

## КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

**ОЛІЙНИК Владислав**

директор з управління персоналом та юридичних питань,  
АТ «Хмельницькобленерго», м. Хмельницький, Україна

<https://orcid.org/0009-0009-4822-3995>

**САВЧЕНКО Марина**

доктор економічних наук, професор,  
Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9063-3551>

*У статті досліджено теоретичні підходи щодо управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. Узагальнення та системний аналіз надали можливість довести, що розробка концептуалізації засад управління розвитком персоналу підприємства дозволить врахувати оцінити наявний потенціал, та визначити аттрактори розвитку підприємства.*

*Теоретико-методологічною базою проведення дослідження є напрацювання вітчизняних та закордонних вчених. Результати отримані за рахунок застосування системи методів: методу логічного аналізу, який дозволив вибудувати логіку дослідження; дедукції – для виокремлення окремих чинників, що впливають на розвиток персоналу; аналізу та синтезу – для формування концептуального підходу удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства в структурі корпоративного університету. Графічний метод дозволив візуалізувати отримані результати дослідження.*

*Проведено критичний аналіз існуючих підходів до визначення складових системи розвитку персоналу, за результатами якого було виокремлено такі елементи, як: кадрова політика підприємства, кадрове діловодство, формування кадрового резерву, атестація персоналу, підбір та відбір співробітників, кадрове планування, адаптація персоналу та навчання працівників. У статті обґрунтовано, що оптимальним шляхом вирішення проблем, що виникають у ході функціонування системи розвитку персоналу є створення корпоративного університету підприємства.*

*На основі аналізу відмінних особливостей корпоративного університету та навчального центру було сформовано переваги створення корпоративного університету. Ефективність створення та розвитку корпоративного університету доведена на прикладі успішних компаній світу.*

*Авторами статті запропонований концептуальний підхід удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства у структурі корпоративного університету включає, що включає цілі та завдання розвитку персоналу; відповідність основним принципам розвитку персоналу; блоки вибору моделей, форм та методів розвитку персоналу; блок формування системи управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету; блок моделювання; блок результатів.*

*Отримані висновки та результати дослідження сприятимуть посиленню людського потенціалу та забезпеченню економічної безпеки підприємства.*

**Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, механізм, управління, економічна безпека, потенціал.

## CONCEPTUALIZATION OF THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT FOR STRENGTHENING HUMAN POTENTIAL AND ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

**OLIINYK Vladyslav**

JSC «Khmelnyskoblenenergo», Khmelnytskyi, Ukraine

**SAVCHENKO Maryna**

Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, Ukraine

*The article examines theoretical approaches to the management of personnel development to strengthen human potential and ensure the economic security of the enterprise. The generalization and system analysis provided an opportunity to prove that the development and conceptualization of the principles of managing the development of the company's personnel will allow to take into account the assessment of the existing potential and determine the attractors of the company's development.*

*The theoretical and methodological basis of the research is the work of domestic and foreign scientists. The results were obtained due to the application of a system of methods: the method of logical analysis, which made it possible to build the logic of the research; deductions – to identify individual factors that affect personnel development; analysis and synthesis - for the formation of a conceptual approach to improving the management system of personnel development of the enterprise in the structure of a corporate university. The graphic method made it possible to visualize the obtained research results.*

*A critical analysis of existing approaches to determining the components of the personnel development system was conducted, as a result of which the following elements were singled out: the company's personnel policy, personnel administration, personnel reserve formation, personnel attestation, recruitment and selection of employees, personnel planning, personnel adaptation, and employee training. The article substantiates that the optimal way to solve the problems that arise during the functioning of the personnel development system is to create a corporate university of the enterprise.*

---

Based on the analysis of the distinctive features of a corporate university and training center, the advantages of creating a corporate university were formed. The effectiveness of the creation and development of a corporate university is proven by the example of successful companies around the world.

The authors of the article proposed a conceptual approach to improving the management system of personnel development of the enterprise in the structure of a corporate university, which includes the goals and objectives of personnel development; compliance with the basic principles of personnel development; blocks for choosing models, forms and methods of personnel development; block of formation of the system of managing the development of the personnel of the organization in the structure of the corporate university; modeling block; result block.

