

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 12, 2021 | 30.12.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.13](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13)

УДК: 331.108

*Л. А. Сиволап,
д. е. н., професор, Донецький державний університет управління
ORCID ID: 0000-0002-5965-6077
С. С. Хавалиць,
магістр, Донецький державний університет управління
ORCID ID: 0000-0001-7649-3671
Р. Б. Ніколаєнко,
студентка, Донецький державний університет управління
ORCID ID: 0000-0001-9611-9302*

АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*L. Syvolap
Doctor of Economic Sciences, Professor, Donetsk State University of Management
S. Khavalits
Master's degree, Donetsk State University of Management
R. Nikolaenko
Student, Donetsk State University of Management*

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS OF MANAGEMENT

В роботі проаналізовано підходи щодо визначення сутності поняття «розвиток персоналу». Наведено власне визначення сутності розвитку персоналу. Охарактеризовано фактори, які впливають на розвиток персоналу. Представлено основні завдання розвитку персоналу. Наведено складові процесу розвитку персоналу підприємства. Розкрито особливості соціальної відповідальності підприємства у сфері підвищення кваліфікації та професійного росту персоналу. Представлено складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу окремих суб'єктів господарювання України. Визначено та охарактеризовано такі методи навчання як: наставництво, навчання на робочому місці, коучинг, розвиваюча діагностика, тренінг, ротация кадрів. Наведено концептуальні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу. Охарактеризовано підходи до оцінки якості розвитку персоналу на сучасних підприємствах. Зазначено недоліки розвитку персоналу на підприємствах та їх чинники.

The paper analyzes the approaches to defining the essence of the concept of "staff development". The own definition of the essence of personnel development is given. Factors influencing staff development are described, namely: dynamic changes in the operating environment, balanced system of strategic management, the need for employees to be competitive in today's dynamic operating environment, competitive position of the production organization in the market, a wide range of candidates to fill vacancies. The main tasks of personnel development are presented, for

example, to ensure an objective process of adaptation, certification and evaluation of personnel to monitor and adjust the current system of personnel management (including staff motivation); to form a positive attitude of employees to the management and the enterprise as a whole, due to purposeful career growth, material and moral motivation. The components of the process of enterprise staff development are given. The peculiarities of the social responsibility of the enterprise in the field of professional development and professional growth of the staff are revealed, such as those determined in accordance with the strategy of the enterprise, the necessary plan in the need for staff training; equal access of all categories of staff to opportunities for training and professional development, etc. The components of corporate social responsibility in the field of personnel development of certain business entities of Ukraine are presented. Such teaching methods as: mentoring, on-the-job training, coaching, developmental diagnostics, training, staff rotation are defined and characterized. Conceptual bases of realization of corporate social responsibility in the field of personnel development are given. Approaches to assessing the quality of staff development in modern enterprises are described. The shortcomings of personnel development at enterprises (psychological characteristics of employees and their readiness for innovative changes, changes in the organization of production, etc.; imperfect motivational mechanism, etc.) and their factors are not always taken into account.

Ключові слова: *розвиток персоналу, професійний розвиток, навчання, соціальна відповідальність, показники оцінки, методи розвитку персоналу.*

Keywords: *personnel development, professional development, training, social responsibility, evaluation indicators, methods of personnel development.*

Постановка проблеми. Персонал підприємства виступає стратегічним ресурсом, від якості якого залежить ефективність кінцевого результату діяльності підприємства та його довгострокове функціонування. Тому управління персоналом є важливим напрямком у загальній системі управління підприємством. Одним з елементів управління персоналом виступає управління розвитком персоналу що дає можливість максимально ефективно використовувати потенціал трудових ресурсів. Враховуючи, сучасну соціально-економічну ситуацію, умови невизначеності, перед персоналом підприємства постають нові професійні виклики, які вимагають постійного розвитку та трансформації. Тому бути конкурентоспроможним та відповідати сучасним умовам персоналу допомагає саме безперервний процес розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням розвитку персоналу займається багато сучасних науковців, а саме: Гетьман О.О., Білодід А.О. [1], Сазонова Т.О., Осташова В.О. [2], Лазоренко Л.В. [3], Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. [4], Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [5], Олійник О.О. [6], Денисєнок А. [7], Гірман А.П., Булава А.П. [8], Грибик І.І., Копець Г.Р. [9]. 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 «розвитку персоналу», його складові, методи та показники оцінки.

