

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-134>

УДК 658

# ДЕТЕРМІНАНТИ РІВНЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## DETERMINANTS OF THE LEVEL OF DEVELOPMENT OF THE MANAGERIAL PERSONNEL OF AN ENTERPRISE

**Ніконенко Уляна Михайлівна**доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>**Милик Андрій Михайлович**аспірант,  
Інститут поліграфії та медійних технологій  
Національного університету «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1739-7688>**Nikonenko Uliana, Mylyk Andrii**

Lviv Polytechnic National University

Метою дослідження є характеристика особливостей визначення детермінантів рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. Об'єктом дослідження є управлінський персонал сучасного підприємства. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати ключові детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства в умовах сьогодення. Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації; синтезу і аналізу; табличний й графічний; абстрактно-логічний. Визначено сутність й зміст сучасного розуміння управлінського персоналу підприємства. Охарактеризовано ключові детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. Доведено, що повномасштабне вторгнення в Україну суттєво вплинуло на розвиток управлінського персоналу підприємств, змусивши керівників адаптуватися до нових загроз та невизначеності.

**Ключові слова:** персонал, підприємство, управлінський персонал, детермінанти, рівень розвитку, воєнний стан, топ-менеджмент.

Managerial personnel play a key role in the strategic development of an enterprise. Consequently, this personnel defines long-term goals, forms the company's mission and vision, which serve as the foundation for all operational decisions. Without clear strategic planning provided by the managerial personnel, the enterprise may lose its competitive advantages and fail to adapt to market changes. The aim of the study is to characterize the features of determining the determinants of the level of development of the enterprise's managerial personnel. The object of the study is the managerial personnel of a modern enterprise. The main task set within this article is to characterize the key determinants of the level of development of the enterprise's managerial personnel in today's conditions. To achieve the stated goal, a number of methods were used, including induction and deduction, comparison and systematization; synthesis and analysis; tabular and graphical; abstract-logical. Despite numerous achievements, many theories and concepts still do not sufficiently address the issue of defining the determinants of the level of development of an enterprise's managerial personnel, which has determined the choice of this topic and its relevance. The essence and content of the modern understanding of the enterprise's managerial personnel have been defined. The key determinants of the level of development of the enterprise's managerial personnel have been characterized. It has been proven that the full-scale invasion of Ukraine has significantly impacted the development of managerial personnel in enterprises, forcing leaders to adapt to new threats and uncertainties. The enterprise's managerial personnel consist of a group of specialists who hold managerial positions and are responsible for planning, organizing, motivating, and controlling the enterprise's activities. Thus, this personnel includes top management, middle management, and line managers, each of whom performs specific functions to ensure the achievement of the enterprise's strategic goals.

**Keywords:** personnel, enterprise, managerial personnel, determinants, level of development, martial law, top management.

**Постановка проблеми.** Управлінський персонал відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства. Відтак, цей персонал визначають довгострокові цілі, формують місію та бачення компанії, що є фундаментом для всіх операційних рішень. Без чіткого стратегічного планування, яке забезпечує управлінський персонал, підприємство може втратити конкурентні переваги та не адаптуватися до змін на ринку. Крім того, управлінський персонал забезпечує ефективну координацію та організацію роботи всіх підрозділів підприємства. Вони встановлюють процеси, розподіляють ресурси та слідкують за тим, щоб всі відділи працювали в гармонії один з одним. Це сприяє підвищенню продуктивності та оптимальному використанню ресурсів, що є критично важливим для успіху сучасного підприємства. Прийняття важливих рішень та вирішення складних проблем також лежить на плечах управлінського персоналу. Вони аналізують ринкові тенденції, оцінюють ризики та розробляють стратегії для подолання можливих перешкод. Їх компетентність у цих питаннях може визначити фінансовий стан підприємства та його здатність виживати у конкурентному середовищі. Слід зазначити, що саме дієрство та підтримка з боку управлінців сприяють залученню та утриманню талановитих кадрів, що є невід'ємною частиною довгострокового успіху підприємства. Все це актуалізує підняту нами тему статті, особливо в умовах війни, що триває в Україні.

