

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

DIRECTIONS OF ENTERPRISE PERSONNEL DEVELOPMENT IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-66>

Заєць М.А.

к.е.н.,

доцент кафедри економіки

та менеджменту,

Придубайська філія

Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія

управління персоналом»

Боденчук С.В.

старший викладач,

Придубайська філія

Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія

управління персоналом»

Мунтян Ю.К.

здобувач вищої освіти,

Придубайська філія

Приватного акціонерного товариства

«Вищий навчальний заклад

«Міжрегіональна Академія

управління персоналом»

Zaiets Mykola

Bodenchuk Serhii

Muntian Yuliia

The Pre-Danube Branch

of the Private Joint Stock Company

"Higher Education institution

"The Interregional Academy

of Personnel Management"

У статті розглядаються сучасні підходи до розвитку персоналу в умовах динамічних трансформацій підприємницького середовища. Підкреслено, що кваліфіковані кадри є критичним чинником конкурентоспроможності організації. Проведено порівняльний аналіз наукових визначень поняття «розвиток персоналу», що дозволило виокремити два домінуючі підходи: стратегічний і особистісно-адаптивний. Особливу увагу приділено ролі безперервного навчання, менторства та цифрових технологій як інструментів підвищення професійного потенціалу. Запропоновано шість стратегій, які сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця шляхом ефективного навчання персоналу. Акцент зроблено на необхідності інвестування у людський капітал для забезпечення довгострокового розвитку компаній в умовах невизначеності та змін.

Ключові слова: розвиток персоналу, професійне навчання, стратегічний підхід, цифровізація, кадровий потенціал, конкурентоспроможність, менторство, імідж роботодавця.

In today's dynamic global environment, both Ukrainian and international enterprises operate under conditions of constant change and increased complexity. This necessitates rapid adaptation, placing growing demands on employees' competencies, professional skills, and flexibility. Personnel development systems fulfill a vital educational function within organizations, increasingly prioritized by economists and HR professionals. As individual status is closely linked to professional qualifications, continuous upskilling and reskilling throughout a career are essential. Corporate personnel development systems should therefore contribute to maintaining and improving individuals' social status. The readiness of an enterprise to compete successfully and expand its operations significantly depends on employee qualifications. Research indicates that such readiness stems from systematic work in personnel development, making an effective employee development model a strategic tool for enhancing organizational competitiveness. Despite the wide interest of the scientific community and HR practitioners in personnel development, no unified definition exists in academic literature. This leads to the coexistence of multiple conceptual approaches. The article provides a comparative analysis of definitions from various scholars, grouping them into strategic and personal-adaptive perspectives. The former emphasizes development as a means to achieve strategic goals, while the latter highlights it as a response to changing professional environments and digitalization. Key themes include the role of professional learning, mentoring, innovation, and flexible education methods. The study also outlines six strategic approaches to employee training that can enhance employer branding and staff retention, including retraining, personalized learning, and interdisciplinary education. These approaches are especially relevant in today's context of transformation and digital change, reinforcing the importance of investing in human capital.

Key words: staff development, professional training, strategic approach, digitalisation, human resources, competitiveness, mentoring, employer image.

Постановка проблеми. Персонал підприємства є ключовим стратегічним ресурсом, від якого залежить успішність його діяльності та стабільність функціонування в довгостроковій перспективі. Саме тому система управління персоналом займає важливе місце в загальній структурі управління підприємством. Одним із суттєвих її компонентів є управління розвитком персоналу, що дозволяє максимально розкрити й ефективно використовувати трудовий потенціал. З огляду на сучасні соціально-економічні умови та високий рівень невизначеності, перед працівниками постають нові професійні виклики, які потребують постійного вдосконалення й адаптації. У цьому контексті безперервний розвиток стає запорукою конкурентоспроможності та відповідності сучасним вимогам персоналу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням розвитку персоналу займається багато сучасних науковців, а саме: О.С. Буряк [3], В.М. Гриньова [5], О.І. Драган [6], А. Левченко [8],

Н.В. Савчук [10], Н.С. Струк [13], А.М. Ткаченко [14], Й. Хентце [15]. Однак, враховуючи сучасні умови функціонування підприємств є необхідність у актуалізації особливостей розвитку персоналу в реаліях сьогодення.