Вклад основного матеріалу. Вітчизняні та зарубіжні підприємства сьогодні функціонують у складних та швидко змінних умовах, тому для пристосування до такого режиму роботи керівництво підприємств висуває високі вимоги до навичок та вмінь персоналу. Тому для того щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці людині необхідно постійно розвиватися та вдосконалювати професійні уміння. Отже, розвиток персоналу в сучасних умовах діяльності став стратегічним напрямом в управління підприємством.

Сьогодні багато науковців та фахівців в галузі управління персоналом займаються вивченням питання розвитку персоналу, однак не має єдиного розуміння його сутності, тому й виникають різні тлумачення поняття «розвиток персоналу» (табл. 1).

Таблиця 1.
Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу» [1-3]

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісного росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.
Й. Хентце	Розвиток персоналу - одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей.
А. Я. Кібанов	Розвиток персоналу — це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Дослідивши різноманітні підходи до визначення сутності розвитку персоналу, було сформовано власне тлумачення даної категорії, а саме: розвиток персоналу – це організаційно-економічний процес, який за допомогою використання сучасних методів та інструментів дозволяє підвищити якісний та професійний рівень працівників та отримати соціально-економічний ефект як для підприємства, так й для працівників.

Сьогодні можна визначити п'ять основних факторів, які впливають на розвиток персоналу, а саме:

1. Динамічні зміни середовища функціонування. Будь-яка виробнича організація схильна до впливу змін навколишнього соціально-економічного середовища та внутрішніх умов господарювання. Внаслідок цього потрібно перманентне приведення кваліфікації персоналу організації, особливо його управлінської ланки у відповідність динамічним змінам діяльності

2. Збалансована система стратегічного управління підприємством. Із позиції сучасної системної концепції управління підприємством - функція розвитку персоналу є складовою частиною збалансованої системи стратегічного управління організацією та реалізує прийняту соціальну стратегію, спрямовану на збереження кадрів і підвищення продуктивності праці. У такому розумінні завданнями системи розвитку персоналу виробничої організації є не тільки покрити нестачу в кадрах необхідної кваліфікації, але й стимулювати підвищення продуктивності праці співробітників, реалізуючи заходи, співзвучні їхнім особистим очікуванням, професійним та кар'єрним планам.

3. Необхідність працівників бути конкурентними в сучасних динамічних умовах функціонування. Система розвитку персоналу реалізує важливу освітню функцію організації, на яку звертають увагу багато сучасних економістів. У сучасному світі становище людини в широкому плані визначається його спеціальністю і рівнем кваліфікації, тому працівник змушений для пристосування до швидкозмінних потреб часу протягом своєї трудової діяльності безперервно вдосконалювати свої професіоналізм і кваліфікацію. Корпоративні системи розвитку персоналу повинні сприяти збереженню соціального статусу людини.

4. Конкурентні позиції виробничої організації на ринку. Постійна готовність виробничої організації до успішної конкурентної боротьби та можливість розширення бізнесу багато в чому визначаються кваліфікацією зайнятих у ній працівників. Дослідження показують, що така постійна готовність забезпечується планомірною роботою у сфері розвитку персоналу. Таким чином, ефективна модель розвитку персоналу є своєрідною гарантією підвищення конкурентоспроможності організації.

5. Широкий вибір претендентів на заміщення вакантної позиції на підприємстві. Організація, яка сприяє розвитку власних кадрів, може дозволити запросити до себе на роботу таких претендентів, які ще не мають необхідної кваліфікації, але потенційні можливості яких достатні для досягнення необхідної кваліфікації шляхом відповідних внутрішньофірмових заходів щодо навчання персоналу (перепідготовка, перепрофілювання або підвищення кваліфікації) [4].