The obtained conclusions and results of the research will contribute to the strengthening of human potential and ensuring the economic security of the enterprise.

**Key words:** personnel, personnel development, mechanism, management, economic security, potential.

ОЛІЙНИК, В., & САВЧЕНКО, М. (2024). КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА. *Development Service Industry Management*, (1), 166–172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24))

OLIINYK, V., & SAVCHENKO, M. (2024). CONCEPTUALIZATION OF THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF STAFF DEVELOPMENT FOR STRENGTHENING HUMAN POTENTIAL AND ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE. *Development Service Industry Management*, (1), 166–172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24))

### **Постановка проблеми у загальному вигляді**

#### **та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

У сучасних умовах найважливішим ресурсом будь-якого суб'єкта господарювання, в тому числі і електроенергетичної галузі, є персонал, що здійснює та підтримує функціонування підприємства в ході його поточної діяльності. Досягнення стратегічних цілей підприємства можливе лише за умови компетентного управління системою розвитку персоналу, використанні системного підходу до проблем, що виникають під час управління цією системою. У зв'язку з цим, виникає потреба у розробці нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також впровадження новітніх дієвих технологій, засобів і методів розвитку персоналу підприємства. Зазначене свідчить, що система розвитку персоналу підприємства є базовим інструментом, що забезпечує результативність його виробництва, реалізацію стратегічних цілей, і навіть підвищення рівня економічного зростання.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Питанню розвитку персоналу підприємств присвячено чимало робіт зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема таких як: D.H. Gesme, E.L. Towle, M. Wiseman [1], H. Troger [2], S. L. Dolan, B. Capell [3], S. Kauffeld, A. C. Massenberg [4], S. Awasthi, S. Kumar [5], О. Птащенко [6], Л. Чернобай [6], С. Малихіна [6], І. Верезомська [6], С. Ярмчук [6], Н.В. Зачосова [7], А.О. Коваленко [7], Д.М. Куценко [7] та інші.

Проте, незважаючи на значні досягнення науковців в цій сфері, питання контейнерних перевезень потребують подальшого наукового опрацювання.

### **Формулювання цілей статті**

**Мета статті** полягає у концептуалізації засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства.

### **Виклад основного матеріалу**

Система розвитку персоналу підприємства – це комплекс елементів, що сприяють підвищенню кадрового потенціалу підприємства відповідно до його цілей. Оптимальна система розвитку персоналу являє собою комплекс заходів, розроблений фахівцями з урахуванням потреб підприємства та потенціалу його співробітників. Якщо рівень продуктивності праці підвищується, плінність кадрів помітно знизилася, і співробітники повністю адаптувалися до нових технологій та методів роботи, а також більш продуктивно працюють у команді – це означає, що система працює ефективно і не потребує кардинальних змін.

Слід відзначити, що налагоджена система розвитку персоналу демонструє позитивні результати всіх ієрархічних рівнях.

Виховуючи власні кадри, підприємство отримує і кваліфікованих фахівців на рядових робочих місцях та грамотних управлінців.

Ключові елементи системи розвитку персоналу підприємства електроенергетики представлені на рис. 1.

