

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних**  
**технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

на тему «**Управління розвитком персоналу підприємства**»

Виконав: здобувач вищої освіти  
за освітньою програмою  
Менеджмент підприємства  
спеціальності 073 Менеджмент  
ступеня вищої освіти бакалавр  
групи 1  
денної форми здобуття освіти  
**Дробязко А. О.**  
Керівник: Іщейкін Т. Є.  
Рецензент: Михайлова О. С.

**Полтава 2026 рік**

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та інформаційних**  
**технологій**  
**Кафедра менеджменту ім. І. А. Маркіної**

Освітня програма Менеджмент підприємства  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Рівень вищої освіти бакалаврський

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА  
«08» грудня 2025 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**Дробязко Аліни Олександрівни**

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу підприємства», керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної Іщейкін Т. Є.

Затверджено засіданням кафедри протокол № 18 від «08» грудня 2025 р.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи:

– звітність підприємства за 2023-2025 рр.

– інші інформаційні дані:

літературні джерела,

Інтернет-джерела,

власні спостереження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства

Розділ 2. Аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства

Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, діаграми за темою та об'єктом дослідження.

6. Дата видачі завдання: «08» грудня 2025 р

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів роботи                                                             | Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи | Примітка |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------|
| 1     | Вибір і затвердження теми роботи                                                | 08.12.2025                                    |          |
| 2     | Складання та погодження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу | 09.12.2025-12.12.2025                         |          |
| 3     | Опрацювання джерел інформації                                                   | 15.12.2025-19.01.2026                         |          |
| 4     | Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи            | 22.12.2025-23.02.2026                         |          |
| 5     | Виконання теоретичного розділу роботи                                           | 22.12.2025-16.02.2026                         |          |
| 6     | Виконання дослідницько-аналітичного розділу роботи                              | 17.02.2026-13.04.2026                         |          |
| 7     | Виконання проектно-рекомендаційного розділу роботи                              | 14.04.2026-08.05.2026                         |          |
| 8     | Оформлення тексту роботи та перевірка на наявність текстових запозичень         | 11.05.2026-27.05.2026                         |          |
| 9     | Попередній захист роботи на кафедрі                                             | 04.06.2026                                    |          |
| 10    | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень і пропозицій                       | 04.06.2026-11.06.2026                         |          |
| 11    | Нормоконтроль                                                                   | 12.06.2026                                    |          |
| 12    | Захист кваліфікаційної роботи                                                   | 16.06.2026-19.06.2026                         |          |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ **Аліна ДРОБЯЗКО**

Керівник роботи \_\_\_\_\_ **Тимур ІЩЕЙКІН**

## ЗМІСТ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                               | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....             | 8  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА .....                | 22 |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                            | 22 |
| 2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства .....                             | 31 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ..... | 40 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                             | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                           | 54 |
| ДОДАТКИ.....                                                                              | 58 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В епоху глобалізації, швидкого технологічного прогресу та зростання конкуренції ефективний розвиток персоналу набуває стратегічного значення для компаній усіх організаційно-правових форм та галузей. На сьогоднішній день не існує повністю автоматизованих систем, які могли б повноцінно розвивати людський капітал. Люди залишаються носіями знань, досвіду та креативності, що робить розвиток персоналу однією з найважливіших інвестицій у конкурентоспроможність та сталий розвиток бізнесу.

Водночас, швидкий технологічний розвиток та впровадження інноваційних рішень призводять до невідповідності між технологічним станом компанії та здатністю персоналу ефективно використовувати нові інструменти. Ця невідповідність негативно впливає на продуктивність праці, задоволеність працівників та їхню залученість до процесів компанії. Тому необхідний системний підхід до навчання та розвитку працівників, щоб забезпечити відповідність кваліфікації вимогам сучасного ринку та, водночас, оптимізувати ресурси для ефективних виробничих процесів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконана в межах НДР кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної: «Управління людським капіталом як фактор стійкості підприємства в умовах соціально-економічної турбулентності»; державний реєстраційний номер 0125U003436; «Розвиток кадрового потенціалу та компетентнісних моделей управління як чинник інноваційного розвитку підприємств, організацій, установ» (державний реєстраційний номер 0126U000388).

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність, значення та теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз системи управління розвитком персоналу підприємства;
- розробити напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

**Об’єктом дослідження** є процес управління розвитком персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез – для розкриття сутності поняття «розвиток персоналу» та систематизації наукових підходів; порівняння – для зіставлення поглядів різних дослідників на проблему; абстрактно-логічний метод – для формулювання теоретичних узагальнень та висновків; графічний метод – для візуалізації системи управління розвитком персоналу; табличний метод – для систематизації даних; метод анкетування – для оцінки стану розвитку персоналу на підприємстві.

**Інформаційна база дослідження:** наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом, законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, Інтернет-ресурси.

**Практична значущість** одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу можуть бути впроваджені в діяльність підприємства для підвищення ефективності використання трудового потенціалу, рівня кваліфікації працівників та конкурентоспроможності організації.

**Апробація результатів дослідження:**

*публікація фахових статей:*

1. Воронько-Невіднича Т., Баган Н., Баган М., Діденко С., Дробязко А. Вплив виконання управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 15.07.2023. С. 82-86.

2. Іщейкін Т. Є., Дробязко А. О., Овчаренко П. Є. Інтеграція штучного інтелекту в освітню діяльність: ризики та перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 36-42.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 53 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 8 рисунків, 8 додатків та 36 використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах підприємства функціонують у динамічному та мінливому середовищі. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток технологій, посилення конкурентної боротьби та швидкі зміни ринкових умов формують нові вимоги до діяльності організацій. За таких обставин особливого значення набуває здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси та своєчасно адаптуватися до зовнішніх змін.

Науковці Л. В. Балабанова та О. В. Сардак зазначають, що на діяльність сучасного підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори середовища [1, с. 45]. Оскільки більшість зовнішніх чинників не піддається безпосередньому контролю з боку підприємства, особливої актуальності набуває ефективне управління внутрішнім середовищем. Саме належна організація внутрішніх процесів створює передумови для стабільного функціонування підприємства, підвищує його адаптивність до змін та сприяє зниженню ризиків.