До основних завдань розвитку персоналу можна віднести:

- за допомогою безперервної після дипломної освіти забезпечити розвиток професійної підготовки працівників;

- для забезпечення реалізації цілей стратегії управління підприємством, за рахунок організації виробничої, адаптації підвищити професійно-кваліфікаційний рівень персоналу;

- для впровадження у діяльність підприємства інновацій, високих технологій та підвищення його конкурентоспроможності забезпечити повне використання потенціалу персоналу, його освітніх та професійних навичок;

- забезпечити об'єктивний процес адаптації, атестації та оцінки персоналу для моніторингу та корегування дійсної системи управління персоналом (в тому числі мотивації персоналу);

- сформулювати позитивне ставлення працівників до керівництва та підприємства в цілому, за рахунок цілеспрямованого кар'єрного зростання, матеріального та морального мотивування.

Реалізація програм щодо розвитку персоналу потребує значних матеріальних витрат, які відображаються на собівартості продукції. Враховуючи, що на більшості сучасних підприємств почали активно приділяти увагу та виділяти кошти на розвиток персоналу, одним з факторів збільшення собівартості продукції стає чинник, пов'язаний з реалізацією програм щодо розвитку персоналу. Тому важливого значення набувають економічні результати, які повинні змінюватись у позитивній динаміці у наслідок розвитку персоналу.

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.



Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації [5]

Функціонування сучасних підприємств відбувається під впливом активного впровадження принципів Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Корпоративна соціальна відповідальність у найзагальнішому тлумаченні – це раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес рішення, перед тими на кого ці рішення націлено. За своєю суттю КСВ – імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого, добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадського суспільства і суспільством у цілому [6].

Спираючись на дослідження науковців одним з базових питань, яке підпорядковане корпоративній соціальній відповідальності виступає розвиток персоналу. Отже, соціальна відповідальність підприємства у сфері підвищення кваліфікації та професійного росту персоналу полягає у наступному:

- визначені, відповідно до стратегії підприємства, необхідного плану у потребі навчання персоналу;
- рівноправному доступі всіх категорій персоналу до можливості навчання та професійного розвитку;
- формуванні актуальних методів та форм розвитку персоналу;
- визначенні особливо цінних працівників, та розробці індивідуальних програм розвитку та кар'єрного зростання.

Сьогодні концепція корпоративної соціальної відповідальності поступово розвивається, імплементуючись у систему корпоративного менеджменту провідних компаній України. Відтак, дослідження сучасних напрямів і складових КСВ у сфері розвитку персоналу є актуальним завданням, що дозволить виявити та оцінити тенденції у цій сфері (табл. 2)[7].

Таблиця 2.
Складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу окремих суб'єктів господарювання України

Суб'єкт господарювання	Складові корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу
ПАТ «Оболонь»	<p>Навчання персоналу: на виробництві (в індивідуальному порядку); спеціалізовані курси; за договором в інститутах підвищення кваліфікації.</p> <p>Професійне навчання: перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання); підвищення кваліфікації робочих; підвищення кваліфікації керівників і фахівців.</p> <p>Лабораторно-екзаменаційна сесія.</p> <p>Оцінка роботи: експертна оцінка керівника; атестаційна комісія систем ISO; оцінка результатів роботи.</p> <p>Навчально-виробнича практика студентів.</p>
Компанія lifecell	<p>Навчальні програми за напрямками: корпоративні; програми внутрішніх тренерів; клубний формат; електронні курси.</p> <p>Програми in-class: корпоративні; програми внутрішніх тренерів; клубний формат; функціональні (за стандартом).</p> <p>Програми електронного навчання.</p> <p>Програми розвитку внутрішніх тренерів.</p> <p>Клуб обміну знаннями.</p> <p>Програми визнання.</p> <p>Програми оцінки.</p>
Агропромхолдинг «Астарта-Київ»	<p>Програми навчання відповідно до потреб бізнесу з урахуванням побажань співробітників із залученням зовнішніх тренерів і головних спеціалістів Холдингу.</p> <p>Навчальні програми та заходи: «Ефективні комунікації», «Основи ефективного управління», «Основи ефективного управління та оцінка компетенцій працівників», «Оцінка компетенцій персоналу», «Роль та задачі координатора адаптаційних програм».</p> <p>Програми стажування для студентів останніх курсів і майстер-класи для студентів старших курсів.</p> <p>Порядок оцінки компетенцій працівників.</p>
Група МЕТІНВЕСТ	<p>Професійне навчання, аудит системи професійного навчання.</p> <p>Програми для менеджерів і кадрового резерву — рівень 4: INSEAD.</p> <p>Програми для менеджерів і кадрового резерву — рівень 3: «Академія лідерства».</p> <p>Програми для менеджерів рівень 2: «Вектор розвитку».</p> <p>Програми для менеджерів рівень 1: «ДНК менеджера Метінвест».</p> <p>Розвиток на робочому місці.</p> <p>Наставництво.</p> <p>Курси, тренінги, семінари з розвитку компетенцій.</p>
ТзОВ «ВОЛЯ-КАБЕЛЬ»	<p>Зовнішні тренінги і курси.</p> <p>Тренінги з ефективною крос функціональної взаємодії.</p> <p>Підвищення кваліфікації.</p> <p>Оцінка потенціалу менеджерів, індивідуальні плани професійного розвитку керівників, кадровий резерв.</p> <p>Електронне навчання: курси дистанційного навчання, стаціонарні форми роботи, тестування, систему сертифікації, інформування про актуальні зміни.</p> <p>Співробітництво з профільними вузами.</p> <p>Програма професійного розвитку студентів.</p>

