

УДК 331.101.38:331.2

О. О. Кундицький,
д. е. н., професор кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7848-4717>

О. А. Губиш,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6454-0339>

Р. А. Новічевський,
аспірант кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5145-7594>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.19.75

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

O. Kundyttskyi,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
O. Gubysch,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
R. Novichevskyj,
Postgraduate student of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv

STAFF DEVELOPMENT MANAGEMENT IN UKRAINE AND WORLDWIDE

У статті вивчено та проаналізовано теоретико-практичні питання управління розвитком персоналу у сучасних українських та іноземних компаніях та розроблено шляхи його вдосконалення. Актуальність статті сьогодні пояснюється не організацією загалом або не оптимальною організацією розвитку персоналу у сучасній компанії, що, як наслідок, викликало потребу дослідження та покращення системи розвитку персоналу сучасної компанії. Отже, основна мета статті полягає у дослідженні, аналізуванні та оцінці основних теоретико-практичних питань системи розвитку персоналу у вітчизняних та зарубіжних сучасних компаніях, а також надання практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу.

Під час написання статті ми опрацювали багато наукових праць українських та іноземних дослідників, ресурси мережі інтернет, вивчили та проаналізували приклади практичної діяльності українських та іноземних компаній відносно управління розвитком персоналу. До методологічного підґрунтя статті належать загальнонаукові, специфічні, а також діалектичні методи пізнання, положення класичної економічної теорії загалом.

The article studies and analyzes the theoretical and practical issues of personnel development management in modern Ukrainian and foreign companies and develops ways to improve it. The relevance of the article today is explained by the lack of organization in general or the optimal organization of personnel development in a modern company, which, as a result, caused the need for research and improvement of the personnel development system of a modern company. Therefore, the main purpose of the article is to research, analyze and evaluate the main theoretical and practical issues of the personnel development system in domestic and foreign modern companies, as well as providing practical recommendations for improving the personnel development system.

During the writing of the article, we processed many scientific works of Ukrainian and foreign researchers, Internet resources, studied and analyzed examples of practical activities of Ukrainian and foreign companies regarding the management of personnel development. The methodological foundation of the article includes general scientific, specific, as well as dialectical methods of cognition, the position of classical economic theory in general.

The urgency of improving the management system of personnel development in modern companies is explained today by the constantly growing need to harmonize the general requirements of modern companies and the requirements for the development of personnel of modern companies in particular. In our opinion, the economic and organizational conditions of existence of modern companies are characterized by a constantly growing need for competent, qualified personnel, as well as an increase in the role and place of the human factor as necessary conditions for ensuring the effectiveness of modern companies as a whole, as well as the introduction of innovations in modern companies.

Today, we believe, the postulates of personnel development management in modern companies, which are interpreted as a set of interacting constituent parts, which, as a result, will allow today to form and adopt modern, optimal, economically explained management decisions, remain insufficiently studied.

In our opinion, however, the issue of improving the personnel development management system in modern companies also remains unexplored as of today. Over a long period of time, the effectiveness of personnel development management was studied in the works of a large number of Ukrainian and foreign researchers, in particular: D. Boginya [1], J. Ivantsevich, O. Turetskyi, O. Grishnova [2], P. Druker, M. Vedernikov, G. Deslier [3], V. Weber, A. Kolot, J. Lafti, M. Semikina, L. Dovgan, V. Yegorshin, A. Shegda, S. Shekshnya and others.

Despite this, today, in our opinion, there is a need to improve practical-theoretical skills, skills, and knowledge regarding the management of personnel development in modern companies.

So, summarizing the above, the main task of the article lies in the study and evaluation of the personnel development management system in modern Ukrainian and foreign companies, the formation of recommendations on ways to improve the personnel development system in modern companies.

The theoretical and methodological basis of the article includes complex and systematic approaches to the study of processes and phenomena of society, classical aspects of economic theory, specific, dialectical methods of cognition, general scientific methods of cognition.

Ключові слова: персонал, навчання персоналу, розвиток персоналу, методи розвитку персоналу.

Key words: staff, staff training, staff development, staff development methods.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність покращення системи управління розвитком персоналу у сучасних компаніях пояснюється сьогодні постійно зростаючою необхідністю узгодження загальних вимог сучасних компаній та вимог розвитку персоналу сучасних компаній зокрема. Економіко-організаційні умови існування сучасних компаній, на наш погляд, характеризуються постійно зростаючою потребою у компетентному, кваліфікованому персоналі, а також підвищеням ролі і місця людського фактору як необхідних умов забезпечення ефективності діяльності сучасних компаній в цілому, а також введення інновацій у сучасних компаніях.