Структура статті передбачає аналіз останніх досліджень і публікацій. Формування мети й завдання дослідження. Висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження. Виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Процеси управління персоналом та розвитку управлінського потенціалу підприємства можуть бути аналізовані через різні теоретичні та прикладні аспекти, які були досліджені в наведених джерелах. До прикладу, О. І. Барановський [1] вказує на значимість трансформаційних процесів у економічних системах, що впливають на структуру управління підприємствами, адаптуючи їх до змін у зовнішньому середовищі. Такі трансформації можуть бути критично важливими для розвитку управлінського персоналу. Т. Г. Васильців [2] розробляє концептуальні основи економічної безпеки підприємств, зокрема, управління людськими ресурсами як ключовий елемент захисту економічних

інтересів організації. О. М. Вовк [3] деталізує це дослідження, розглядаючи управління розвитком системи економічної безпеки підприємства через теоретичні аспекти. О. Є. Гудзь [4] акцентує увагу на цифровій економіці та як це змінює управлінські підходи в контексті цінностей та орієнтирів. Цифровізація може стимулювати розвиток навичок управлінського персоналу через нові інструменти та технології.

Відмітимо, що М. П. Денисенко та інші [5–6] зосереджують увагу на інформаційному забезпеченні, яке є вирішальним для ефективного управління підприємством та інноваційно-інвестиційної діяльності, надаючи управлінцям потрібні засоби для прийняття обґрунтованих рішень. Р. А. Єремейчук [7] обговорює стратегії сталого розвитку, які включають управління талантами і здатністю персоналу адаптуватися до нових вимог і умов. З. Б. Живко [8] доповнює це дослідження, аналізуючи механізми управління системою економічної безпеки, які також впливають на управлінський персонал. В. Занора та інші [9] вивчають потенціал підприємства як основу для його розвитку, що безпосередньо пов'язано з розвитком управлінського персоналу. Ці автори наголошують на важливості розуміння концепцій, які допомагають краще визначити напрямки розвитку. Н. О. Іванченко та інші [10] досліджують бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій, підкреслюючи важливість адаптації управлінського персоналу до нових вимог, що включають використання цифрових інструментів та методів у їх роботі. Ці дослідження разом формують глибоке розуміння детермінантів розвитку управлінського персоналу підприємств, підкреслюючи взаємозв'язки між технологічними, організаційними та освітніми аспектами, які сприяють ефективному управлінню.

Незважаючи на численні досягнення, багато теорій та концепцій, все ще не висвітлені достатньо повно питання саме визначення детермінантів рівня розвитку управлінського персоналу підприємства, що й обумовило вибір даної тематики та її актуальність.

**Метою дослідження є** характеристика особливостей визначення детермінантів рівня розвитку управлінського персоналу підприємства. Об'єктом дослідження є управлінський персонал сучасного підприємства. Основне завдання, що ставиться в межах цієї статті стосується охарактеризувати ключові детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства в умовах сьогодення.

Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: індукції та дедукції, порівняння і систематизації – для визначення переліку ключових особливостей розвитку управлінського персоналу підприємства; синтезу і аналізу – для доведення суттєвості впливу окремо взятих детермінантів на розвиток управлінського персоналу підприємства; табличний й графічний – для якісного подання результатів дослідження; абстрактно-логічний – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження щодо визначення детермінантів рівня розвитку управлінського персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінський персонал підприємства складається з групи фахівців, які займають керівні посади та відповідають за планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Таким чином, саме цей персонал включає топ-менеджмент, середній рівень управління та лінійних керівників, кожен з яких виконує специфічні функції для забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Топ-менеджмент визначає загальну стратегію розвитку, приймає ключові рішення та встановлює довгострокові цілі, тоді як середні менеджери забезпечують зв'язок між вищим керівництвом та оперативним рівнем,

координуючи виконання планів і контролюючи їх реалізацію (табл. 1).