Враховуючи інформацію наведену у табл. 2 та наукові праці вчених всі методи навчання персоналу можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться: використання працівників в якості стажерів та асистентів, ротація, виробничий інструктаж, наставництво, підготовка в проектних групах, ділові ігри, лекції, семінари, обговорення практичних ситуацій.

До зовнішніх методів навчання відносяться: курси підвищення кваліфікації, тренінги, вебінари, дистанційне та інтернет навчання, тренінги, коучинг, майстер класи, ділові ігри, лекції, семінари.

Отже, деякі методи навчання можна віднести і до зовнішніх, і до внутрішніх методів навчання, наприклад лекції, семінари.

Нижче розглянемо характеристику найпопулярніших методів розвитку персоналу в сфері навчання, які використовуються на сучасних підприємствах:

1. Наставництво - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності та комунікації з професіоналом.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу.

Результат: формування умінь, удосконалення навичок, розвиток професійного сприйняття, свідомості.

2. Навчання на робочому місці - оволодіння професійними компетенціями в процесі діяльності після інструктажу та/чи демонстрації.

Переваги: мінімальні затрати, висока практична направленість.

Результат: професійні компетентності, розвиток професійної свідомості

3. Коучинг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в процесі специфічної діяльності.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей, висока гнучкість методу.

Результати: удосконалення умінь, розвиток професійної свідомості, задатків та здібностей.

4. Розвиваюча діагностика - оцінка та самооцінка якостей, визначення цілей професійного розвитку.

Переваги: урахування індивідуальних особливостей.

Результати: інформація для профрозвитку, розвиток мотивації.

5. Тренінг - формування компетенцій та розвиток професійних якостей в діяльності у специфічному середовищі.

Переваги: алгоритмізованість процесу, висока прогнозованість результату.

Результати: уміння, навички, розвиток професійної свідомості та мотивації.

6. Ротація кадрів - оволодіння компетенціями за суміжними видами діяльності.

Переваги: можливість впливу на мотивацію працівника малозатратними заходами.

Результати: компетентності, мотивація, розвиток професійної свідомості [7]

У Науковій праці Олійника О.О. запропоновано концептуальні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу (рис. 2), де на наш погляд одним з найважливіших елементів є форми реалізації КСВ в сфері розвитку персоналу (професійне навчання, підвищення кваліфікації, планування трудової кар'єри кадровий резерв, маркетинг навчання, оцінювання та атестація, адаптація, наставництво, коучинг, ротація, супроводження процесів змін, корпоративний університет, корпоративні центри навчання).



Рис. 2. Концептуальні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сфері розвитку персоналу [6]

Для ефективного впровадження процесу розвитку персоналу необхідно провести оцінку ефективності та якості розвитку персоналу. Однак, сьогодні є деякі розбіжності у проведенні даної оцінки. Це виражається у відсутності загальної методології оцінки якості розвитку персоналу. У багатьох науковців та практиків існують

розбіжності у переліку показників, за якими можна провести оцінку якості розвитку персоналу. У табл. 3 систематизовано, підходи до оцінки якості розвитку персоналу з точки зору різних науковців.