Одним із ключових елементів внутрішнього середовища підприємства є персонал та його професійний розвиток. Незважаючи на активне впровадження автоматизованих систем і цифрових технологій, людський фактор продовжує відігравати визначальну роль у діяльності організацій. За твердженням О. А. Грішнєвої, саме працівники є носіями знань, професійного досвіду, творчого потенціалу та інноваційних ідей. Тому професійний розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічну інвестицію, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства та його довгостроковий розвиток [2, с. 23]. Розвиваючи цю позицію, Т. О. Водолажська та Є. В. Коломієць наголошують, що швидке впровадження нових технологій та інновацій часто супроводжується виникненням розриву між рівнем технологічного оснащення підприємства та здатністю працівників ефективно

використовувати нові інструменти [3, с. 351]. Така невідповідність може негативно впливати на продуктивність праці, рівень залученості персоналу та загальну результативність діяльності підприємства.

Водночас Т. Є. Іщейкін, В. М. Собчишин та С. С. Нікіта підкреслюють, що інтеграція сучасних цифрових технологій потребує відповідної трансформації системи управління, зокрема підготовки працівників до роботи в нових умовах [4, с. 22]. У зв'язку з цим особливого значення набуває системний розвиток людських ресурсів, спрямований на формування необхідних знань, професійних навичок і компетенцій. Розвиток персоналу забезпечує більш ефективне використання ресурсів підприємства, підвищує результативність виробничих процесів та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Таким чином, розвиток людських ресурсів є одним із ключових чинників підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Узагальнення наукових підходів до трактування цього поняття наведено в табл. 1.1.

З урахуванням наукових підходів, наведених у табл. 1.1, розвиток персоналу доцільно розглядати у трьох основних аспектах: як процес, як фактор впливу та як комплекс заходів. Процесний підхід акцентує увагу на безперервному та довгостроковому характері розвитку персоналу, його взаємозв'язку з професійним навчанням, адаптацією, набуттям нового досвіду та підвищенням компетентності працівників. У межах цього підходу розвиток розглядається як послідовний процес удосконалення професійних і особистісних характеристик працівника протягом його трудової діяльності.

Факторно-аналітичний підхід розглядає розвиток персоналу як один із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу. У цьому випадку розвиток персоналу виступає важливою передумовою досягнення стратегічних цілей організації та забезпечення її сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Наукові підходи до визначення поняття «розвиток персоналу»****[сформовано на основі 1; 2; 5-8]**

| Автор                             | Зміст поняття «розвиток персоналу» – це:                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Балабанова Л. В.,<br>Сардак О. В. | ключовий фактор підвищення загальної ефективності підприємства, що охоплює низку організаційних, освітніх та мотиваційних заходів.                                                                                                 |
| Грішнова О. А.                    | процес розвитку та використання людського капіталу як основи інтелектуального потенціалу компанії та джерела її конкурентної переваги.                                                                                             |
| Ткаченко А. М.,<br>Марченко К. А. | цілеспрямований процес навчання й удосконалення навичок працівників, спрямований на підвищення їхньої професійної компетентності, ефективності праці та готовності до виконання складніших завдань.                                |
| Бей Г. В.,<br>Дідик Є.            | сукупність цілеспрямованих заходів, реалізація яких сприяє максимальному розвитку індивідуального потенціалу співробітників, підвищує їхню продуктивність та дозволяє їм робити більший внесок в успіх компанії.                   |
| Лівінський А.,<br>Бортник У.      | безперервний, систематичний процес оновлення, поглиблення та набуття співробітниками нових знань і навичок, необхідних для виконання їхніх професійних завдань та на які впливають зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. |
| Ное Р.А.                          | організований процес навчання та вдосконалення знань і навичок співробітників, включаючи безперервну освіту та тренінги, з метою підвищення ефективності компанії.                                                                 |

Водночас підхід, що трактує розвиток персоналу як комплекс заходів, зосереджується на практичних механізмах його реалізації. Відповідно до нього розвиток персоналу являє собою сукупність організаційних, освітніх, мотиваційних та управлінських заходів, спрямованих на розкриття потенціалу працівників, підвищення рівня їх професійної підготовки, продуктивності праці та залученості до досягнення цілей підприємства.

На нашу думку, найбільш повно сутність розвитку персоналу відображає саме процесний підхід. Його перевага полягає в тому, що він передбачає створення умов для систематичного набуття нових знань і навичок, розвитку професійних компетентностей працівників та реалізації їхнього потенціалу відповідно до потреб підприємства. Важливою особливістю такого підходу є узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними

цілями організації, що сприяє формуванню взаємної зацікавленості сторін у результатах розвитку.

У зв'язку з цим розвиток персоналу доцільно розглядати як невід'ємну складову організаційної культури підприємства. Його ефективність ґрунтується на двосторонній взаємодії між працівником і роботодавцем, за якої кожна зі сторін отримує певні переваги. Працівник здобуває нові знання, можливості професійного та кар'єрного зростання, тоді як підприємство отримує більш кваліфікований, мотивований і продуктивний персонал [9]. Переваги розвитку персоналу для працівника та підприємства наведено на рис. 1.1.

Таким чином, результатом ефективного розвитку персоналу є виникнення синергетичного ефекту. Підвищення рівня кваліфікації працівників сприяє зростанню їхньої задоволеності працею, мотивації та залученості до діяльності підприємства. У свою чергу це позитивно впливає на продуктивність праці та загальні результати діяльності організації. Аналогічної позиції дотримуються І. Шевченко, С. Кубіцький та Ю. Кубіцький, які зазначають, що ефективне управління розвитком персоналу є одним із визначальних чинників що забезпечують конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання [10].

Отже, розвиток персоналу слід розглядати не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а й як важливий стратегічний фактор, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, стійкість і успішний розвиток підприємства.

Рішення про поміркований підхід до розвитку персоналу позитивно впливають на нарощування стратегічного потенціалу підприємства [11].

