; 1 edition, 2000. – 256 p.

Захарчин Г. М.  
Космына Ю.М.

Национальный университет «Львовская политехника»

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІННЯМ ПЕРСОНАЛА ПРІДПРИЯТТЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### Резюме

Рассмотрены теоретические и практические аспекты функций управления поведением персонала предприятия в современных условиях. Проанализированы и охарактеризованы базовые функции управления поведением персонала с точки зрения их трансформации в современных условиях. Отмечена важная роль мотивационной функции, связанной с ценностными ориентациями человека.

**Ключевые слова:** управление персоналом, управление поведением персонала, функции управления поведением персонала, HR-менеджмент, трансформация функций.

Zakharchyn H. M.

Kosmyna Y. M.

National University „Lviv Polytechnic”

## THE TRANSFORMATION FUNCTIONS OF COMPANYS PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT IN CURRENT CONDITIONS

### Summary

The article considers theoretical and practical aspects of personnel behaviour management functions in modern conditions. The basic functions of personnel behaviour management in terms of transformation in current conditions are analyzed and characterized. The important role of motivational functions which is related with human value orientations is emphasized.

**Keywords:** HR-management, personnel behaviour management, functions of personnel behaviour management, the transformation of functions.

---

УДК 314.174

Маниліч М. І.

Штерма Т. В.

ПВНЗ «Буковинський університет»

## ВПЛИВ ДЕМОГРАФІЧНОЇ СИТУАЦІЇ НА СТАН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Розглянуто основні демографічні фактори впливу на економіку країни, яку ускладнила нинішня соціально-економічна криза, помилки та проблеми, які болоче позначаються на головному суб'єкті сьгоднішніх перетворень – населенні, також проблеми оптимального демографічного розвитку як першочергові інтереси держави та результат їх функціонування.

**Ключові слова:** демографічна ситуація, природний приріст, народжуваність, смертність, урбанізація, демографічна криза.

**Постановка проблеми.** У статті розглянуто основні демографічні фактори впливу на економіку країни, яку ускладнила нинішня соціально-економічна криза, помилки та проблеми, які болоче позначаються на головному суб'єкті сьгоднішніх перетворень – населенні, а також проблеми оптимального демографічного розвитку як першочергові інтереси держави та результат їх функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми сутності перетворень демографічних процесів в Україні розглядаються в науково-практичних розробках таких провідних вчених-демографів і соціологів, як Д. Богиня, І. Гнибіденко [2], І. Заюков, С. Мельник [7], Е. Лібанова, С. Пирожков [4], І. Петрова, О. Позняк, І. Прибиткова, В. Стещенко [12], П. Шевчук [13] та ін. Наукові дослідження стану і розвитку демографічної ситуації в країні і прогнози, виконані вченими Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України (проф. Е. Лібанова) і Інституту економіки НАН України (проф. В. Сте-

щенко), обґрунтовано довели, що демографічна ситуація в Україні вже давно набула демографічної кризи. Вона є результатом перетворень у суспільному житті, перш за все у виробництві, коли порушується узгоджене функціонування і розвиток його основних компонентів, сфер, що призводить до втрати здатності соціального населення до самовідтворення у суспільно необхідній якості і кількості.

**Мета статті** полягає у зібранні існуючих даних по питанню демографічної ситуації України, проблем в економіці, пов'язаних з народжуваністю і смертністю населення, та шляхів їх вирішення.

Методологічною основою статті є основні поняття та проблеми у демографічній науці, наукові розробки вітчизняних і зарубіжних учених з економічних проблем розвитку економіки країни, пов'язані з демографією. У процесі дослідження використано економіко-статистичний та аналітичний методи соціологічних досліджень. Інформаційними джерелами стали офіційні матеріали державних статистичних органів, розробки