Мета статті полягає у дослідженні особливостей розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Для реалізації мети статті необхідно визначити такі завдання: визначити сутність поняття «розвиток персоналу», його складові, методи та показники оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні українські та закордонні підприємства працюють в умовах динамічних змін і підвищеної складності, що зумовлює необхідність швидкої адаптації. У зв'язку з цим керівництво компаній висуває підвищені вимоги до компетентності, професійних навичок та гнучкості працівників.

Система розвитку персоналу реалізує ключову освітню функцію організації, якій приділяють значну увагу багато сучасних економістів.

У сучасному світі статус особистості великою мірою визначається фахом та рівнем кваліфікації, отже, працівник мусить для адаптації до швидкоплинних потреб часу постійно підвищувати свій професіоналізм та кваліфікацію протягом усієї трудової діяльності. Корпоративні системи розвитку персоналу зобов'язані сприяти підтримці соціального статусу людини.

Готовність підприємства до успішної конкуренції та розширення діяльності значною мірою залежить від рівня кваліфікації його працівників. Аналіз показує, що така готовність досягається завдяки системній роботі над розвитком персоналу. Відтак, ефективна модель розвитку кадрів слугує своєрідною запорукою зростання конкурентоздатності організації.

Наукова спільнота та практики в галузі управління персоналом активно досліджують різні аспекти розвитку працівників. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине тлумачення поняття

«розвиток персоналу», що спричиняє появу множинних підходів до його визначення (табл. 1).

У таблиці представлено порівняльний аналіз визначень поняття «розвиток персоналу», укладений на основі авторських позицій, наведених у власному списку джерел користувача, а також доповнений класичними підходами. Упорядкування здійснено за алфавітом для зручності використання в науковому тексті.

Аналіз показує, що переважають два підходи:

1. Стратегічний – розвиток як інструмент реалізації цілей підприємства [3; 4; 5; 10].

2. Особистісно-адаптивний – як відповідь на зміни у професійному середовищі й виклик цифровізації [1; 6; 8; 11].

Багато авторів також виокремлюють роль професійного навчання, менторства, гнучкості та інноваційних методів, що свідчить про актуальність інвестицій у людський капітал в умовах трансформації.

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення поняття
Білик І. В. [1]	Формування системи професійного розвитку передбачає створення умов для безперервного навчання персоналу, що забезпечує адаптивність і мобільність працівників.
Брич В.Я., Гугул О.Я. [2]	Розвиток персоналу – це складне, багатоаспектне явище, що включає в себе економічні, соціальні, психологічні та педагогічні аспекти. У зв'язку з цим в економічній науці відсутнє єдине уніфіковане визначення цього поняття.
Буряк О. С. [3]	Сучасні тенденції професійного розвитку базуються на поєднанні традиційних і цифрових методів навчання, що орієнтовані на досягнення стратегічних цілей підприємства [4, с. 77].
Гетьман О.О., Плясун А.В. [4]	Розвиток персоналу відіграє роль рушія постійного організаційного та особистісного зростання працівників, сприяючи вдосконаленню їхніх навичок, підвищенню професійної майстерності, здатності до навчання та зацікавленості в роботі.
Гриньова В. М., Мельник О. Г. [5]	Професійний розвиток персоналу – це системний процес, спрямований на підвищення потенціалу працівників, їхньої мотивації та ефективності відповідно до стратегічних цілей підприємства [1, с. 121].
Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. [6]	Професійний розвиток персоналу формується під впливом трансформацій підприємницького середовища, що вимагає нових компетенцій і навичок [6, с. 71].
Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. [7]	Професійний поступ персоналу – це сфера, що стосується навчання працівників для реалізації нових обов'язків, обійняття нових позицій, вирішення нових задач.
Левченко А. [8]	Розвиток персоналу активізується через інноваційно-інтеграційні механізми, які поєднують внутрішні ресурси підприємства з зовнішніми можливостями [8, с. 124].
Плугіна Ю.А. [9]	Розвиток персоналу – це трансформація якісних ознак певної групи співробітників. Вона може відбуватися як із супутніми змінами в їх кількісному складі, так і без них.
Савчук Н. В. [10]	Управління розвитком персоналу в умовах змін передбачає цілісну стратегію, яка враховує потреби ринку, динаміку середовища та внутрішній потенціал працівників [5, с. 110].
Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. [11]	Розвиток персоналу забезпечується методами менторства, тренінгів, ротації, наставництва, які адаптовані до умов трансформацій [7].
Сливка В.А. [12]	Розвиток персоналу – вагомий показник результативності соціально-економічної діяльності підприємства.
Ткаченко А.М., Марченко К.А. [14]	Професійний розвиток – це організований вплив на працівників через навчання протягом трудового шляху з метою досягнення максимальної ефективності [узагальнено з початкової таблиці].
Хентце Й. [15]	Розвиток персоналу – одна з функцій управління, зосереджена на підтримці працівників всіх рівнів ієрархії, з метою оволодіння сучасними професійними навичками.