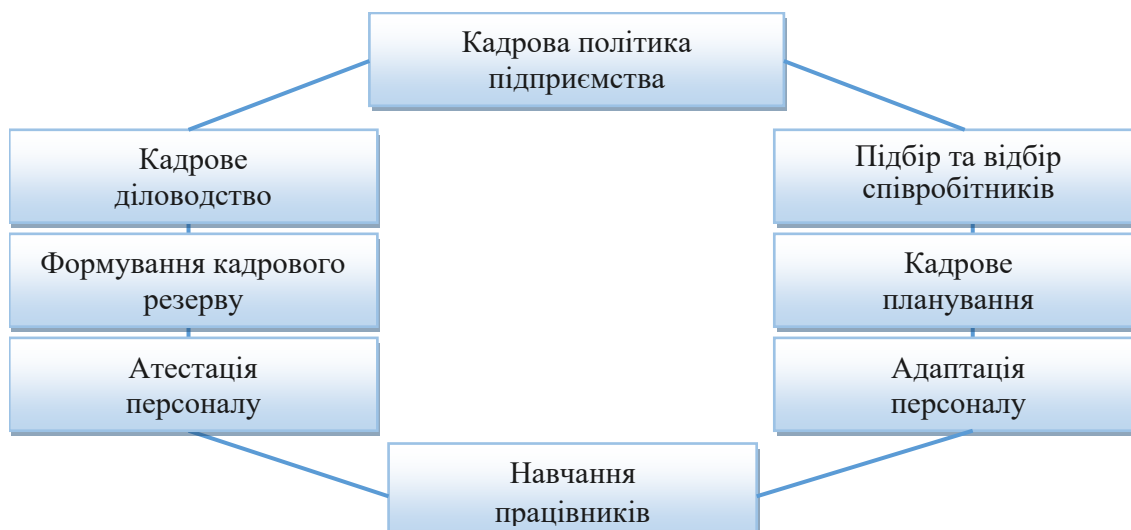


Рис. 1. Елементи системи розвитку персоналу

Джерело: побудовано на основі [8, с. 124]

Усі елементи об'єднуються у єдину систему, спрямовану на розв'язання широкого спектра завдань.

Оптимальним шляхом вирішення проблем, що виникають у ході функціонування системи розвитку персоналу є створення корпоративного університету підприємства.

Під «корпоративним університетом» слід розуміти систему розвитку персоналу підприємства, спрямовану на формування культури співробітництва та інновацій, забезпечення, створення та поширення знань, здобутих на основі досвіду персоналу підприємства, систематичний розвиток ключових компетенцій у рамках навчальних програм, що враховують індивідуальні потреби та бізнес-цілі підприємства.

Поняття корпоративного університету часто використовують як синонім навчального центру, проте ці дві форми організації корпоративного навчання мають суттєві відмінності. Під навчальним центром розуміється локальніше орієнтований навчальний підрозділ, не ліцензований і не зареєстрований ніяким особливим чином, у той час як корпоративний університет може бути повномасштабним навчальним підрозділом, який іноді виводиться в окрему юридичну особу і іноді надає навчальні послуги і стороннім організаціям, що приносить йому додатковий дохід.

У ході аналізу відмінностей корпоративного університету та навчального центру було виявлено основні особливості цих форм організації корпоративного навчання (рис. 2).