Оскільки кожне підприємство працює на основі визначених цілей та місії, які формують її загальну стратегію розвитку, тому невід'ємною частиною цієї стратегії є персонал як головний суб'єкт у досягненні поставлених цілей.

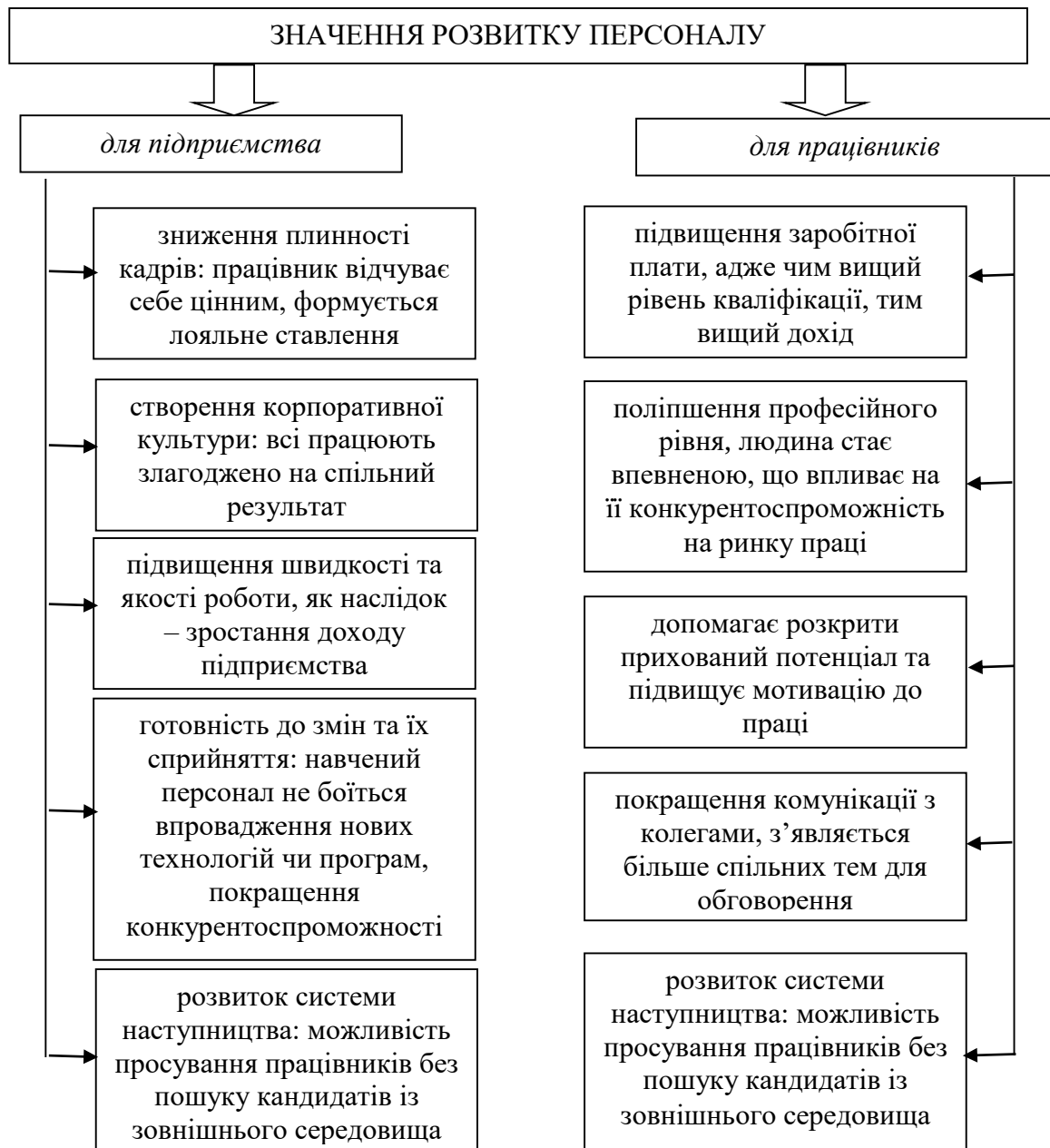


Рис. 1.1. Переваги розвитку персоналу для підприємства та працівників [складено автором на основі 12-15]

У цьому контексті В. Шалений, В. Зеленьак та О. Фадєєв наголошують на важливості формування цілісного механізму управління розвитком персоналу, який забезпечує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та практичними заходами щодо їх досягнення [16, с. 140]. Відповідно, система управління розвитком персоналу охоплює широкий спектр напрямів діяльності, зокрема розроблення кадрової політики, організацію процесів підбору та найму працівників, створення умов для їх професійного розвитку,

формування мотиваційного середовища, підвищення зацікавленості персоналу в результатах праці та забезпечення соціального розвитку працівників. Важливість цих процесів підтверджується також законодавчо. Так, відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників», роботодавці повинні сприяти підвищенню кваліфікації персоналу та створювати необхідні умови для його професійного зростання [13].

Дослідження Л. Г. Мельник свідчать, що система управління розвитком персоналу являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, функціонування яких забезпечується через реалізацію відповідних управлінських функцій. До складу системи входять необхідні ресурси, структурні компоненти та інформаційна база, які забезпечують процес професійного розвитку працівників. Водночас управлінські функції визначають напрями впливу на формування, розвиток і використання трудового потенціалу персоналу [17, с. 213].

З урахуванням наукових підходів до основних елементів системи управління розвитком персоналу доцільно віднести:

- суб'єкти управління (керівництво підприємства, службу управління персоналом, лінійних керівників);
- об'єкти управління (персонал, його знання, навички та компетентності);
- цілі та стратегію розвитку персоналу;
- нормативно-правову базу;
- ресурсне забезпечення (фінансові, матеріальні та інформаційні ресурси);
- інструменти та методи розвитку;
- систему контролю, зворотного зв'язку та оцінювання результативності [13; 18].