Слід зазначити, що управлінський персонал відіграє критично важливу роль у створенні ефективної організаційної структури, розвитку корпоративної культури та стимулюванні інновацій. Вони відповідають за оптимізацію використання ресурсів, вирішення конфліктів, розвиток персоналу та підтримку високого рівня продуктивності праці. Крім того, управлінці здійснюють аналіз ринкових тенденцій, адаптують стратегії до змін зовнішнього середовища та забезпечують стійке зростання підприємства. Ефективне управління персоналом сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його здатності до адаптації та досягненню високих результатів у довгостроковій перспективі.

Розвиток управлінського персоналу підприємства залежить від кількох ключових факторів. По-перше, важливу роль відіграє організаційна культура та внутрішні цінності підприємства, які створюють сприятливе середовище для професійного зростання та мотивації керівників. По-друге, ефективні програми навчання та розвитку, включаючи тренінги, менторство та можливості для підвищення кваліфікації, сприяють вдосконаленню управлінських навичок і компетенцій. Крім того, зовнішні економічні умови, такі як

Таблиця 1

**Сутність й зміст сучасного розуміння управлінського персоналу підприємства**

Стратегічна роль у розвитку	Компетентність і професійні навички	Адаптивність та інноваційність	Лідерство та управління людськими ресурсами
Сучасний управлінський персонал відіграє вирішальну роль у визначенні та реалізації стратегічних цілей підприємства. Керівники не лише координують поточні операції, але й активно аналізують ринкові тенденції, прогнозують майбутні виклики та розробляють довгострокові плани розвитку	Управлінський персонал сучасного підприємства характеризується високим рівнем професійних знань та навичок. Це включає не лише технічні компетенції в галузі спеціалізації, але й розвинені управлінські здібності, такі як прийняття рішень, комунікація, лідерство та управління командами	Сучасні управлінці повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це передбачає готовність впроваджувати нові технології, оптимізувати бізнес-процеси та знаходити інноваційні рішення для підвищення ефективності та продуктивності	Управлінський персонал відповідає за створення сприятливого робочого середовища, мотивацію співробітників та розвиток корпоративної культури. Ефективні керівники здатні надихати свої команди, підтримувати високий рівень залученості та сприяти професійному росту персоналу

Джерело: сформовано авторами

ринкова кон'юнктура, технологічні зміни та конкурентне середовище, впливають на необхідність адаптації та інноваційного мислення серед управлінців. Також значущим є лідерський стиль керівництва, який може стимулювати або, навпаки, гальмувати розвиток персоналу. Нарешті, ефективна система мотивації та винагороди забезпечує залученість управлінців до досягнення стратегічних цілей підприємства, що сприяє їхньому постійному професійному зростанню та розвитку (рис. 1).

Повномасштабне вторгнення в Україну суттєво вплинуло на розвиток управлінського персоналу підприємств, змусивши керівників адаптуватися до нових викликів та невизначеності. Зокрема, менеджери були змушені оперативно переглядати стратегічні плани, забезпечувати безперервність бізнес-процесів у складних умовах, а також впроваджувати нові методи управління ризиками. Крім того, виникла необхідність підвищення кваліфікації в сферах антикризового менеджменту, дистанційного керівництва та цифрової трансформації, що стало критично важливим для підтримки продуктивності та мотивації персоналу. Соціально-економічні наслідки війни вимагали від управлінців більшої гнучкості та інноваційності, а також уваги до психоемоційного стану співробітників, що сприяло

розвитку лідерських навичок та здатності до швидкого прийняття рішень у нестабільних умовах.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що розвиток управлінського персоналу є критично важливим для успіху підприємства, оскільки саме управлінці формують стратегію та напрямок його розвитку. Вони забезпечують ефективну координацію між відділами, приймають ключові рішення та адаптують бізнес до змін на ринку. Без постійного розвитку їхніх компетенцій підприємство ризикує втратити конкурентні переваги. Інвестування у розвиток управлінського персоналу сприяє підвищенню продуктивності та інноваційності. Розвинені лідери здатні мотивувати команду, впроваджувати нові технології та оптимізувати процеси. Це не лише покращує внутрішню ефективність, але й підвищує задоволеність клієнтів та партнерів.