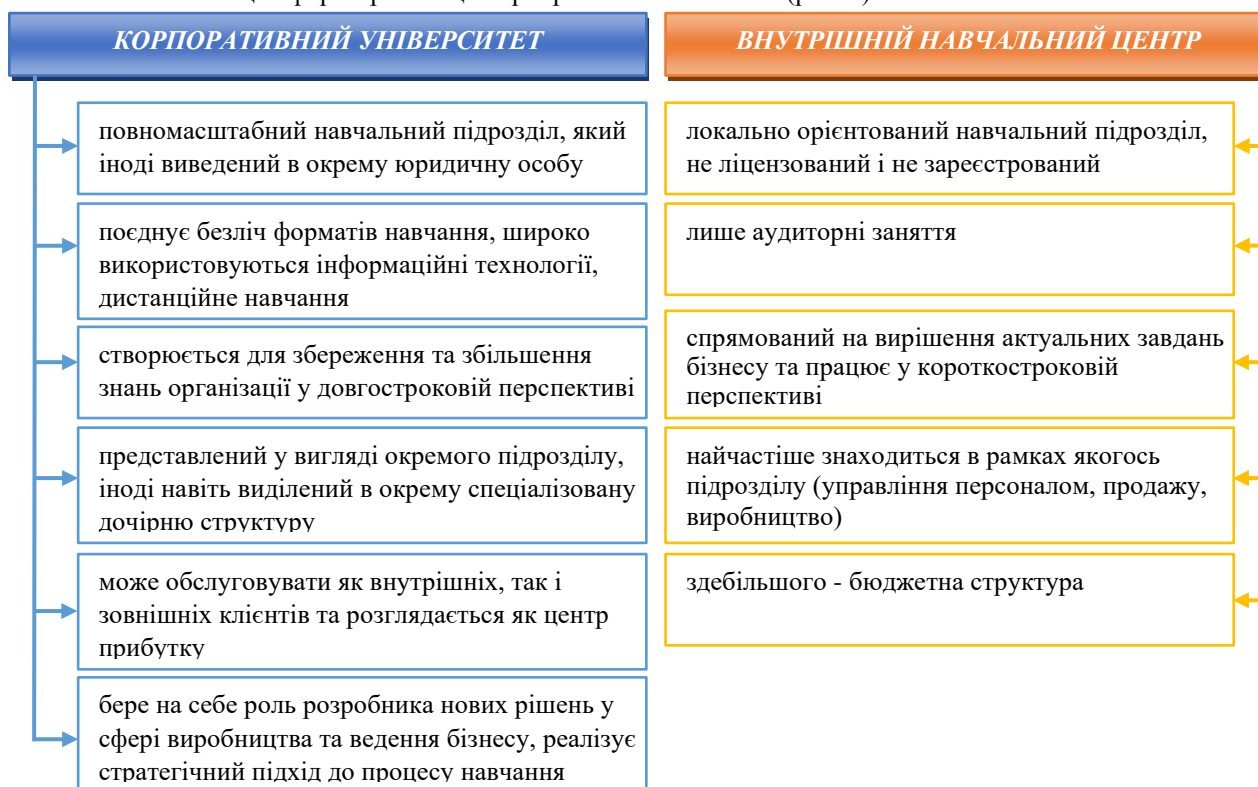


Рис. 2. Порівняльна характеристика корпоративного університету та внутрішнього навчального центру

Джерело: побудована авторами

Таким чином, порівняння корпоративного університету із внутрішнім навчальним центром дозволяє зробити висновок про те, що створення корпоративного університету є найважливішим важелем розвитку персоналу та підприємства в цілому, оскільки корпоративний університет є інструментом внутрішньофірмового розвитку персоналу, функціонування якого спрямоване на реалізацію стратегічних цілей суб'єкта господарювання. Це дозволяє підприємствам не тільки використовувати внутрішній потенціал, знання, навички та ідеї для досягнення своїх стратегічних цілей та якісного розвитку, а й низку інших переваг (рис. 3).

Отже, за сучасних умов корпоративний університет є основним інструментом реалізації стратегії розвитку персоналу організації. Створення та розвиток корпоративного університету можуть дозволити собі далеко не всі організації, проте ефективність такого інституту знань вже неодноразово доведена на прикладі успішних компаній світу. Існує безліч моделей корпоративних університетів (табл. 1).

