

УДК 331.101.38:331.2

Г. І. Тибінка,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6730-1877>
Р. О. Мірошник,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1408-8619>
М. Дерейчик,
Академія Сухопутних військ імені генерала Тадеуша Костюшка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5170-7888>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.23.157

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРАЦІВНИКІВ У СУЧАСНІЙ КОМПАНІЇ ТА ШЛЯХИ ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

Н. Tybinka,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv
R. Miroshnyk,
PhD in Economics, Associate Professor of Management Organizations, Lviv Politechnic National University
M. Derejczyk,
Institute of Military Security General Tadeusz Kosciuszko Military University of Land Forces

MANAGEMENT OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE MODERN COMPANY AND WAYS OF ITS IMPROVEMENT

У науковому дослідженні здійснено аналізування практичних та теоретичних аспектів управління розвитком працівників у сучасній компанії та запропоновано шляхи його удосконалення. Актуальність наукового дослідження пояснюється сьогодні не оптимальною організацією розвитку працівників власне у сучасній компанії, що, в свою чергу, створило необхідність вивчення та удосконалення системи розвитку працівників сучасної компанії. Таким чином, основне завдання наукового дослідження полягає у вивченні та аналізі пріоритетних теоретичних та практичних моментів системи розвитку працівників власне у сучасній компанії, а також розробка рекомендацій відносно вдосконалення системи розвитку працівників сучасної компанії.

Під час проведення наукового дослідження нами вивчено велику кількість українських та іноземних праць відомих дослідників, власне ресурси інтернету, приклади практичної діяльності щодо управління розвитком працівників безпосередньо у сучасній компанії. Методологічною основою наукового дослідження є класичні постулати економічної теорії, загальнонаукові, специфічні методи пізнання, діалектичні та інші.

The scientific study analyzed the practical and theoretical aspects of managing the development of employees in a modern company and suggested ways to improve it. The relevance of scientific research today is explained by the non-optimal organization of employee development in a modern company, which, in turn, created the need to study and improve the employee development system of a modern company. Thus, the main task of the scientific research is to study and analyze the priority theoretical and practical aspects of the employee development system in the modern company itself, as well as the development of recommendations regarding the improvement of the employee development system of the modern company.

During the scientific research, we studied a large number of Ukrainian and foreign works of well-known researchers, actually Internet resources, examples of practical activities related to the management of employee development directly in a modern company. The methodological basis of scientific research is the classical postulates of economic theory, general scientific, specific methods of cognition, dialectical and others. The urgency of improving the management system of the development of employees of a modern company is determined by the growing need to bring the development of employees to the general requirements of a modern company, respectively. The economic and organizational conditions of the operation of a modern company today are distinguished by the growing need for competent, qualified employees, and there is also an increase in the importance of the human factor as a prerequisite for ensuring the overall efficiency of operations in a modern company and the introduction of innovations in it.

In our opinion, the aspects of managing the development of employees of a modern company remain insufficiently researched today, under which a set of interacting components is considered, which, in turn, today will allow to develop and adopt modern, economically explained, optimal management solutions.

However, in our opinion, the problems of improving the management system of direct development of employees in a modern company also remain unexplored today.

The effectiveness of employee development management has been studied for a long time in the works of many foreign and domestic researchers, including: J. Ivantsevich, D. Boginya [1], O. Turetskyi, P. Druker, M. Vedernikov, V. Weber, A. Kolot, M. Semikina, L. Dovgan, J. Lafti, O. Grishnova [2], G. Deslier [3], A. Shegda, S. Shekshnya, V. Yegorshin and others.

However, we believe that today there is a need for immediate improvement of practical and theoretical skills, knowledge, skills in managing the development of employees of a modern company.

Summarizing the above, the main task of scientific research is to study and analyze the management system of employee development, as well as to develop and evaluate recommendations regarding ways to improve the employee development system of a modern company.

The methodological and theoretical basis of scientific research are the classical provisions of economic theory, systemic and approaches to the study of social processes and phenomena, specific, dialectical and general scientific methods of cognition.