Щоб підвищити показники утримання кадрів та сприяти подальшому зростанню компанії, критично важливо, щоб співробітники відчували, що їх цінують, та ретельно планувати їхній професійний розвиток. Пропонується шість стратегій, як навчання персоналу може позитивно вплинути на імідж роботодавця (табл. 1).

Також не варто обмежуватись навчанням працівників виключно для тієї посади, яку вони обіймають в теперішній час, очікуючи на їх переведення на нову, аби допомогти їм покращити професійні вміння. Скажімо, тренінги з лідерства не повинні бути доступні винятково для тих, хто вже працює на керівних позиціях. Навички управління корисні для співробітників будь-якого рівня в організації. І співробітникам значно простіше переходити на керівні посади, коли вони вже мають певні навички управління.

Зміцнення корпоративного духу та відчуття єдності. Навчання для тих, хто працює поза офісом, здатно суттєво зменшити відчуженість, що часто негативно впливає на задоволеність

від віддаленої роботи та на продуктивність. Пропонуючи систематичні тренінги, демонструєте цінність кожного працівника. Хоча самоосвіта є корисною для віддалених співробітників, варто підтримувати й проведення тренінгів у реальному часі. Необхідно підвищувати корпоративну культуру через цікаві навчальні програми: політика компанії, культура та комунікативні навички, що здатні укріпити імідж компанії. Форми професійного навчання наведені в таблиці 1.

Існує чимало факторів, які зумовлюють потребу в навчанні та перекваліфікації. Основними серед них є: зростання вартості робочої сили, як виробничого ресурсу; тиск конкуренції, що спонукає до зменшення витрат, а відтак – до більш ефективного використання людського капіталу; технічні зміни, що потребують оволодіння новими знаннями; розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів; соціальна відповідальність підприємства перед своїми співробітниками.

Для підприємства спільно з HR-менеджерами критично важливо будувати атмосферу, в котрій

Таблиця 2

Позитивний вплив стратегій на навчання персоналу

Стратегія	Вплив
Перепідготовка й підвищення рівня знань	Освіта має обов'язковий характер, зокрема, коли знайомлять нових працівників із правилами компанії, коли організовується курс з інформаційної безпеки або коли презентується інформація про безпеку праці.
Персоналізація процесу навчання	Електронне навчання спрощує організацію навчальних програм для співробітників, незалежно від їх місцезнаходження. Проте, стандартні програми часто не враховують специфічних знань та вмінь, що необхідні для конкретної посади (застосування LMS)
Сприяти міждисциплінарному навчанню	Міждисциплінарне навчання - це ще один спосіб навчання, що не пов'язаний з трудовою діяльністю, здатний принести користь працівникам: дати змогу зрозуміти не лише власний функціонал, а й процеси, що розгортаються довкола. Як приклад, розробники вже опановують нові технології та мови програмування.