Разом з тим ефективність системи управління розвитком персоналу визначається не лише наявністю зазначених елементів, а й якістю реалізації управлінських функцій. До основних функцій належать планування потреб у

розвитку персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування їхньої мотивації до професійного зростання, моніторинг і оцінювання результатів розвитку, а також координація відповідних заходів між структурними підрозділами підприємства [1].

На думку Т. М. Хлєбнікової та М. О. Літовки, система управління розвитком персоналу має циклічний характер, оскільки результати кожного етапу стають основою для прийняття подальших управлінських рішень і планування наступних заходів розвитку [15, с. 481]. Такий підхід забезпечує безперервність процесу вдосконалення персоналу та дозволяє своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основні етапи функціонування системи управління розвитком персоналу наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Циклічна система управління розвитком персоналу [складено автором на основі 15, с. 482]

Наведена схема демонструє, що система розвитку персоналу має комплексний, циклічний і безперервний характер. Її функціонування

ґрунтується на послідовності взаємопов'язаних етапів, кожен із яких спирається на результати попереднього та формує основу для подальшого вдосконалення. Такий підхід дає змогу розглядати розвиток персоналу не як сукупність окремих заходів, а як цілісну систему управління, спрямовану одночасно на досягнення цілей підприємства та професійне зростання працівників.

Наукові дослідження у сфері управління персоналом свідчать, що формування ефективної системи розвитку потребує застосування відповідних теоретичних підходів. Кожен із них акцентує увагу на певних аспектах управління людськими ресурсами та пропонує власні механізми розвитку персоналу. У сучасній науковій літературі найбільш поширеними є компетентнісний, мотиваційний та ресурсно-орієнтований підходи.

Компетентнісний підхід, прихильниками якого є Г. Бей, Є. Дідик [6], Н. С. Іванова [19] та Н. І. Чухрай [20], зосереджується на формуванні та розвитку компетенцій працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. На думку Н. С. Іванової, реалізація цього підходу передбачає розроблення моделей компетенцій для різних посад і рівнів управління, що забезпечує системне планування навчання та оцінювання результатів професійного розвитку працівників [19]. Крім того, дослідники зазначають, що компетентнісний підхід набуває особливої актуальності в умовах цифрової трансформації, коли вимоги до професійних знань і навичок персоналу постійно змінюються [6; 20].

Мотиваційний підхід, представлений у працях А. М. Колота [9], Т. Обиденнової та А. Лещенко [21], Ю. О. Швець [22], ґрунтується на врахуванні внутрішніх і зовнішніх мотивів працівників до професійного розвитку. Науковці наголошують, що ефективна система розвитку має враховувати індивідуальні потреби, цінності та кар'єрні очікування персоналу [21, с. 98]. У межах цього підходу особлива увага приділяється індивідуалізації стимулів розвитку. Для цього використовуються як матеріальні засоби мотивації, зокрема підвищення заробітної плати та преміювання за успішне

навчання, так і нематеріальні стимули, серед яких визнання досягнень, можливості кар'єрного просування та участь у важливих проєктах підприємства.

Ресурсно-орієнтований підхід, який розвивають О. А. Грішнова [2], Б. Е. Беккер і М. А. Хуселід [23], а також Р. Крамар [24], розглядає персонал як стратегічний ресурс підприємства. Відповідно до цього підходу інвестиції в розвиток людського капіталу забезпечують довгострокові конкурентні переваги та підвищують ефективність діяльності організації. Людський капітал розглядається як джерело унікальних знань, професійного досвіду та компетенцій, які складно відтворити або скопіювати конкурентам [23, с. 1801]. Р. Крамар доповнює цей підхід положеннями концепції сталого управління людськими ресурсами, підкреслюючи необхідність поєднання економічних результатів діяльності підприємства із забезпеченням належних умов праці та розвитку працівників [24, с. 2636].

З огляду на результати дослідження, в табл.1.2 відображено результати порівняльного аналізу підходів до розвитку персоналу підприємства.

*Таблиця 1.2*

### **Порівняльна характеристика підходів до розвитку персоналу**

**[сформовано на основі 2; 19; 21; 23-25]**

| Критерій    | Компетентнісний                                   | Мотиваційний                          | Ресурсний                                     |
|-------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Фокус       | Знання, навички, компетенції                      | Потреби та мотиви працівників         | Людський капітал як стратегічний ресурс       |
| Мета        | Відповідність компетенцій стратегії               | Стимулювання до саморозвитку          | Формування унікальних конкурентних переваг    |
| Інструменти | Моделі компетенцій, оцінка 360°, ассесмент-центри | KPI, бонуси, кар'єрні плани, визнання | Стратегічне планування, інвестиції в навчання |
| Обмеження   | Потребує постійного оновлення моделей             | Суб'єктивність оцінки мотивів         | Значні фінансові витрати                      |

На нашу думку, найбільш результативним є поєднання всіх трьох розглянутих підходів. Такий інтегрований підхід дає змогу забезпечити

системний розвиток персоналу з урахуванням як стратегічних потреб підприємства, так і індивідуальних характеристик працівників. Узгоджена взаємодія членів команди формує синергетичний ефект, який підсилює загальну ефективність роботи як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому. Для його визначення доцільно застосовувати відповідні методи оцінювання.

Слід зазначити, що сучасні методи оцінювання розвитку персоналу охоплюють широкий спектр формальних і неформальних підходів. Як зазначають Т. Н. Гараван, Р. Гарбері та А. Рок, оцінювання дедалі частіше здійснюється не ізольовано, а в контексті командної роботи, де важливо враховувати внесок кожного працівника у спільний результат, а також характер взаємодії між членами колективу. Окрім досягнутих результатів, значна увага приділяється здатності працівників до навчання, адаптації до змін та постійного самовдосконалення, що відповідає сучасному розумінню розвитку як безперервного процесу [25, с. 102].

Серед поширених підходів до оцінювання, на думку С. В. Обіход, варто виокремити атестацію персоналу, яка дозволяє зіставити результати діяльності працівника з встановленими вимогами, оцінювання за методом «360 градусів», що забезпечує багатосторонній зворотний зв'язок від колег, а також методи моделювання робочих ситуацій, які дають змогу глибше оцінити професійні можливості працівника [26, с. 5]. Важливе значення також мають підходи, орієнтовані на досягнення цілей і оцінювання результативності за ключовими показниками ефективності, оскільки вони забезпечують узгодження індивідуальних результатів із цілями організації [14, с. 96].