Ключові слова: працівники, навчання працівників, розвиток працівників, методи розвитку працівників.

Key words: employees, training of employees, development of employees, methods of employee development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність удосконалення системи управління розвитком працівників сучасної компанії зумовлена зростаючою потребою приведення до загальних вимог сучасної компанії відповідно і розвиток працівників. Економіко-організаційні умови функціонування сучасної компанії відрізняються сьогодні зростаючою необхідністю власне у компетентних, кваліфікованих працівниках, а також має місце підвищення значення безпосередньо людського фактору як обов'язкових умов щодо забезпечення загальної ефективності діяльності у сучасній компанії та запровадження в ній інновацій.

На наш погляд, сьогодні недостатньо дослідженими залишаються аспекти управління розвитком працівників сучасної компанії, під яким розглядають сукупність взаємодіючих компонентів, які, в свою чергу, сьогодні дозволять розробити та ухвалити сучасні, економічно пояснені, оптимальні управлінські рішення.

Проте, на наше переконання, недослідженими сьогодні також залишаються, проблеми удосконалення системи управління безпосереднім розвитком працівників у сучасній компанії.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ефективність управління розвитком працівників протягом тривалого періоду вивчалось у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, до яких належать: Дж. Іванцевич, Д. Богиня [1], О. Турецький, П. Друкер, М. Ведерніков, В. Вебер, А. Колот, М. Семікіна, Л. Довгань, Дж. Лафті, О. Грішнова [2], Г. Деслер [3], А. Шегда, С. Шекшня, В. Єгоршин та інші.

Проте, ми вважаємо, сьогодні має місце необхідність безпосереднього вдосконалення практичних та теоретичних вмінь, знань, навиків щодо управління розвитком працівників сучасної компанії.

Таблиця 1. Актуальні методи розвитку працівників сучасної компанії

Метод	Характеристики методу
Семінар	розроблений для вивчення, поглиблення знань у певній специфічній темі. Координатор семінару створює дискусію, навколо наперед встановленої теми, з метою максимального, всебічного розгляду теми, отримання нової інфо вирішення певної специфічної проблеми;
Тренінг	система власне вправ відпрацювання працездатності максимально, покращення, набуття певних навичок, вмінь;
Вебінар	технологія безпосереднього проведення у віртуальному класі інтерактивних занять, що забезпечує для колаборативного дистанційного навчання потрібний функціонал;
Лекція	форма власне роботи, використовуючи яку отримуємо теоретичну інфо, яку розповідає власне лектор. Це виключно усний виступ, читання для загальної аудиторії специфічного матеріалу на специфічну тему;
Курси	система занять, спрямовані на вивчення специфічної тематики, можуть включати як практичну, так і теоретичну частини.

Джерело: розроблено автором.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Підсумовуючи сказане вище, основне завдання наукового дослідження полягає у вивченні та аналізуванні системи управління розвитком працівників, а також розробка та оцінка рекомендацій відносно шляхів удосконалення власне системи розвитку працівників сучасної компанії.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методичною та теоретичною основою наукового дослідження виступають класичні положення економічної теорії, системний та підходи відносно вивчення суспільних процесів і явищ, специфічні, діалектичні і загальнонаукові методи пізнання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

До основних заходів підвищення ефективності діяльності у сучасній компанії варто віднести забезпечення функціонування дієвої ефективної системи розвитку працівників, що, як результат, забезпечило б для господарюючого суб'єкта наявність кваліфікованих працівників відповідно до існуючих потреб господарюючого суб'єкта. Вимоги до працівників сучасної компанії характеризуються постійним зростанням, враховуючи динамічний технологічний розвиток власне економічних систем, як наслідок, існує необхідність систематичного навчання працівників, підвищення кваліфікації працівників, що повинно здійснюватися у процесі безпосередньої праці. В сучасних умовах постійних динамічних змін на ринку праці зокрема, інтенсифікації безпосереднього розвитку інформаційного суспільства, методи, які застосовувалися десять-двадцять років тому, стали не актуальні. Таке явище, відповідно, ставить

нові завдання перед суб'єктами господарювання, пов'язані із забезпеченням кваліфікованою робочою силою для ефективного функціонування на достатньому рівні сучасної компанії. Тому, на наше переконання, питання вдосконалення системи професійного розвитку працівників сучасної компанії сьогодні набуває особливої додаткової актуальності щодо дослідження економіки праці на засадах інклюзивного зростання.