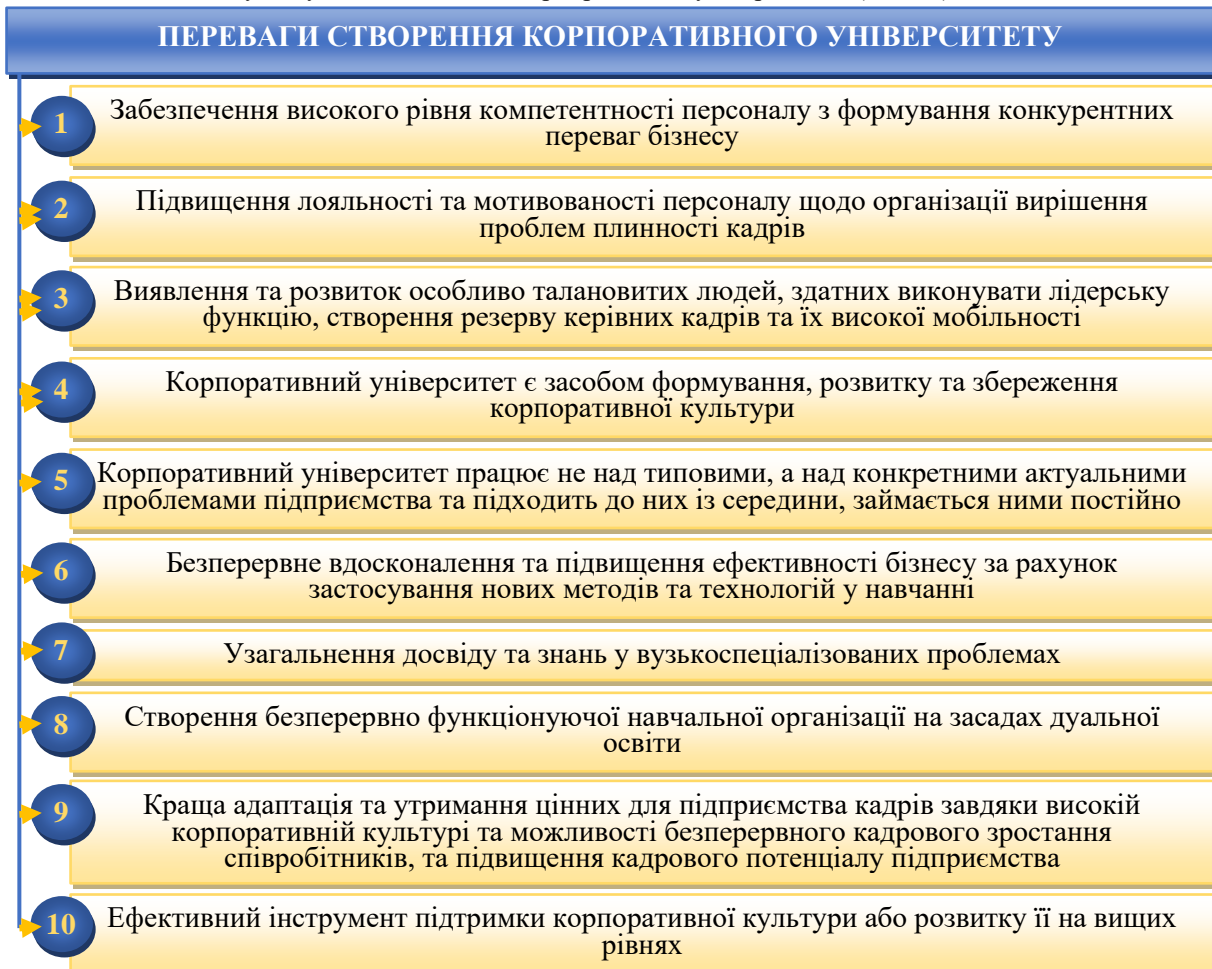


Рис. 3. Переваги створення корпоративного університету

Джерело: побудована авторами

Таблиця 1.

#### Моделі корпоративних університетів

Модель корпоративного університету	Компанія
заклад комплексного навчання та розвитку	IBM, General Electric
центр навчання та розвитку вищого керівництва	Novartis, INSEAD, Лондонська школа бізнесу
центр професійного навчання, що забезпечує функціональні знання в галузях, актуальних для галузі	технічні академії Bosch та Umicor
центр управління знаннями	Caterpillar
інструмент культурної інтеграції	Unicredit, Daimler, Samsung
платформа для підвищення ефективності та динаміки ланцюжка створення вартості	Deloitte, McDonald's University

Джерело: побудовано авторами

Корпоративний університет пропонується розглядати як інструмент системи розвитку персоналу, об'єднаний єдиною концепцією, розроблений для управління системою розвитку персоналу підприємства.

У загальному вигляді основним завданням створення корпоративного університету є підвищення ефективності підприємства за рахунок системного розвитку знань та компетенцій персоналу. Розв'язання

---

цього завдання досягається з допомогою реалізації таких цілей: передача працівникам необхідних знань, умінь, ділових аспектів; формування та підтримання організаційної культури; мотивація та підвищення лояльності персоналу; створення позитивного іміджу організації [9; 10].

Корпоративний університет є рушійною силою в організації, тому що формує цінності, керує змінами, і сприяє зростанню та розвитку всієї організації, ефективно регулює продуктивність і таким чином цінний для організації. Зазначене свідчить про необхідність розробки та впровадження в підприємствах електроенергетики концептуального підходу удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства у структурі корпоративного університету (рис. 4), основним напрямом якого є розвиток різноманітних здібностей персоналу.

