

УДК 331.3

JEL Classification: J24, M12, O15

DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328542

Кудактін С. В.

аспірант

(відповідальний автор)

ORCID ID: 0000-0002-9509-8295

Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького**Kudaktin Serhii**

Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМАХ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

PROBLEMS OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF FORMING THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL AT UKRAINIAN ENTERPRISES

Обґрунтовано, що формування кадрового потенціалу на підприємствах України має супроводжуватись безперервним процесом розвитку наявного персоналу та залученням талантів і найкращих фахівців з ринку праці. Виявлено, що конкретні підходи, інструменти та практики управління розвитком персоналу, які використовуються вітчизняними підприємствами, тісно пов'язані із їх розміром. Встановлено такі проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу: відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів, низький рівень мотивації працівників, бажання і готовності до змін; відсутність прямого зв'язку між результатами розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг; відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, втома, брак часу); нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників).

Ключові слова: управління, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, кадровий потенціал, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент.

The purpose of the study is to publish the results of the analysis of the problems identified at Ukrainian enterprises in managing the development of their personnel in the systems of forming human resources. It is substantiated that the formation of human resources at Ukrainian enterprises should be accompanied by a continuous process of development of existing personnel and attraction of talents and the best specialists from the labour market. It was found that specific approaches, tools and practices of personnel development management used by domestic enterprises are closely related to their size. The following problems of personnel development management in systems of personnel development formation were identified: lack of financial, personnel, time and other corporate resources, low level of employee motivation, desire and readiness for change; lack of direct connection between the results of employee development and their receipt of economic or other benefits; lack of resources for development by the employee (emotional and professional burnout, lack of prospects, fatigue, lack of time); inability of the enterprise to organize the personnel development process (find a service provider; ensure employee participation). It has been established that the intensification of personnel development activities is hindered by high staff turnover, due to which top managers of companies are wary of investing financial resources in the development of employees who can leave their positions at any time, taking with them all the intellectual capital and professional skills acquired in the workplace. Ways to solve the identified problems are proposed, the main ones being: joint resource provision of the development process - part is compensated by the enterprise, part by the employee; employee bonuses for demonstrating initiative in professional development; promotion of employees who demonstrate the best results of professional development; reduction of the level of job load for employees who participate in advanced training activities, undergo internships, and training; use of personnel development opportunities on digital educational platforms.

Keywords: management, personnel development, personnel development management, human resources management, HR-management.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та ризиків, що значною мірою визначають тенденції зовнішнього середовища функціонування компаній в усьому світі, важливого значення набуває збереження та розвиток людського капіталу, який слугує кадровим ресурсом для досягнення цілей існування та підприємницької діяльності суб'єктів господарювання. Управління розвитком персоналу стає одним зі стратегічних орієнтирів та важливих цільових показників для довгострокового економічного виживання підприємств умо-

вах зростаючої конкуренції на ринках товарів і послуг. Усвідомлення важливості досягнення високих якісних показників і характеристик персоналу, що мають бути сформовані з урахуванням актуальних потреб ринку праці, змушують менеджмент сучасних бізнес-структур до пошуку дієвих шляхів формування кадрового потенціалу, у першу чергу, шляхом використання внутрішніх джерел і резервів людських ресурсів. Відтак, розвиток персоналу, що забезпечується процесами його безперервного навчання, визначення індивідуаль-

них кар'єрних траєкторій, формування актуальних карт компетенцій, стимулювання до самоосвіти впродовж життя, постійного підвищення кваліфікації, супроводжується застосуванням технік і практик менторства, наставництва, шедовінгу, коучингу, тощо, стає одним із важливих завдань таких напрямів менеджменту організацій, як стратегічне управління та HR-менеджмент. Однак, за умови відсутності належних матеріальних ресурсів, ефективність цих управлінських процесів опиняється під загрозою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління розвитком персоналу у теоретичній та прикладній площинах простежуються у роботах багатьох сучасних дослідників, які провадять наукові пошуки у площині управління людськими ресурсами. Так, Дзямулич М. вивчає проблемні аспекти забезпечення ефективності функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві [1], Застрожнікова І. В. конкретизує сучасні особливості розвитку персоналу підприємств [2], Зачосова Н.В. пропонує напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності через інструменти розвитку їх кадрового потенціалу [3], Коваленко А.О., Куценко Д.М. розглядають елементи кадрової політики у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції [4], Літинська В. А. визначає роль оцінювання персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку [5], Нагорний В. В., Рубан О. О. пропонують використовувати бізнес-коучинг як інструмент розвитку та навчання персоналу сучасного підприємства [6], Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. узагальнюють існуючі підходи до управління розвитком персоналу [7], Станьковська І. М., Шиптур О. В. вивчають особливості розвитку та навчання персоналу газорозподільних підприємств [8], Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапук Б. Б. виявляють особливості процесу управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації [9], Хілуха О. А. досліджує корпоративне навчання в контексті розвитку персоналу [10], Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. аналізують методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств [11], Шевченко Л. І. вказує на особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу [12].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. У фокусі цього дослідження перебувають проблемні аспекти, що виникають на різних етапах розвитку персоналу вітчизняних підприємств – від моменту ініціювання процедур, які сприятимуть набуттю персоналом нових актуальних якісних характеристик, до моменту завершення процесу професійного розвитку працівника та оцінкою рівня досягнення запланованого результату. Важливо встановити, які перешкоди загальмовують розвиток персоналу на українських підприємствах, знижують його результативність та спотворюють управлінські ініціативи у напрямі формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність суб'єкта господарювання під час його діяльності у турбулентному економічному середовищі.