Сьогодні, ми вважаємо, недостатньо вивченими залишаються постулати управління розвитком персоналу у сучасних компаніях, який трактують як сукупність взаємодіючих складових частин, які, як результат, дозволять сьогодні сформулювати та ухвалити сучасні, оптимальні, економічно пояснені управлінські рішення.

На наше переконання, однак, недостатніми також залишаються станом на

сьогодні, питання покращення системи управління розвитком персоналу у сучасних компаніях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Протягом тривалого періоду часу ефективність управління розвитком персоналу досліджувалася у працях великої кількості українських та іноземних дослідників, зокрема: Д. Богиня [1], Дж. Іванцевич, О. Турецький, О. Грішнова [2], П. Друкер, М. Ведерніков, Г. Деслєр [3], В. Вебер, А. Колот, Дж. Лафті, М. Семикіна, Л. Довгань, В. Єгоршин А. Шегда, С. Шекшня та інших.

Незважаючи на це, сьогодні, на наше переконання, має місце потреба покращення практико-теоретичних вмінь, навиків, знань щодо управління розвитком персоналом у сучасних компаніях.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Отже, підсумовуючи вищесказане, основне завдання статті лежить у дослідженні та оцінці системи управління розвитком персоналу у су-

Таблиця 1. Перелік функціональних підсистем розвитку персоналу у сучасних компаніях

Підсистема розвитку	Функції підсистеми
Прогнозування, планування, а також маркетинг персоналу	1. Розробка стратегії управління персоналом. 2. Здійснення аналізу кадрового потенціалу. 3. Здійснення аналізу ринку праці, а також прогнозування, планування потреби у персоналі. 4. Організація реклами персоналу. 5. Планування персоналу. 6. Взаємозв'язок із джерелами зовнішніми, які забезпечують персоналом компанії. 7. Здійснення оцінки кандидатів на вакантну посаду. 8. Періодичне поточне оцінювання персоналу.
Облік, а також оформлення персоналу	1. Облік персоналу, оформлення звільнення персоналу, приймання персоналу, переміщення персоналу. 2. Інформаційне забезпечення кадрового управління. 3. Професійна орієнтація персоналу. 4. Забезпечення зайнятості персоналу.
Розвиток персоналу	1. Економічне навчання, технічне навчання персоналу. 2. Перепідготовка персоналу, підвищення кваліфікації персоналу. 3. Робота із кадровим резервом крмпаній. 4. Планування персоналу, контроль ділової кар'єри персоналу. 5. Соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація нових працівників.
Умови праці персоналу	1. Додержання вимог фізіології, вимог психології праці. 2. Додержання вимог ергономіки праці 3. Додержання вимог технічної естетики праці. 4. Додержання вимог техніки безпеки, а також охорони праці. 5. Додержання вимог охорони довкілля.
Трудові взаємини у колективі	1. Регулювання, а також проведення аналізу особистісних, групових взаємовідносин. 2. Регулювання, а також проведення аналізу взаємовідносин керівництва. 3. Управління стресами, управління виробничими конфліктами. 4. Соціально-психологічна діяльність персоналу. 5. Додержання у взаємовідносинах етичних норм. 6. Керівництво взаємодією із профспілками.
Стимулювання праці	1. Тарифікація трудового процесу, нормування трудового процесу. 2. Створення системи оплати праці персоналу. 3. Впровадження засобів морального заохочення персоналу. 4. Формування форм участі у капіталі, форм участі у прибутках. 5. Управління трудовою мотивацією персоналу.
Юридичні послуги	1. Вирішення правових питань щодо трудових відносин. 2. Узгодження із управлінням персоналом розпорядчих документів. 3. Вирішення правових питань щодо господарської діяльності.
Соціальна інфраструктура	1. Організація громадського харчування. 2. Загальне керівництво житлово-побутовим обслуговуванням. 3. Розвиток фізичного виховання, розвиток культури. 4. Забезпечення відпочинку, забезпечення охорони здоров'я. 5. Забезпечення дитячими закладами персонал. 6. Управління стресами, управління соціальними конфліктами. 7. Організація реалізації продуктів харчування.
Розробка організаційної управлінської структури	1. Аналіз чинної організаційної структури. 2. Створення нової організаційної структури. 3. Створення штатного розкладу.

Джерело: розроблено автором.