Запропонований концептуальний підхід удосконалення системи управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету включає: цілі розвитку персоналу організації, завдання розвитку персоналу організації; відповідність основним принципам розвитку персоналу організації; блоки вибору моделей, форм та методів розвитку персоналу організації; блок формування системи управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету; блок моделювання; блок результатів.

Для успішного управління розвитком персоналу в підприємстві електроенергетики необхідно визначити основні цілі та завдання, до них належать: визначення основних умов розвитку персоналу; підвищення рівня професіоналізму персоналу; оцінка рівня розвитку персоналу; підвищення рівня розвитку персоналу; розробка навчально-методичного та програмного забезпечення розвитку персоналу.

Вищевикладені цілі та завдання мають відповідати основним принципам функціонування системи розвитку персоналу в підприємстві: цілісна структура системи розвитку персоналу; послідовний зв'язок видів та форм розвитку персоналу; розвиток персоналу стосовно розвитку підприємства має мати випереджальний характер; універсальність різноманітних форм розвитку; проведення обліку можливостей підприємства.

У разі відповідності проводиться вибір моделей, форм та методів розвитку персоналу підприємства. Визначаючи форми та методи розвитку персоналу, необхідно визначити те, що форма є способом існування сутності зразка, що служить його виразом, а метод – послідовність дій, що призводять до бажаного результату. Бурхливий розвиток інформаційних технологій в освіті значно розширила кількість форм організації навчання, зокрема й у рамках корпоративної освіти. Серед них очна, очно-заочна, заочна в її традиційній формі або з використанням дистанційних методів навчання та змішана, коли застосовується комбінація різних форм навчання.

Блок формування системи управління розвитком персоналу підприємства у структурі корпоративного університету включає: умови створення; завдання; методологічні засади (рис. 4).

Блок моделювання представлений такими інструментами аналізу ефективності та організаційно-економічними механізмами: модель існуючої системи управління розвитком персоналу підприємства; комплексний механізм удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства у структурі корпоративного університету; Модель запропонованої системи управління розвитком персоналу підприємства електроенергетики у структурі корпоративного університету; імітаційна модель оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу у структурі корпоративного університету.

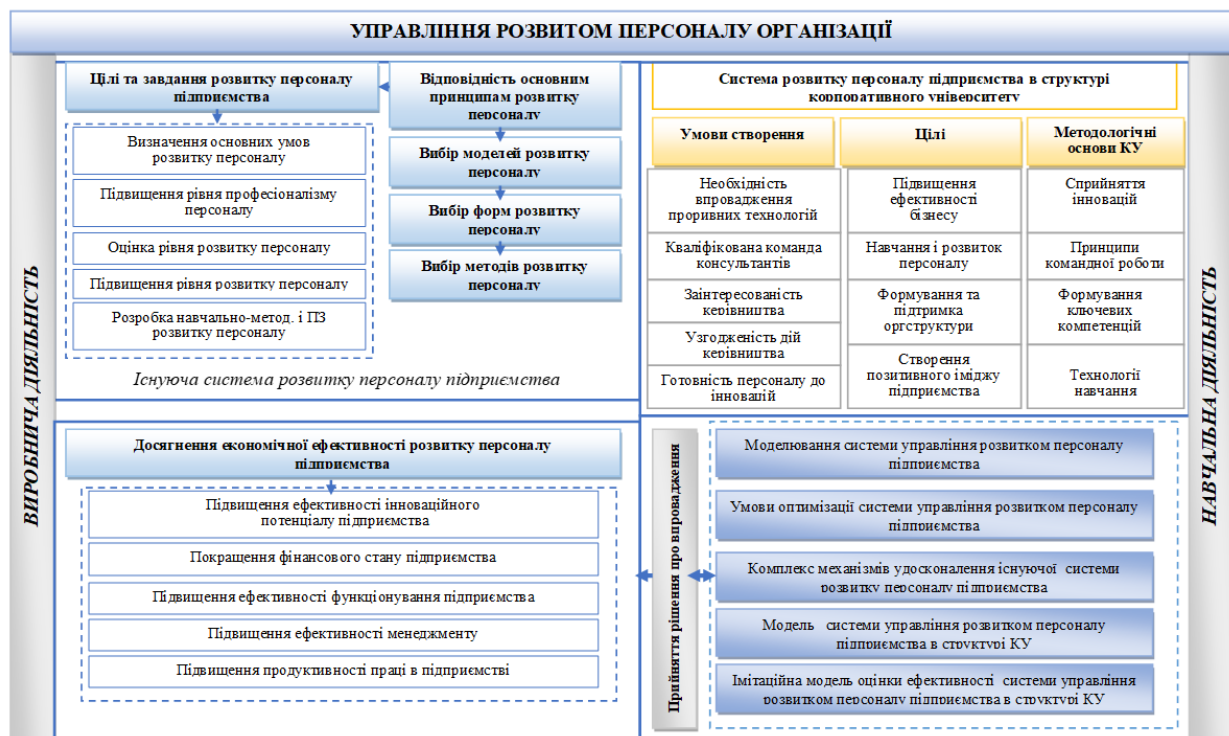
Модель існуючої системи управління розвитком відображає основні етапи розвитку персоналу підприємства електроенергетики такі як: визначення потреби розвитку персоналу, планування бюджету на розвиток персоналу, організація розвитку персоналу, оцінка ефективності розвитку персоналу, коригування програм розвитку персоналу.