Крім того, аналіз внутрішнього стану персоналу, рівня його задоволеності та залученості до роботи дозволяє виявити приховані чинники, що впливають на ефективність діяльності. У сукупності це свідчить про поступовий перехід сучасних підходів до оцінювання персоналу від формального контролю до підтримувальної та розвиткової функції, орієнтованої на людину. Відповідно, досягнення об'єктивних і якісних

результатів можливе лише за умови комплексного застосування різних методів, що забезпечує цілісне та збалансоване оцінювання професійної діяльності працівників.

Методи розвитку персоналу безпосередньо спрямовані на формування та вдосконалення знань, навичок і компетентностей працівників. Дослідниця І. Литовченко наголошує на доцільності поєднання традиційних та інноваційних методів навчання і розвитку персоналу, що дозволяє підвищити їхню ефективність та адаптивність до сучасних умов [27, с. 75].

Класифікація методів розвитку персоналу, згрупована дослідницею, відображена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Класифікація методів розвитку персоналу [сформовано автором на основі 27, с. 76]

З наведеної на рис.1.2 класифікації бачимо, що сучасний підхід до визначення результативності працівників виходить далеко за межі формального контролю та перетворюється на глибоко осмислений, багатовимірний процес, у центрі якого перебуває людина з її індивідуальними особливостями, прагненнями та потенціалом до розвитку. Вона відображає

прагнення організації не лише зафіксувати досягнуті результати, а й зрозуміти внутрішні чинники, які їх формують, враховуючи як професійні досягнення, так і здатність до навчання, взаємодії та самовдосконалення.

Дослідники А. В. Крилов та Ю. О. Нестуля обґрунтовують доцільність використання алгоритмічного грейдингу та talent management як інструментів стратегічного управління розвитком персоналу. Ці підходи дають змогу забезпечити диференційований розвиток працівників залежно від рівня їхнього потенціалу та результативності [28, с. 43]. На нашу думку, такий підхід відображає перехід від стандартизованих управлінських рішень до індивідуалізованих траєкторій розвитку. Він враховує не лише поточні результати діяльності працівника, але й його потенційні можливості, мотиваційні установки та готовність до професійного зростання. У цьому контексті використання інструментів виявлення та розвитку талантів сприяє формуванню більш об'єктивної, мотивуючої та стратегічно орієнтованої системи управління персоналом, у якій розвиток працівників розглядається як довгострокова інвестиція в ефективність підприємства та особистісну самореалізацію.

Сучасні тенденції у сфері управління людськими ресурсами значною мірою визначаються процесами цифровізації, глобалізації та трансформаційними змінами на ринку праці. За даними Всесвітнього економічного форуму, до 2025 року близько половини працівників у світі потребуватимуть перекваліфікації або додаткового навчання у зв'язку з поширенням автоматизації та нових технологій [29]. Подібні прогнози підтверджує і дослідження PwC, згідно з яким до 2030 року структура зайнятості зазнає суттєвих змін під впливом штучного інтелекту та автоматизаційних процесів [30].

У цьому контексті можна виокремити низку ключових тенденцій сучасного управління розвитком персоналу.

1. Цифровізація навчання та розвитку. Впровадження систем управління навчанням (LMS), мобільних освітніх платформ та інструментів штучного

інтелекту дозволяє індивідуалізувати навчальні траєкторії працівників. Як зазначають Т. Є. Іщейкін, А. О. Дробязко та П. Є. Овчаренко, штучний інтелект створює адаптивне навчальне середовище, що враховує індивідуальні потреби працівника та забезпечує оперативний зворотний зв'язок [31, с. 41].

2. Концепція безперервного навчання. Ідея *lifelong learning* поступово стає стандартом сучасного управління персоналом. Організації формують культуру постійного розвитку, за якої навчання інтегрується у щоденну професійну діяльність працівників [32].

3. Персоналізація розвитку. Використання технологій аналітики даних і штучного інтелекту дає можливість формувати індивідуальні програми розвитку з урахуванням рівня компетентностей, кар'єрних цілей та стилів навчання працівників [8, с. 89].

4. Зростання ролі *soft skills*. Поряд із технічними компетенціями все більшого значення набувають м'які навички, зокрема критичне мислення, комунікація, емоційний інтелект, адаптивність та лідерство. Зокрема, К. В. Кривобок підкреслює важливість розвитку лідерських якостей у сучасному глобальному середовищі [33, с. 546].

5. Стратегічна інтеграція розвитку персоналу. Розвиток персоналу все частіше розглядається як складова загальної стратегії підприємства та має довгостроковий характер. Необхідність такої інтеграції, зокрема в умовах цифровізації, обґрунтовують В. Безумний, В. Зеленьак та О. Фадєєв [16, с. 140].

6. Дистанційні та гібридні формати навчання. Поширення дистанційних форматів навчання значно посилилося під впливом пандемії COVID-19 та сучасних умов функціонування в Україні. Це зробило гібридні моделі розвитку персоналу невід'ємною складовою корпоративного навчання. Дослідження О. В. Ревенка та О. В. Полежаєвої підтверджують перспективність цифровізації освітніх процесів у системі розвитку персоналу [34, с. 88].

Підсумовуючи, слід зазначити, що ключовими тенденціями сучасного етапу є цифровізація та персоналізація навчальних процесів, які реалізуються

через концепцію безперервного навчання (lifelong learning). Поєднання розвитку «м'яких» навичок із впровадженням цифрових технологій формує нову модель корпоративної культури, у якій розвиток людини виступає основним чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Викладені теоретичні положення створюють основу для подальшого дослідження практичних аспектів управління розвитком персоналу на обраному підприємстві.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є приватне підприємство, яке є одним із провідних виробників промислового обладнання в Полтавській області. Підприємство зареєстровано та функціонує у місті Лубни Полтавської області України. Організаційно-правова форма – приватне підприємство. Власником є фізична особа – засновник підприємства.