Джерело: складено на основі [4]

Таблиця 3

Форми та інструменти розвитку персоналу в сучасних умовах

Форми (технології) розвитку персоналу	Характеристика інструментів технології
Підвищення кваліфікації	навчання, спричинене трансформацією характеру та змісту роботи фахівців на займаній посаді, застаріванням знань. При цьому, враховуючи цілі, раніше набута кваліфікація має бути збережена, приведена у відповідність до змін умов або використана для службового просування.
Перепідготовка	це оволодіння основоположними знаннями, характерними для іншої спеціалізації, фаху, а також вдосконалення вмінь їхнього практичного використання у професійній сфері. Потреба у такому навчанні зумовлена трансформацією професійних занять.
LMS-технологія (Learning Management System)	Широке визнання в сфері управління персоналом здобула LMS-технологія (Learning Management System), що представляє собою систему управління навчанням співробітників та слугує для створення, адміністрування і поширення освітніх онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До її складу входять різноманітні індивідуальні завдання, проекти для роботи в невеликих групах, а також навчальні елементи, що ґрунтуються як на змістовній складовій, так і на комунікаційній.
Системи дистанційного навчання (E-Learning Management System)	Вирізняються високою інтерактивністю та надають можливість залучати до освітнього процесу осіб, що знаходяться в різних точках планети, застосовуючи інтернет і суміжні мережі. Ключовою метою впровадження LMS-технологій стало прискорення процесу навчання та перекваліфікації персоналу, а також підвищення його продуктивності.

Джерело: складено на основі [3; 9; 11; 14]

кожен працівник має доступ до навчання та залучений до різноманітних активностей професійного росту. Пріоритет віддається тренінгам з тимбілдингу, де співробітники працюють як єдине ціле, покращуючи вміння комунікації та врегулювання конфліктів.

Сьогодення визначає такі ключові чинники, що формують розвиток персоналу:

- швидкі зміни у зовнішньому середовищі;
- збалансована система стратегічного управління підприємством;
- необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування;
- конкурентні позиції виробничої організації на ринку.

Кожне виробниче підприємство зазнає впливу трансформацій соціально-економічного оточення та внутрішніх умов ведення бізнесу. Отже, виникає потреба у постійному оновленні кваліфікації співробітників організації, особливо її керівного складу, згідно з динамічними змінами у сфері діяльності.

З точки зору сучасної системної концепції управління підприємством, функція розвитку персоналу виступає невід'ємною частиною збалансованої системи стратегічного управління організацією, втілюючи прийняту соціальну стратегію. За думкою В. М. Гриньової та О. Г. Мельник, "професійний розвиток персоналу є системним процесом, що спрямований на підвищення потенціалу працівників, їхньої мотивації та ефективності відповідно до стратегічних цілей підприємства" [5, с. 121]. Виходячи з цього, ключові завдання системи розвитку персоналу виробничої організації полягають не лише у заповненні кадрових прогалин необхідним персоналом з потрібними кваліфікаціями, а й в заохоченні працівників до підвищення продуктивності праці. Це реалізується через заходи, які враховують їхні особистісні потреби, професійні прагнення та плани кар'єрного зростання.

Вивчивши різноманітні концепції щодо трактування сутності розвитку персоналу, було сформовано власне бачення цієї категорії, а саме: розвиток персоналу - це організаційно-економічний процес, який, використовуючи сучасні методи та інструменти, має на меті покращити якісний та професійний рівень працівників та забезпечити соціально-економічний ефект як для компанії, так і для самих працівників.