Перспективи подальших досліджень міжнародної практики в управлінні відкривають можливості для впровадження найкращих світових стандартів. Вивчення успішних моделей управління з різних країн допомагає адаптувати інноваційні підходи та стратегії до місцевих умов. Це сприяє глобальній конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.



Рис. 1. Детермінанти рівня розвитку управлінського персоналу підприємства

Джерело: сформовано авторами



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барановський О. І. Зміст трансформаційних процесів в економічних системах. *Вісник університету банківської справи*. 2017. № 1 (28). С. 3–14.
2. Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.2. С. 153–158.
3. Вовк О. М. Управління розвитком системи економічної безпеки підприємства: теоретичні аспекти. *Прийзовський економічний вісник*. 2018. № 6(11). С. 125–129.
4. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
5. Денисенко М. П., Голубева Т. С., Колос І. В. Інформаційне забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2009. № 647. С. 43–49.
6. Денисенко М. П., Колос І. В. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. *Економіка і держава*. 2006. № 7. С. 19–24.
7. Єремейчук Р. А. Обґрунтування стратегії сталого розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2002. № 2 (22). С. 56–60.
8. Живко З. Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37–42.
9. Занора В., Куценко Д., Одородько Н. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійно-категоріальний апарат. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2(18). С. 40–51.
10. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-моделі в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В. В. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 3. С. 185–190.

## REFERENCES:

1. Baranovskiy, O. I. (2017). Zmist transformatsiinykh protsesiv v ekonomichnykh systemakh [The content of transformation processes in economic systems]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy*, (1)(28), pp. 3–14. [in Ukrainian].
2. Vasylytsiv, T. G. (2011). Uzahalnennia kontseptualnykh osnov ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Generalization of the conceptual foundations of the economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, (21.2), pp. 153–158. [in Ukrainian].
3. Vovk, O. M. (2018). Upravlinnia rozvytkom systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: teoretychni aspekty [Management of the development of the economic security system of the enterprise: theoretical aspects]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, (6)(11), pp. 125–129. [in Ukrainian].
4. Hudz, O. Ye. (2018). Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostei ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economy: changing values and management benchmarks for enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (2)(24), pp. 4–12. [in Ukrainian].
5. Denysenko, M. P., Holubieva, T. S., & Kolos, I. V. (2009). Informatsiine zabezpechennia innovatsiino-investytsiinoi diialnosti pidpriemstva [Information support for the innovative-investment activity of the enterprise]. *Visnyk NU "Lvivska politekhnik"*, (647), pp. 43–49. [in Ukrainian].
6. Denysenko, M. P., & Kolos, I. V. (2006). Informatsiine zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia pidpriemstvom [Information support for effective enterprise management]. *Ekonomika i derzhava*, (7), pp. 19–24. [in Ukrainian].
7. Yeremychuk, R. A. (2002). Obgruntuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstva [Justification of the strategy of sustainable development of the enterprise]. *Ekonomika rozvytku*, (2)(22), pp. 56–60. [in Ukrainian].
8. Zhyvko, Z. B. (2014). Mekhanizm upravlinnia systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Management mechanism of the enterprise's economic security system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ser. Ekonomika*, (3)(44), pp. 37–42. [in Ukrainian].
9. Zanora, V., Kutsenko, D., & Odorodko, N. (2019). Potentsial yak osnova rozvytku pidpriemstva: poniatiino-katehorialnyi aparat [Potential as the basis for enterprise development: conceptual-categorical apparatus]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, (2)(18), pp. 40–51. [in Ukrainian].
10. Ivanchenko, N. O., Kudrytska, Zh. V., & Rekachynska, K. V. (2020). Biznes-modeli v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business models in the conditions of digital transformations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. V. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, (3), pp. 185–190. [in Ukrainian].