Організаційна структура підприємства складається з 15 відділів I-го рівня, 16 відділів II-го рівня, 3 підрозділи III-го рівня та 2 – IV-го рівня (Додаток А). Управлінська структура належить до лінійно-функціональної. Вона характеризується поєднанням вертикального підпорядкування з функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Основні сильні та слабкі сторони цієї моделі управління систематизовано в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Переваги та недоліки лінійно-функціональної управлінської структури,  
що застосовує підприємство, 2023-2025 рр. [складено на основі 36]**

| ПЕРЕВАГИ                                                                                  | НЕДОЛІКИ                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Чітко визначений розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками та підрозділами | Багаторівнева система погодження уповільнює процес прийняття управлінських рішень                               |
| Система підпорядкування забезпечує належний рівень дисципліни персоналу                   | Значне навантаження на лінійних керівників через концентрацію виконання великої кількості управлінських завдань |
| Залучення вузькопрофільних спеціалістів, що сприяє підвищенню якості продукції            | Виникнення конфліктів між лінійними та функціональними керівниками                                              |
| Стабільність функціонування підприємства та упорядкованість управлінської системи         | Збільшення кількості внутрішньої документації                                                                   |
| Покращення системи планування діяльності підприємства                                     | Ускладнення комунікації між функціональними підрозділами                                                        |

Дані табл. 2.1 свідчать, що лінійно-функціональна структура управління загалом відповідає особливостям діяльності виробничого підприємства. Її перевагами є чіткий розподіл повноважень, високий рівень спеціалізації працівників та впорядкованість управлінських процесів, що сприяє стабільності функціонування підприємства і підтриманню належної якості продукції. Водночас наявність багаторівневої системи підпорядкування та погодження рішень може знижувати оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища й ускладнювати взаємодію між окремими підрозділами. Отже, для досліджуваного підприємства така структура є ефективною в умовах стабільного виробництва, проте потребує постійного вдосконалення внутрішніх комунікацій та оптимізації управлінських процедур.

Основним предметом діяльності підприємства є виробництво машин і обладнання для сільського господарства, переробної промисловості, а також надання послуг з технічного обслуговування й ремонту. Підприємство орієнтоване переважно на вітчизняний ринок, проте здійснює і певний обсяг поставок до країн ближнього зарубіжжя. Основними конкурентами є інші вітчизняні виробники аналогічної техніки, а також імпортовані аналоги від польських та білоруських виробників [35].

Для комплексного розуміння стану підприємства та обґрунтування подальших рекомендацій необхідно здійснити аналіз ключових показників його діяльності. Відповідно до вимог горизонтального та вертикального аналізу, динаміку показників розглянуто за три роки – з 2023 по 2025 рік. Інформаційну основу аналізу становить офіційна фінансова звітність підприємства (Додаток Б).

Аналіз структури та динаміки персоналу є відправною точкою для дослідження системи управління розвитком кадрів, оскільки саме чисельність, структура та ефективність використання трудових ресурсів визначають потенціал і потреби у навчанні. Найперше, це дослідження зміни чисельності

персоналу за визначений період, що дасть розуміння забезпеченості підприємства трудовими ресурсами. Ці дані систематизовано у табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Динаміка чисельності персоналу підприємства, 2023–2025 рр.**

| Показники                                      | Роки |      |      | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|------------------------------------------------|------|------|------|---------------------------------|-------------|
|                                                | 2023 | 2024 | 2025 | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 439  | 435  | 452  | 13                              | 3,1         |
| В т. ч.:<br>жінок                              | 63   | 66   | 72   | 9                               | 15,5        |
| чоловіків                                      | 376  | 369  | 380  | 4                               | 1,1         |

Згідно даних табл. 2.2, можемо зробити висновок, що середньооблікова чисельність персоналу за 2023-2025 рр. має тенденцію до зростання. Так, у 2025 р. становила 452 особи, що на 13 осіб (або 3,1 %) більше ніж у 2023 р. Чисельність жінок за досліджуваний період зросла з 63 до 72 осіб, тобто на 9 осіб (або 15,5 %). Чисельність чоловіків у 2025 р. становить 380 осіб, що на 4 особи (або 1,1 %) більше ніж у 2023 р.

Отже, у 2023–2025 рр. спостерігається тенденція до поступового збільшення чисельності персоналу підприємства, що свідчить про стабільний розвиток підприємства та потребу у додаткових трудових ресурсах. Водночас темпи зростання чисельності жінок були вищими, ніж чоловіків, що призвело до незначного підвищення їх частки у структурі персоналу.

Розглянемо структуру персоналу щоб оцінити баланс між управлінською та операційною складовими та проаналізувати зміни у співвідношенні цих категорій працівників протягом досліджуваного періоду (рис. 2.1).

Аналіз даних свідчить, що чисельність адміністративного персоналу у 2025 р. становила 163 особи, що на 7 осіб (або 4,5 %) більше ніж у 2023 р. Виробничий персонал також зазнав змін, зокрема у 2025 р. його чисельність становила 289 осіб, що на 6 осіб (або 2,1 %) більше ніж у 2023 р.