Удосконалення системи розвитку персоналу дозволяє усунути «вузькі місця» та підвищити ефективність її функціонування за допомогою комплексного механізму вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства в структурі корпоративного університету як основного інструменту розвитку персоналу підприємства, незалежно від форми організації.

Даний комплексний механізм дозволяє вдосконалювати існуючу систему управління розвитком персоналу підприємства електроенергетики та включає механізм удосконалення процесу розвитку його персоналу, механізм подолання опору персоналу при впровадженні корпоративного університету, механізм оцінки ефективності розвитку персоналу організації в структурі корпоративного університету методом асесмент-центру, механізм подолання цифрової нерівності в організації; механізм впровадження E-learning у систему розвитку персоналу підприємства.

Модель запропонованої системи є системою управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету після усунення недоліків, перенаправлення інформаційних і матеріальних потоків. Дана модель дозволяє проаналізувати переваги та ступінь необхідних змін у існуючій системі.

Імітаційна модель оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету заснована на методах системної динаміки та економіко-математичного моделювання, що дозволяє оцінити основні економічні показники організації, після впровадження запропонованої системи управління розвитком персоналу підприємства у структурі корпоративного університету, такі як динаміка прибутку компанії, коефіцієнта економічної ефективності реалізації інноваційного потенціалу тощо.



**Рис. 4. Концептуальний підхід удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства в структурі корпоративного університету**

Джерело: побудована авторами

У блоці досягнення економічної ефективності управління розвитком персоналу проводиться оцінка ефективності управління розвитком персоналу у структурі корпоративного університету відповідно до обраних моделей, форм та методів розвитку персоналу.

Таким чином, розроблено концептуальний підхід удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства електроенергетики у структурі корпоративного університету, що базується на системному та процесному підходах, спрямований на забезпечення ефективності діяльності підприємства.

#### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

На підставі теоретичних основ розроблено концептуальний підхід до вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства електроенергетики в структурі корпоративного університету, що базується на системному та процесному підходах, спрямований на забезпечення ефективності діяльності підприємства взагалі. Цей концептуальний підхід розглядається як сукупність методів, моделей та інструментів аналізу ефективності, а також організаційно-економічних механізмів та його реалізації з метою забезпечення ефективного функціонування системи розвитку персоналу.

Пропонований концептуальний підхід до вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства електроенергетики у структурі корпоративного університету включає цілі розвитку персоналу організації, завдання розвитку персоналу організації, відповідність основним принципам розвитку персоналу організації, блоки вибору моделей, форм та методів розвитку персоналу організації, блок формування системи управління розвитком персоналу організації у структурі корпоративного університету, блок моделювання, блок результатів.