Висновки. Тож, в нинішніх реаліях ведення бізнесу, розбудова персоналу набуває ключового значення у контексті управління кадрами та компанії загалом. Дієві заходи з розвитку співробітників дозволяють досягти позитивного результату як для організації, так і для самих працівників. Це проявляється у зростанні конкурентної позиції підприємства, збільшенні прибутків, зменшенні плинності кадрів, посиленні синергетичного ефекту та відданості співробітників, тощо.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Білик І. В. Формування системи професійного розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 58. С. 120–123.
2. Брич В. Я., Гукул О. Я. Управління персоналом : навч. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 215 с.
3. Буряк О. С. Професійний розвиток персоналу: сучасні підходи та тенденції. *Економіка та держава*. 2022. № 10. С. 77–81.
4. Гетьман О. О., Плясун А. В. Управління розвитком персоналу в системі кадрової політики підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 18. С. 47–51.
5. Гриньова В. М., Мельник О. Г. Професійний розвиток персоналу в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 79. С. 120–126.
6. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78.
7. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Стратегії професійного розвитку персоналу в умовах змін. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. С. 198–203.
8. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2018. № 1(34). С. 124–134.
9. Пługina Ю. А. Трансформація системи управління розвитком персоналу в контексті діджиталізації. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 105–110.
10. Савчук Н. В. Управління професійним розвитком персоналу в умовах змін. *Економічний простір*. 2020. № 155. С. 109–115.
11. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
12. Сливка В. А. Соціально-економічна результативність розвитку персоналу: сутність, структура, індикатори. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 154–160.
13. Струк Н. С. Професійний розвиток персоналу підприємств: теоретичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. С. 59–63.
14. Ткаченко А. М., Марченко К. А. Система професійного розвитку персоналу підприємств в умовах цифрової трансформації. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 52–58.
15. Hentze J., Kammel A., Lindert K. Personalwirtschaft: Grundlagen, Praxis, Perspektiven. 10. Aufl. Wiesbaden : Springer Gabler, 2017. 572 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13670-9>

REFERENCES:

1. Bilyk, I. V. (2021). Formation of the professional development system of enterprise personnel. *Market Infrastructure*, (58), 120–123.
2. Brych, V. Ya., & Huhul, O. Ya. (2020). *Personnel Management: Textbook* [Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk]. Ternopil: TNEU.

3. Buriak, O. S. (2022). Professional development of personnel: Modern approaches and trends. *Economy and State*, (10), 77–81.
4. Hetman, O. O., & Pliasun, A. V. (2020). Personnel development management in the enterprise personnel policy system. *Investments: Practice and Experience*, (18), 47–51.
5. Hrynova, V. M., & Melnyk, O. H. (2022). Professional development of personnel in the strategic management system of the enterprise. *Bulletin of Transport and Industry Economics*, (79), 120–126.
6. Dragan, O. I., Berger, A. D., & Miziuk, A. O. (2024). Professional development of personnel under the conditions of transformations in entrepreneurship. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (4), 71–78.
7. Zbrytska, T. P., Savchenko, H. O., & Tatarevska, M. S. (2022). Strategies for professional development of personnel in a changing environment. *Economy and Society*, (41), 198–203.
8. Levchenko, A. (2018). Professional development of personnel under conditions of innovation and integration processes activation. *Central Ukrainian Scientific Bulletin. Economic Sciences*, (1[34]), 124–134.
9. Pluhina, Yu. A. (2021). Transformation of the personnel development management system in the context of digitalization. *Economy and State*, (10), 105–110.
10. Savchuk, N. V. (2020). Management of professional development of personnel under conditions of change. *Economic Space*, (155), 109–115.
11. Sytnyk, Y., Pryharnyi, S., & Dmytryshyn, Z. (2023). Methods of personnel development under transformational conditions. *Economy and Society*, (57).
12. Slyvka, V. A. (2023). Socio-economic efficiency of personnel development: essence, structure, indicators. *Business Inform*, (1), 154–160.
13. Struk, N. S. (2023). Professional development of enterprise personnel: Theoretical aspects. *Economy and Society*, (50), 59–63.
14. Tkachenko, A. M., & Marchenko, K. A. (2021). System of professional development of enterprise personnel under digital transformation. *Bulletin of Cherkasy University. Series: Economic Sciences*, (1), 52–58.
15. Hentze J., Kammel A., Lindert K. *Personalwirtschaft: Grundlagen, Praxis, Perspektiven*. 10. Aufl. Wiesbaden : Springer Gabler, 2017. 572 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13670-9>