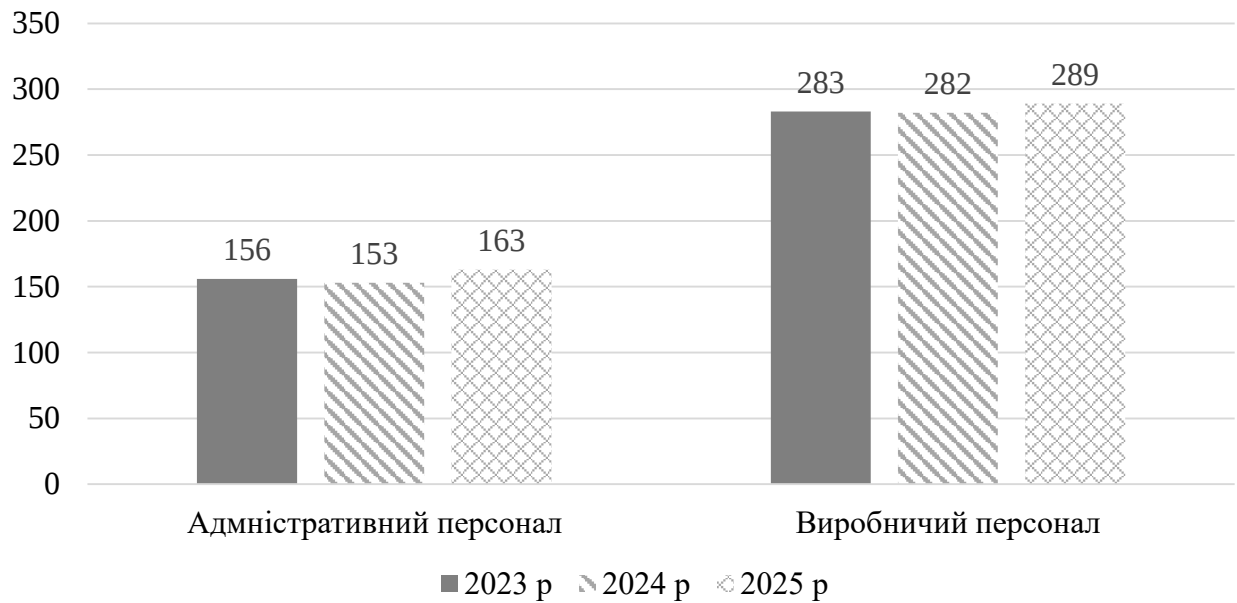


Рис. 2.1. Структура персоналу підприємства, 2023–2025 рр. [складено автором]

Частка адміністративного персоналу у 2025 р. зросла на 1 в.п. порівняно з 2023 р. і становить 56%.

Отже, структура персоналу підприємства залишається відносно стабільною, а частка виробничих працівників протягом усього досліджуваного періоду перевищує 63 %, що відповідає виробничій спеціалізації досліджуваного підприємства. Водночас дещо вищі темпи зростання адміністративного персоналу можуть бути пов'язані з розширенням управлінських функцій та посиленням координації діяльності підприємства в умовах модернізації виробництва.

Динаміка ефективності використання персоналу дозволяє оцінити зміни продуктивності праці та зрозуміти наскільки ефективно використовуються трудові ресурси. Необхідні розрахунки представлено у табл. 2.3.

Отже, коефіцієнт ефективності управління у 2025 р становить 94,7%, що на 47,3% більше ніж у 2023 р. Водночас зріс коефіцієнт плинності кадрів, зокрема у 2025 р цей показник становив 14,8 %, що на 4,6 % вище ніж у 2023 р. Продуктивність праці зросла на 12,3 % з 1879,3 тис. грн/особу у 2023 р. до 2110,3 тис. грн/ос. у 2025 р.

**Динаміка ефективності використання персоналу підприємства,  
2023–2025 рр.**

| Показники                             | Роки   |        |        | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------------------------------|-------------|
|                                       | 2023   | 2024   | 2025   | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Коефіцієнт ефективності управління, % | 47,4   | 187,1  | 94,7   | 47,3                            | x           |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %        | 10,3   | 14,7   | 14,8   | 4,6                             | x           |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу  | 1879,3 | 3030,2 | 2110,3 | 231,0                           | 12,3        |

Збільшення коефіцієнта управління свідчить про підвищення результативності управлінської діяльності через впровадження ефективних механізмів координації підрозділів. Значний вплив воєнного стану та відкриття кордонів спричинили хвилю міграцій частини кваліфікованого персоналу за межі країни. Продуктивність праці зросла через покращенням організації праці, зокрема оптимізацію виробничих процесів. Ключовим фактором став аналіз робочого циклу, що дозволив ідентифікувати та прибрати зайві операції, які поглинали час без створення додаткової вартості.

Динаміка фонду оплати праці штатних працівників дозволяє оцінити зміни у рівні матеріального стимулювання персоналу, визначити тенденції у витратах підприємство на оплату праці та проаналізувати зміни витрат на навчання персоналу. Детальна оцінка представлена у табл. 2.4.

Отже, фонд оплати праці штатних працівників у 2025 р. становив 34288,5 тис. грн., що на 11670,0 тис. грн (або 51,6 %) більше ніж у 2023 р. Фонд основної заробітної плати у 2025 р. становив 7215,3 тис. грн., що на 223,3 тис. грн (або 3,2 %) більше ніж у 2023 р. Суттєво зріс фонд додаткової заробітної плати, зокрема у 2025 р. він становив 27055,9 тис. грн., що на 11445,3 тис. грн (або 72,2 %) більше ніж у 2023 р. Зросли надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, зокрема у 2025 р. цей показник становив 1617,7 тис. грн., що на 224,7 тис. грн (або 16,1 %) більше ніж у 2023 р.

**Динаміка фонду оплати праці штатних працівників підприємства,  
2023–2025 рр.**

| Показники                                                   | Роки    |         |         | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |                |
|-------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|----------------|
|                                                             | 2023    | 2024    | 2025    | абсолютне,<br>+/-               | відносне,<br>% |
| Фонд оплати праці штатних працівників, всього               | 22618,5 | 25931,6 | 34288,5 | 11670,0                         | 51,6           |
| Фонд основної заробітної плати                              | 6992,0  | 6822,7  | 7215,3  | 223,3                           | 3,2            |
| Фонд додаткової заробітної плати                            | 15610,7 | 19093,4 | 27055,9 | 11445,3                         | 72,2           |
| Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів | 1393,1  | 1426,2  | 1617,7  | 224,7                           | 16,1           |
| Премії та винагороди, що носять систематичний характер      | 11980,6 | 14816,8 | 22191,4 | 10210,8                         | 85,2           |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати                      | 15,8    | 15,5    | 17,4    | 1,6                             | 10,1           |
| Матеріальна допомога                                        | 3,9     | 3,0     | 4,6     | 0,7                             | 18,8           |
| Оплата за невідпрацьований робочий час                      | 1794,6  | 2159,5  | 2387,7  | 593,1                           | 33,1           |

Також, суттєво зріс показник систематичних премій та винагород, зокрема у 2025 р. він становив 22191,4 тис. грн., що на 10210,8 тис. грн (або 85,2 %) більше ніж у 2023 р. Заохочувальні та компенсаційні витрати у 2025 р. становили 17,4 тис. грн., що на 1,6 тис. грн (або 10,1 %) більше ніж у 2023 р. Зріс показник матеріальної допомоги, зокрема у 2025 р. він становив 4,6 тис. грн., що на 0,7 тис. грн (або 18,8 %) більше ніж у 2023 р. Оплата за невідпрацьований робочий час у 2025 р. становила 2387,7 тис. грн., що на 593,1 тис. грн (або 33,1 %) більше ніж у 2023 р.