#### **Література**

1. Gesme D.H, Towle E.L., Wiseman M. (2010). Essentials of staff development and why you should care. J Oncol Pract. no 6(2). P. 104-106. URL: <https://doi.org/10.1200/JOP.091089>
2. Troger H. (2021). The Staff Development Process. Human Resource Management in a Post COVID-19 World, New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0_9)
3. Dolan S. L., Capell B. (2015). Training, Education, and Development of Staff. The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy. URL: <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225>.
4. Kauffeld S., Massenber A.-C. (2018). Failure in Personnel Development. Strategies in Failure Management. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8\\_8/](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_8/)
5. Awasthi S., Kumar S. (2016). Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. International Journal of Management and Social Sciences. no 4(6). P. 66-73. URL:

---

[https://www.researchgate.net/publication/316664674\\_Need\\_for\\_Employee\\_Development\\_in\\_Employee\\_Performance\\_A\\_Present\\_Scenario](https://www.researchgate.net/publication/316664674_Need_for_Employee_Development_in_Employee_Performance_A_Present_Scenario).

6. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(42). P. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3661>.

7. Зачосова Н.В., Коваленко А.О., Куценко Д.М. (2022). Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. № 2 (57). С. 142-158. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>.

8. Корнелиус Н. HR-менеджмент: поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 498 с.

9. Дьяченко Ю.Ю. Перспективы развития корпоративных университетов в контексте современных образовательных тенденций. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Управление человеческими ресурсами: государство, регион, предприятие: Сб.науч. трудов. Т.3. Донецк, 2006. С.137-141.*

10. Хаэт Г.Л., Еськов О. Л., Хаэт Л. Г. Корпоративная культура: учеб. пособ. К: Центр науч. литературы, 2003. 403 с.

### References

1. Gesme D.H, Towle E.L., Wiseman M. (2010). Essentials of staff development and why you should care. *J Oncol Pract*. no 6(2). P. 104-106. URL: <https://doi.org/10.1200/JOP.091089>

2. Troger H. (2021). The Staff Development Process. *Human Resource Management in a Post COVID-19 World, New Distribution of Power, Individualization, Digitalization and Demographic Developments*. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67470-0_9)

3. Dolan S. L., Capell B. (2015). Training, Education, and Development of Staff. *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy*. URL: <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n225>.

4. Kauffeld S., Massenberg A.-C. (2018). Failure in Personnel Development. *Strategies in Failure Management*. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8\\_8/](https://doi.org/10.1007/978-3-319-72757-8_8/)

5. Awasthi S., Kumar S. (2016). Need for Employee Development in Employee Performance: A Present Scenario. *International Journal of Management and Social Sciences*. no 4(6). P. 66-73. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316664674\\_Need\\_for\\_Employee\\_Development\\_in\\_Employee\\_Performance\\_A\\_Present\\_Scenario](https://www.researchgate.net/publication/316664674_Need_for_Employee_Development_in_Employee_Performance_A_Present_Scenario).

6. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 1(42). P. 406–414. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3661>.

7. Zachosova N.V., Kovalenko A.O., Kutsenko D.M. (2022). Kadrova polityka u mekhanizmi upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh chetvertoi promyslovoi revoliutsii. *Akademichnyi ohliad*. № 2 (57). S. 142-158. URL: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-11>.

8. Kornelius N. HR-menedzhment: poisk, podbor, trening, adaptaciya, motivaciya, disciplina, etika. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks, 2005. 498 s.

9. Dyachenko Yu.Yu. Perspektivy razvitiya korporativnyh universitetov v kontekste sovremennyh obrazovatelnyh tendencij. *Socialno-ekonomicheskie aspekty promyshlennoj politiki. Upravlenie chelovecheskimi resursami: gosudarstvo, region, predpriyatie: Sb.nauch. trudov. T.3. Doneck, 2006. S. 137-141.*

10. Haet G.L., Eskov O. L., Haet L. G. Korporativnaya kultura: ucheb. posob. K: Centr nauch. literatury, 2003. 403 s.