Таблиця 3.
Підходи до оцінки якості розвитку персоналу на сучасних підприємствах

Автор	Характеристика
Грішнова О.А.	Передбачає таку техніку аналізу, як витрати-вигоди (cost-benefit analysis) та відповідно до цього методу пропонує ідентифікацію витрат та вигод із врахуванням фактору часу та порівняння розміру отриманих у результаті професійного навчання вигод із величиною витрат на його здійснення
Заклетка-Берестовенко О.С.	Обґрунтувала наявність кореляційного зв'язку між розмірами прибутку досліджуваних підприємств та величиною витрат на навчання працівників, на основі використання статистичних методів досліджень. Для виявлення його сили та напрямку дії використано метод порівняння паралельних рядів та коефіцієнт Фехнера, побудовано регресійні залежності впливу частки навченого персоналу у загальній чисельності працівників на обсяг валового прибутку у розрахунку на одного працюючого
Дерев'янку Т.А.	Дослідила вплив витрат на навчання і розвиток персоналу на розмір показників фінансової і операційної діяльності підприємства. Дослідження кроскореляційних функцій на екстремум дозволило визначити лаг часу, що розділяє випереджаючі витрати на навчання і розвиток персоналу, і показники операційної діяльності підприємства та його фінансового стану. Визначено також максимальні значення коефіцієнтів парної кореляції (чисельник) і відповідні значення лага часу (знаменник) між оцінками витрат на навчання та розвиток персоналу і показників операційної діяльності (обсяг реалізованої продукції, оборотні кошти, основні фонди, прибуток) і фінансового стану підприємства
Кібанова А.Я.	Оцінку якості навчання персоналу слід проводити шляхом складання схеми доходів і витрат підприємства, визначення сальдо грошового потоку, здійснення розрахунку чистого дисконтованого доходу згідно встановленої норми дисконту, та подальшого розрахунку чистої поточної вартості, середньорічної рентабельності й терміну окупності витрат проекту навчання персоналу. Автором також пропонується оцінювати вплив додаткового навчання робітників на рівень продуктивності їх праці
Савченко В.А.	Визначено систему показників оцінки соціально-економічної ефективності професійного навчання персоналу та надано методичні рекомендації щодо визначення впливу зміни компетентності працівників на загальні результати діяльності суб'єктів господарювання
Хромов М.І.	Оцінку ефективності професійного розвитку автор пропонує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічного ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базової та досягнутого рівня доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення заробітної плати та обсягу інвестованих коштів
Нікітін А., Осмінін К.	акцентують увагу на необхідності врахування такої складової результативності професійного навчання, як психологічна задоволеність працівника процесом навчання і обсяг накопиченого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як: набуті навички та знання; задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх в роботі; задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника і цінністю їх для підприємства; підвищення продуктивності; підвищення складності завдань; зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт; економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і експлуатації.
Одегов Ю.Г.	Пропонує здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції. Також автор обґрунтовує необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання як: ступінь задоволеності запитів в навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, частка робітників, які пройшли професійне навчання.
Михалкіна А.В.	Визначає і обґрунтовує доцільність розрахунку таких показників оцінки професійного розвитку, як коефіцієнти: кваліфікованості, освітнього рівня робітників і фахівців, підвищення кваліфікації кадрів, стабільності кадрів і відповідності робочих місць типовим.
Колосок В.М.	Запропонована система показників розвитку персоналу промислового підприємства, до складу яких були включені наступні: показник раціональності використання кадрів; коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів; питома вага працівників, які отримали за свою працю моральна винагорода; питома вага раціоналізаторів і винахідників серед працівників та ін.