Формулювання цілей статті. Метою публікації є оприлюднення результатів аналізу виявлених на під-

приємствах України проблем управління розвитком їх персоналу в системах формування кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу. Системи формування кадрового потенціалу сучасних зарубіжних компаній передбачають безперевні та комплексні процеси розвитку людських ресурсів. Аналітичне опрацювання досвіду багатьох підприємств, доступних інформаційних ресурсів і результатів експертних опитувань призводить до висновку, що менеджмент українських компаній усвідомлює необхідність розвитку власного персоналу. Наявні певні особливості щодо підходів, які для цього застосовуються у залежності від розміру суб'єкта господарювання. Поляшук О.Ю., Поляк К.Ю. вважають, що «можливими є декілька таких варіантів розвитку персоналу: робота на новій посаді з розширеними обов'язками; розподіл відповідальності за кінцевий результат між максимальною кількістю робочих місць; повна реорганізація того, чим керує працівник; робота за кордоном; участь у масштабному проєкті» [7, с. 20]. Для малих підприємств раціональною пропозицією для формування кадрового потенціалу є використання можливостей електронного навчання (e-learning) для розвитку необхідних навиків і заповнення прогалин у актуальних знаннях у працівників. Для середнього бізнесу можна запропонувати підхід в управлінні розвитком персоналу, який поєднає інструменти внутрішнього навчання (тренінги та семінари, ротації, наставництво (менторство) і коучинг) і зовнішнього навчання (курси підвищення кваліфікації, участь у конференціях і форумах, формальні та неформальні освітні продукти та сервіси). Великі підприємства мають використовувати у своїй практиці такі підходи до нарощення кадрового потенціалу, як впровадження корпоративної культури та стратегічні інструменти управління розвитком персоналу.

Менеджери з персоналу вітчизняних підприємств або фахівці на аналогічних посадах відзначають таку основну проблему управління розвитком персоналу, як обмеженість корпоративних ресурсів, особливо серед суб'єктів господарювання, які належать до категорії малого та середнього бізнесу, що втратили джерело зовнішніх фінансових ресурсів – фінансової допомоги від власників чи державної підтримки, або відчувають внутрішню фінансову скруту через зменшення кількості клієнтів. Крім того, проблемним аспектом управління розвитком персоналу є загальне нерозуміння HR-менеджментом стратегічних орієнтирів функціонування системи формування кадрового потенціалу та відсутність в управлінців візії щодо чіткої послідовності етапів для стратегічного планування заходів розвитку персоналу. Лише одиниці серед HR-менеджерів відзначають той факт, що їхня компанія має стратегію розвитку персоналу або відповідний розділ присутній у кадровій політиці суб'єкта господарювання. Принципи та цінності розвитку персоналу не простежуються і у корпоративних культурах українських підприємств, через що працівники не помічають і не усвідомлюють перспектив свого кар'єрного зростання або професійної еволюції на підприємстві. На заваді активізації заходів із розвитку персоналу стоїть висока плинність кадрів, зважаючи на яку топ-менеджери компаній остерігаються інвестувати фінансові ресурси у розвиток працівників, які в будь-який момент можуть залишити свої

посади, принагідно забравши з собою увесь отриманий на робочому місці інтелектуальний капітал і фахові навички. Деякі менеджери з персоналу жаліються на нестачу актуальних освітніх програм для професійних зростання працівників або підкреслюють їх надмірно високу вартість чи задовгу тривалість. У випадках, коли підприємство бажає використати внутрішні механізми для розвитку власних працівників, на заваді цьому стає відсутність кваліфікованих менторів, коучів, HR-спеціалістів, які здатні організувати та реалізувати заходи щодо професійного розвитку працівників.