часних українських та іноземних компаніях, формування рекомендацій щодо шляхів покращення системи розвитку персоналу у сучасних компаніях.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методична база статті включає комплексний та системний підходи вивчення процесів і явищ суспільства, класичні аспекти економічної теорії, специфічні, діалектичні методи пізнання, загальнонаукові методи пізнання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

З метою визначення потреби необхідності розвитку сучасних компаній, їх персонал повинен розуміти потребу, причини процесу розвитку, розуміти потенційні вигоди, що отримає будь-яка сторона у випадку забезпечення постійного функціонування оптимальної системи розвитку персоналу. Тому, ми вважаємо, існує необхідність сьогодні розробити стратегію розвитку персоналу у сучасних компаніях, яка передбачає, відповідно, наступне:

**Таблиця 2. Методи розвитку персоналу
транснаціональних корпорацій у європейських
країнах**

Метод	Характеристика методу
Індивідуальна підготовка	за кваліфікованим працівником закріплюють того, хто навчається або відносять до бригади, де бригадир із ним займається
Групова підготовка	створюють групи, де здійснюють висококваліфіковані працівники заняття
Курсова підготовка	Може бути застосована в процесі підготовки персоналу із складних професій, реалізується у наступні етапи: група працівників під управлінням майстра виробничого навчання вчиться в навчальному комбінаті; далі навчається під управлінням інструктора виробничого навчання на робочому місці
Тренінги	процес модернізації навичок, а також знань через отримання досвіду у певній галузі від досвідчених тренерів.
Коучинг	забезпечення умови розвитку об'єкта, його дії наставником з метою сприяння вдосконаленню розвитку, результативності працівника – об'єкту навчання
Проектна робота	одержання у поєднанні із реальною практикою навичок через організацію орієнтованого на проблеми навчального пошуку

Джерело: розроблено автором.

- необхідний ступінь професійної відповідності персоналу;
- фактичний ступінь професійної відповідності персоналу;
- потреби розвитку персоналу;
- керівництво конкурентоспроможністю персоналу;
- пріоритети розвитку персоналу;
- передбачені заходи адаптації персоналу;
- передбачені заходи оцінки персоналу для проведення атестації;
- передбачені заходи перепідготовки, професійної підготовки персоналу;
- передбачені заходи стимулювання розвитку персоналу.

При цьому, розвиток персоналу, ми вважаємо, може стосуватися не лише існуючого сьогодні персоналу, може бути також вимогою до тих індивідів, які тільки почали свою роботу у сучасних компаніях. Потреби персоналу щодо підвищення рівня соціальних гарантій, рівня оплати праці, відповідно, також генерують собою необхідність власне в особистому розвитку, тому що є наслідком професійного розвитку та росту персоналу. Загальний перелік функціональних підсистем, які мають вплив на систему розвитку персоналу у сучасних компаніях відображено в таблиці 1.

До пріоритетних цілей сучасних програм збільшення кваліфікації персоналу варто віднести, на наш погляд, наступні:

- вирішувати питання комплексно;
- навчити персонал мислити самостійно;

— навчити персонал працювати командою в цілому.

Ці цілі вимагають знань, що перебувають за межами посади, а також допомагають формуванню бажання навчатися. В процесі планування підвищення кваліфікації персоналу у сучасних компаніях проводять аналіз потреби у навчанні, досліджують чинні знання, навички, встановлюють потреби, відмінності безпосередньо у навчанні персоналу, пріоритети задоволення потреб персоналу. Для спеціалістів, для керівників підвищення кваліфікації відбувається при ВНЗ, у аналогічних компаніях або за кордоном.

Розвиток персоналу сьогодні забезпечується, ми вважаємо, заходами, пов'язаними із навчанням персоналу, перепідготовкою персоналу, підвищенням кваліфікації персоналу, оцінкою персоналу з метою забезпечення атестації персоналу, виробничої адаптації персоналу, стимулювання розвитку персоналу, планування трудової кар'єри персоналу тощо.

Світовий досвід показує, що створення ефективної системи професійного навчання персоналу можливий лише за умов тісної взаємодії усіх заінтересованих осіб у даному процесі, зокрема: персоналу, роботодавців, держави.