Необхідність адаптації працівників сучасної компанії до змін умов праці, зумовлені інтенсивним розвитком власне комунікацій, технологій, зумовлює необхідність забезпечення безперервного навчання працівників сучасної компанії, постійне підвищення їх кваліфікаційних характеристик. Практична діяльність світових провідних компаній демонструє, що власне кваліфіковані працівники сьогодні розглядаються як одна із пріоритетних конкурентних переваг як на регіональному ринку праці зокрема, так і на світовому ринку праці загалом.

Важливість розвитку працівників сучасної компанії пояснюють також тим, що прискорення безпосередньо науково-технічного прогресу зумовлює швидкі корективи вимог щодо професійних навичок, вмінь, знань працівників сучасної компанії. Наприклад, знання випускників усіх вищих навчальних закладів (ВНЗ) початку ХХ сторіччя знецінювалися через 30 років, наприкінці сторіччя знецінювалися через 10 років, а сьогоднішні фахівці через кожні 3—5 років повинні перенавчатися. Багато досліджень сьогодні показує, що близько 20% у середньому знань після завершення ВНЗ щорічно втрачається, водночас, темпи науково-технічного прогресу зумовлюють систематичне

відставання рівня професійних знань працівників від вимог останнього. Невідповідність кваліфікації працівників існуючим потребам сучасної компанії чинить негативний вплив на її результати діяльності в цілому. Більше 50% існуючих робочих місць потребують середньої фахової освіти працівниківсьогодні, третина існуючих робочих місць потребують вищої фахової освіти працівників.

Узагальнюючи розуміння поняття "розвиток працівників", під ним розуміємо процес систематичного навчання працівників, покращення якісних характеристик працівників з метою забезпечення ефективного розвитку працівників сучасної компанії та покращення загальної ефективності діяльності останньої.

Під оцінкою працівників сьогодні розуміємо систему періодичної перевірки власне працівника за певний часовий період відповідно до встановлених нормативів діяльності компанії, оцінювання власне відповідності кваліфікаційних навичок до вимог посадових інструкцій, проведення аналізу ставлення працівника до правил трудового розпорядку, проведення аналізу ставлення працівника до своїх обов'язків.

Проте, станом на сьогодні існують за кордоном, на наш погляд, сучасніші методи розвитку працівників, які створюють потребу подальшого визначення та власне адаптації до українських умов. Табл. 1 відображає актуальні методи розвитку працівників для ефективної імплементації в Україні.

Оскільки розвиток працівників розглядають як складний процес, який розтягнутий протягом певного періоду часу, проводиться у складних компаніях, до яких відносять підприємства та інші суб'єкти господарювання, то розвиток працівників сьогодні, ми вважаємо, передбачає певну кількість послідовних етапів, протягом яких реалізується процес розвитку якісних характеристик працівників сучасної компанії.

До етапів процесу розвитку працівників сучасної крмпанії, на наш погляд, варто віднести наступні:

- професійне навчання працівників;
- виробнича адаптація працівників;
- оцінка, атестація працівників;
- планування трудової кар'єри працівників;
- професійно-кваліфікаційне просування фахівців, а також робітників;
- формування резерву начальників;
- службово-професійне просування начальників.

До пріоритетних завдань розвитку працівників, вирішення яких дозволить сучасній ком-

панії забезпечити ефективне досягнення власне стратегічних цілей компанії, полягають, на наш погляд, у наступному:

- визначення, а також підтримка здатних до навчання працівників;
- активізація власне потенційних можливостей індивідів;
- поширення знань, передового досвіду власне як системи постійного навчання працівників;
- розробка системи планування трудової кар'єри працівників, службово-кваліфікаційного розвитку працівників;
- робота по створенню резерву керівників;
- зміцнення духу творчості, змагання.