На рис. 1 узагальнено проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу та шляхи їх вирішення.

Нагорний В.В., Рубан О.О. пропонують бізнес-коучинг у якості управлінського інструменту, здатного вирішити частину окреслених проблем. Науковці стверджують, що «у бізнес-середовищі бізнес-коучинг може вирішити багато важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами; організацію ефективно працюючих трудових і виробничих колективів; забезпечення конкурентних переваг для підприємства; мінімізацію плинності кадрів; мотивацію персоналу; ефективне управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного корпоративного іміджу на ринку тощо [6].

За правильного підходу навчання мотивує працівників, утримує їх від переходу в іншу компанію та залучає нових працівників. При цьому підприємство вирішує проблему недостатньої грамотності персоналу, адже сьогодні кожен працівник має свою ринкову ціну, яка формується з огляду на його освіту, знання та вміння [7, с. 22].

Отже, формування кадрового потенціалу на підприємствах України має супроводжуватись безперервним процесом розвитку наявного персоналу та залученням талантів і найкращих фахівців з ринку праці. Залучення зовнішніх джерел фінансових ресурсів і сторонніх провайдерів освітніх послуг дозволить підприємствам більш професійно підійти до вирішення проблеми професійного розвитку персоналу; а можливості його особистого розвитку варто реалізувати через безкоштовні освітні та інформаційні продукти, розміщені на цифрових едукативних платформах.

Висновки. Дослідження проблем управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України дало змогу зробити такі висновки.

1. Встановлено такі проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу: відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів, низький рівень моти-

Відсутність фінансових, кадрових, часових і інших корпоративних ресурсів	• спільне ресурсне забезпечення процесу розвитку - частину компенсує підприємство, частину - працівник; • пошук додаткових зовнішніх джерел забезпечення розвитку персоналу; • використання безоплатних можливостей для розвитку та самоосвіти.
Низький рівень мотивації працівників, бажання і готовності до змін	• встановлення одноразової премії за успішне завершення програми розвитку; • виділення часу із фонду робочого часу для розвитку персоналу; • преміювання працівника за демонстрацію ініціативи щодо професійного розвитку.
Відсутність прямого зв'язку між результатами розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг	• виплати премій виключно тим працівникам, які з визначеною підприємством періодичністю беруть участь у заходах професійного розвитку; • підвищення по посаді працівників, які демонструють найкращі результати професійного розвитку
Відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, втома, брак часу)	• встановлення у межах кадрової політики підприємства чітких правил застосування інструментів розвитку персоналу та періодичності підвищення кваліфікації; • зниження рівня посадового навантаження на працівників, які беруть участь у заходах підвищення кваліфікації, проходять стажування, навчання.
Нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників)	• використання аутсорсингу для організації та реалізації процесу розвитку персоналу; • використання можливостей розвитку персоналу на цифрових освітніх платформах; • матеріальне та моральне заохочення саморозвитку персоналу.

Рис. 1. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу та шляхи їх вирішення

Джерело: складено автором

вації працівників, бажання і готовності до змін; відсутність прямого зв'язку між результатами розвитку працівника та отриманням їм економічних чи інших переваг; відсутність у працівника ресурсів для розвитку (емоційне та професійне вигорання, відсутність перспектив, втома, брак часу); нездатність підприємства організувати процес розвитку персоналу (знайти провайдера послуг, забезпечити участь працівників).

2. Запропоновано такі шляхи вирішення проблем управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу підприємств: спільне ресурсне забезпечення процесу розвитку – частину компенсує підприємство, частину – працівник; пошук додаткових зовнішніх джерел забезпечення розвитку персоналу; використання безоплатних можливостей для розвитку та самоосвіти; встановлення одноразової премії за успішне завершення програми розвитку; виділення часу

із фонду робочого часу для розвитку персоналу; преміювання за демонстрацію ініціативи щодо професійного розвитку працівника; виплати премій виключно тим працівникам, які з визначеною підприємством періодичністю беруть участь у заходах професійного розвитку; підвищення по посаді працівників, які демонструють найкращі результати професійного розвитку; встановлення у межах кадрової політики підприємства чітких правил застосування інструментів розвитку персоналу та періодичності підвищення кваліфікації; зниження рівня посадового навантаження на працівників, які беруть участь у заходах підвищення кваліфікації, проходять стажування, навчання; використання аутсорсингу для організації та реалізації процесу розвитку персоналу; використання можливостей розвитку персоналу на цифрових освітніх платформах; матеріальне та моральне заохочення саморозвитку персоналу.