З іншої точки зору, забезпечення взаємозв'язку навчання персоналу із професійним розвитком персоналу із урахуванням впливу соціального розвитку, технологічного розвитку на загальну систему економічних відносин у світовому, а також національному масштабі сьогодні, на наше переконання, є потрібною умовою успішного розвитку загальної національної економіки. Провідні транснаціональні корпорації у світі фінансують, відповідно, дослідження, вводять у свою практичну діяльність чимало новацій, пов'язаних із застосуванням нових методів навчання персоналу. До нових методів навчання персоналу належать наступні:

- індивідуальний підхід до кожного працівника, створення індивідуальноорієнтованих програм навчання персоналу;
- поєднання процесу професійного навчання персоналу із реалізацією виробничих завдань у сучасних компаніях;
- впровадження інтерактивних методів навчання персоналу, активних методів навчання персоналу, процесів навчання персоналу загалом, сучасних комунікацій;

— максимальне залучення альтернативних напрямків професійного розвитку персоналу в програми професійного розвитку, плани професійного розвитку у сучасних компаніях;

— формування власних корпоративних університетів.

Таким чином, провідні компанії у світі спрямовують свої зусилля на стимулювання внутрішньої мотивації персоналу безпосередньо до навчання, а також професійного розвитку і розробляють на цьому підґрунті систему виробничих взаємовідносин, основою якої є необхідність професійного розвитку персоналу.

При цьому, у багатьох європейських країнах створений певний механізм регулювання сфери професійної освіти державою, спрямований на забезпечення існування системи покращення кваліфікації персоналу, професійного розвитку персоналу.

У розвинутих країнах світу, варто підкреслити, сьогодні спостерігається система професійної підготовки персоналу робітничих професій, спрямована на ринкові потреби.

Великі міжнародні компанії у своїй практичній діяльності сьогодні використовують також комплексний підхід формування системи розвитку персоналу за специфічними методами, оснований на передових наукових дослідженнях практичного розвитку персоналу.

Методи, які впроваджуються у транснаціональних компаніях, представлені у таблиці 2.

Систематична підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС реалізується із відривом від виробництва та без відриву від виробництва. Навчання персоналу без відриву від виробництва — це практична підготовка у сучасних компаніях, теоретичний курс для персоналу у спеціалізованому центрі, теоретичний курс для персоналу у професійно-технічній школі. В Данії та Німеччині сьогодні переважає така система навчання персоналу у компаніях. Навчання персоналу із відривом від виробництва реалізується у центрах підготовки персоналу, середніх професійно-технічних навчальних закладах і має місце у Франції та Італії. Щодо Великобританії, Нідерландів, то підготовка робітничого персоналу реалізується без відриву від виробництва та із відривом від виробництва.

Домінуючою у системі розвитку персоналу у сучасних компаніях повинна бути концепція, на наше переконання, відповідно до якої персонал розглядається як один із пріоритетних елементів забезпечення загальної ефективної діяльності компанії, тому що сьогодні система

розвитку персоналу є дуже важливою для налагодження оптимального ефективного існування кожного суб'єкта господарювання.

ВИСНОВКИ

Отже, відповідно до результатів нашого дослідження, у розвинених світових країнах створені національні ефективні системи освіти персоналу, державної підтримки персоналу, регулювання у підготовці робітничого персоналу. Врахування практичного досвіду створення та розвитку таких систем з метою забезпечення на засадах інклюзивного зростання вдосконалення функціонування системи розвитку персоналу в Україні, є досить важливим для підвищення загальної конкурентоздатності України сьогодні на світовому ринку праці.

Підсумовуючи наші дослідження, варто підкреслити, що навчання персоналу, розвиток персоналу у сучасних компаніях повинно відображати чітко сформовану систему із чітким планом дій, спрямовану на досягнення пріоритетної мети, зокрема: отримання сучасними компаніями конкурентних переваг через забезпечення вищої якості персоналу і, як результат, вищої якості праці персоналу, результативності праці персоналу. Дана система при цьому повинна налічувати наступні елементи: планування розвитку персоналу, прогнозування потреби сучасних компаній у персоналі, потреби сучасних компаній у розвитку персоналу; організація внутрішньої системи розвитку персоналу у сучасних компаніях; формування необхідності персоналу у особистому розвитку, контроль у сучасних компаніях за розвитком персоналу.

Література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці. К.: Знання-прес, 2000. 313 с.
2. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К.: Знання, 2009.
3. Деслер Г. Управління персоналом. 2014. 799 с.

References:

1. Boginya, D. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znan-
nia-pres, Kyiv, Ukraine.
2. Grishnova, O. (2009), *Ekonomika pratsi ta
sotsial'no-trudovi vidnosyny* [Labor economics
and social and labor relations], Znan-
nia, Kyiv, Ukraine.
3. Desler, G. (2014), *Upravlinnya personalom*
[Personnel management], Ukraine.
Стаття надійшла до редакції 30.09.2025 р.