При цьому, до переваг ефективної системи розвитку працівників на рівні будь-якої сучасної компанії відносимо наступні:

- одержання працівниками професійних навичок, знань, необхідних для забезпечення подальшої ефективної праці;
- зміцнення відданості працівників цілям компанії в цілому;
- полегшення запровадження інноваційних коректив;
- розкриття потенціалу працівників, найповніше використання знань працівників, навичок працівників, можливостей працівників, схильностей працівників;
- забезпечення спадкоємності власне в управлінні.

В умовах інтенсифікації науково-технічного прогресу сьогодні зростання вагомості технологій у економічній системі, формування інформаційної економіки, інноваційної економіки, на наш погляд, для господарюючих суб'єктів особливе місце значення має планування розвитку працівників, під яким розглядають розробку системи цілей удосконалення якісних характеристик працівників у сучасній компанії, засобів, а також шляхів реалізації останніх. Жодна сучасна компанія не існує без планування розвитку працівників, тому що є потреба прийняття управлінських рішень щодо наступних моментів:

- розподіл ресурсів компанії;
- координація із ринком, координація із зовнішнім середовищем;
- контроль власне за ефективністю діяльності працівників;
- координація діяльності між специфічними окремими підрозділами;
- майбутній розвиток компанії;
- розробка ефективної внутрішньої структури розвитку працівників.

У специфічних випадках планування розвитку працівників визначає кількісні зміни, до

прикладу, підготовку та набір нових фахівців, здатних реалізувати нові амбітні задачі, або зниження кількості, що пов'язане із планованим зменшенням у певному підрозділі обсягу продажів наступного року. План розвитку працівників найчастіше стосується наступних якісних змін, а саме: формування резерву керівників, кадрові переміщення працівників, навчання та подальший розвиток працівників з метою забезпечення відповідності працівників вимогам виробничих планів, мінливої конкурентної ситуації, реалізація заходів зміни корпоративної культури тощо.

На базі наукових досліджень специфіки розвитку працівників сучасної компанії розроблено підходи ефективного використання працівників у сучасній компанії, які реалізуються, відповідно, через різні форми.

До моделей використання працівників у сучасній компанії відносимо сьогодні наступні:

- модель гнучкого управління власне кількістю працівників, балансом створених робочих місць, стимулювання та оплати праці;
- модель управління власне у системі стабільних виробничих процесів.

До форм використання працівників у сучасній компанії відносять наступні:

- внутрішня мобільність, ротація працівників;
- функціональна гнучкість стимулювання власне ефективною діяльністю працівників;
- скорочення плінності працівників;
- виробнича, виконавча дисципліна працівників;
- кількісна гнучкість заробітної плати працівників;
- соціально-психологічний клімат загалом у колективі.

ВИСНОВКИ

Отже, безпосереднім результатом планування ефективного оптимального розвитку працівників сучасної компанії, ми вважаємо, сьогодні є власне план розвитку окремої специфічної сфери розвитку працівників зокрема або загального розвитку працівників сучасної компанії. План розвитку працівників сьогодні варто розглядати як документ, який визначає кроки щодо забезпечення реалізації у майбутньому цілей сучасної компанії в цілому безпосередніми власними силами працівників сучасної компанії.

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], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.

2. Grishnova, O. (2009), Ekonomika pratsi ta sotsial'no-trudovi vidnosyny [Labor economics and social and labor relations], Znannia, Kyiv, Ukraine.

3. Desler, G. (2014), Upravlinnya personalom [Personnel management], Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 10.11.2025 р.



Журнал включено до переліку наукових фахових видань України (Категорія «Б») з

ЕКОНОМІЧНИХ НАУК та ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

(Наказ Міністерства освіти і науки України
№ 886 від 02.07.2020)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292