Література:

1. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3–7.
2. Застрожнікова І. В. Сучасні особливості розвитку персоналу підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 2. С. 159–173.
3. Зачосова Н. В. Напрями забезпечення надійності персоналу та кадрової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 21. С. 82–86.
4. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2. С. 142–157.
5. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308–318.
6. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38
7. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект XXI*. 2021. № 4. С. 19–22.
8. Станьковська І. М., Шиптур О. В. Розвиток та навчання персоналу газорозподільних підприємств. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2021. № 1. С. 7–20.
9. Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Корінь М. В., Остапюк Б. Б. Управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 139–149.
10. Хілуха О. А. Корпоративне навчання в процесі розвитку персоналу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2021. № 4. С. 54–59.
11. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180–187.
12. Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 147–151.

References:

1. Dziamulych M. (2023). Efektyvnist funktsionuvannya systemy rozvytku personalu na pidpryyemstvi [The efficiency of the functioning of the personnel development system at the enterprise]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, № 1, pp. 3–7.
2. Zastrozhnikova I. V. (2021). Suchasni osoblyvosti rozvytku personalu pidpryyemstv [Modern features of personnel development in enterprises]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, № 2, pp. 159–173.
3. Zachosova N. V. (2017). Napryamy zabezpechennya nadiinosti personalu ta kadrovoyi bezpeky subyektiv hospodarskoyi diyalnosti [Directions for ensuring personnel reliability and personnel security of business entities]. *Prychornomorski ekonomichni studiyi – Black Sea Economic Studies*, № 21, pp. 82–86.
4. Zachosova N. V., Kovalenko A. O., & Kutsenko D. M. (2022). Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu v umovakh chetvertoyi promyslovoyi revolyutsiyi [Personnel policy in the mechanism of economic security management in the conditions of the fourth industrial revolution]. *Akademichnyi ohlyad – Academic Review*, № 2, pp. 142–157.
5. Lytinska V. A. (2024). Otsinka personalu vitchyznyanykh pidpryyemstv v konteksti yoho kar'iernoho rozvytku [Evaluation of personnel at domestic enterprises in the context of its career development]. *Uspikhy i dosyahnennya u natsi – Achievements in Science*, № 1, pp. 308–318.
6. Nahorni V. V., & Ruban O. O. (2023). Biznes-kouchynh yak suchasnyi instrument rozvytku ta navchannya personalu pidpryyemstva [Business coaching as a modern tool for developing and training enterprise personnel]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, 9. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38
7. Polishchuk O. Yu., & Polyak K. Yu. (2021). Upravlinnya rozvytkom personalu [Personnel development management]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, № 4, pp. 19–22.

8. Stankovska I. M., & Shyptur O. V. (2021). Rozvytok ta navchannya personalu hazorozpodilnykh pidpryyemstv [Development and training of personnel at gas distribution enterprises]. *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya v naftovii i hazovii promyslovosti – Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry*, № 1, pp. 7–20.
9. Tokmakova I. V., Ovchynnikova V. O., Korin M. V., & Ostapyuk B. B. (2021). Upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovyzatsiyi [Management of personnel development at railway transport enterprises under digitalization conditions]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, № 74, pp. 139–149.
10. Khilukha O. A. (2021). Korporatyvne navchannya v protsesi rozvytku personalu [Corporate training in the process of personnel development]. *Naukovyi pohlyad: ekonomika ta upravlinnya – Scientific View: Economics and Management*, № 4, pp. 54–59.
11. Cherep O., Bekhter L., & Tabolkin V. (2023). Metody bezperervnoho profesiinoho rozvytku personalu pidpryyemstv [Methods of continuous professional development of enterprise personnel]. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*, № 3, pp. 180–187.
12. Shevchenko L. I., & Zachosova N. V. (2023). Osoblyvosti protsesu orhanizatsiyi upravlinnya personalom pidpryyemstva zadlya zberezheniya ta rozvytku lyudskoho kapitalu [Features of the personnel management organization process for preserving and developing human capital]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, № 187, pp. 147–151.

Стаття надійшла до редакції 07.03.2025

Стаття опублікована 15.04.2025