*Сформовано авторами за допомогою джерела [8]

Таким чином, враховуючи, вище зазначене можна стверджувати, що більшість сучасних підприємств розуміє важливість та необхідність управління розвитком персоналу. Менеджмент підприємств розробляє стратегічні напрями та програми розвитку персоналу. Однак, існують деякі недоліки розвитку персоналу на підприємствах, а саме:

- не завжди враховуються психологічні особливості працівників та їх готовність до інноваційних змін, до змін в організації виробництва та інше;
- недосконалий мотиваційний механізм;
- відсутність системного підходу до управління розвитком персоналу;
- на багатьох підприємствах не сформовано системи контролю та оцінки ефективності розвитку персоналу.

Недосконалість існуючих систем і заходів розвитку персоналу та механізмів мотивації працівників зумовлена такими чинниками [9]:

- недостатнім врахуванням глобалізаційних процесів, всезростаючими вимогами до кваліфікації працівників на ринку праці;
- складністю розвитку персоналу у сучасних фінансових умовах діяльності підприємств, врахування особистісних аспектів розвитку та мотивації працівників;
- суб'єктивність при вивченні та формуванні мотиваційних механізмів розвитку персоналу; врахування необхідності онтогенетичного розвитку вищезгаданої мотивації від феноменологічних даних до ширших узагальнень та теоретичних побудов;
- недостатнім врахуванням психологічних аспектів при розвитку персоналу та мотивації персоналу, формуванні та впровадженні дієвих механізмів мотивації працівників з метою підвищення розвитку персоналу;
- необхідністю формування тіснішого зв'язку розвитку персоналу з корпоративною культурою.

Висновки: Отже, в сучасних умовах господарювання підприємств розвиток персоналу стає важливим аспектом управління персоналом та підприємства в цілому. Ефективні процеси щодо розвитку персоналу дозволяють досягти позитивного ефекту як для підприємства так й для працівників. Це виражається у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, підвищенні прибутковості, зниженні плинності кадрів, нормалізації психологічного клімату в колективі, зміцненні синергетичного ефекту й відданості працівників, підвищення моральної та матеріальної мотивації персоналу та інше.

Список літератури.

1. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556-561.
2. Сазонова Т.О., Осташова В.О. Система управління розвитком персоналу як важливий елемент менеджменту персоналу сучасного аграрного підприємства. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (дата звернення: 16.12.2021)
3. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (дата звернення: 16.12.2021)
4. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.
5. Рудьєв В. А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОН-ДОР, 2012. 324 с.
6. Олійник О.О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343> (дата звернення: 16.12.2021)
7. Денисенко А. Наставничество на промышленном предприятии. Менеджмент персонала. URL: <http://hrliga.com> (дата звернення: 16.12.2021)
8. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. Молодий вчений. 2017. №10(50). С. 838-843.
9. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf (дата звернення: 16.12.2021).

References.

1. Het'man, O. and Bilodid, A. (2017), "Innovative methods of personnel development", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 556-561.
2. Sazonova, T. and Ostashova, V. (2017), "Personnel development management system as an important element of personnel management of a modern agricultural enterprise", [Online], available at: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/handle/123456789/246> (Accessed 16.12.2021).
3. Lazorenko, L. (2010), "Organization of development of personnel at the enterprise", [Online], available at: http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf (Accessed 16.12.2021)
4. Voronina, A. and Nikolaieva, K. (2016), "Prerequisites and features of enterprise staff development", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 4(04), pp. 200-204.
5. Rul'iev, V., Hutkevych, S. and Mostens'ka, T. (2012), *Upravlinnia personalom [Personnel management]*, KON-DOR, Kyiv, Ukraine.

6. Olijnyk, O. (2010), “ Personnel development as a component of corporate social responsibility ”, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343> (Accessed 16.12.21).
7. Denysionok, A. (2014), “Mentoring in an industrial enterprise”, *Menedzhment personala*, [Online], available at: <http://hrliga.com> (Accessed 16.12.2021).
8. Hirman, A. and Bulava, A. (2017), “Evaluation indicators in the organization of personnel development”, *Molodyj vchenyj*, vol. 10(50), pp. 838-843.
9. Hrybyk, I. and Kopets', H. (2009), “Problems of personnel development at domestic enterprises”, [Online], available at: http://vlp.com.ua/files/37_10.pdf (Accessed 16.12.2021).

Стаття надійшла до редакції 19.12.2021 р.