Суттєве зростання фонду оплати праці пов'язане з розширенням масштабів виробництва та збільшенням чисельності персоналу. Фонд основної оплати праці незначно зріс, отже основне зростання загального фонду відбулося через підвищення додаткових виплат. Надбавки зросли через зростання навантаження на персонал. Збільшення оплати за невідпрацьований

час свідчить про підвищення рівня соціальних гарантій підприємства на забезпечення трудових прав персоналу.

Стан матеріально-технічної бази підприємства безпосередньо пов'язаний із потребами у розвитку персоналу, адже рівень технологічного забезпечення виробництва визначає вимоги до кваліфікації та компетенцій працівників. Аналіз основних засобів представлено у табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Динаміка забезпеченості, стану та ефективності використання основних засобів на підприємстві, 2023–2025 рр.**

| Показники                                         | Роки   |         |         | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|---------------------------------------------------|--------|---------|---------|---------------------------------|-------------|
|                                                   | 2023   | 2024    | 2025    | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн | 9951,0 | 16507,0 | 32211,0 | 22260,0                         | 223,7       |
| Коефіцієнт придатності, %                         | 28,3   | 42,8    | 53,7    | 25,5                            | x           |
| Фондоозброєність, тис. грн/особу                  | 25,4   | 30,4    | 67,3    | 41,9                            | 164,9       |
| Фондомісткість, тис/грн                           | 0,01   | 0,01    | 0,03    | 0,02                            | 200         |
| Фондовіддача, тис/грн                             | 73,9   | 99,6    | 31,3    | -42,6                           | -57,7       |
| Рентабельність основних засобів, %                | 121,6  | 457,4   | 144,3   | 22,7                            | x           |

Отже, середньорічна вартість основних засобів у 2025 р. становила 32211 тис. грн., що на 22260 тис. грн. (або 223,7 %) більше ніж у 2023 р. Спостерігається покращення технічного стану основних засобів, оскільки коефіцієнт придатності зріз з 28,3 % у 2023 р. до 53,7 % у 2025 р. Показник фондоозброєності у 2025 р. становив 67,3 тис. грн., що на 41,9 тис. грн. (або 164,9 %) більше ніж у 2023 р. Фондовіддача знизилась у 2025 р. в порівнянні з 2023 р. на 42,6 тис. грн. (або 57,7 %) Рентабельність основних засобів у 2025 р. становила 144,3 %.

Основною причиною зростання вартості основних засобів є оновлення матеріально-технічної бази підприємства, через закупівлю нового обладнання. Це демонструє, що підприємство не просто закуповує обладнання, а й вчасно його оновлює. Інвестиції в нове обладнання підвищили продуктивність праці.

Працівники стали більш забезпечені сучасною технікою, що дозволяє ефективніше використовувати свій час. Зниження фондівіддачі пов'язано із зростанням середньорічної вартості основних засобів. Наразі відбувається освоєння нових потужностей що сумісно з періодом інвестиційної окупності, який супроводжується тимчасовим зниженням показника, проте створює передумови для максимізації віддачі у довгостроковій перспективі. Оскільки збільшилась вартість основних засобів, але при тому рентабельність зростає в порівнянні з 2023 р. на 22,7 % це свідчить про високу економічну ефективність інвестицій.

Аналіз оборотного капіталу дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, що також корелює з рівнем кваліфікації персоналу у сфері виробничого менеджменту та логістики. Відповідні дані наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка забезпеченості оборотними засобами та ефективності їх використання на підприємстві, 2023–2025 рр.**

| Показники                                          | Роки     |          |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|----------------------------------------------------|----------|----------|----------|---------------------------------|-------------|
|                                                    | 2023     | 2024     | 2025     | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн | 430055,0 | 417213,5 | 436932,0 | 6877,0                          | 1,6         |
| Коефіцієнт оборотності                             | 1,918    | 1,977    | 1,888    | -0,030                          | x           |
| Коефіцієнт закріплення                             | 0,521    | 0,506    | 0,530    | 0,008                           | x           |
| Тривалість одного обороту, днів                    | 188      | 182      | 191      | 3                               | 1,6         |
| Рентабельність оборотних засобів, %                | 3,16     | 14,50    | 8,87     | 5,71                            | x           |

Середньорічна вартість оборотних засобів за 2025 р. становила 436932,0 тис. грн., що на 6877,0 тис. грн (або 1,6 %) вище ніж у 2023 р. Коефіцієнт оборотності у 2025 р. становив 1,888, що на 0,030 менше ніж у 2023 р. Коефіцієнт закріплення у 2025 р. становив 0,530, що свідчить про зниження на 0,008 порівняно з 2023 р. Тривалість одного обороту у 2025 р.

становить 191 день, що на 3 дні (або 1,6 %) більше, ніж у 2023 р. Рентабельність оборотних засобів у 2025 р. склала 8,87 %, що на 5,71 % більше ніж у 2023 р. Показник середньорічної вартості оборотних засобів зріс лише на 1,6 % що є позитивним індикатором ефективності менеджменту. Зниження коефіцієнта оборотності на 0,030 пов'язане з випередженням темпів накопичення оборотних активів. Відповідно, тривалість одного обороту у 2025 р. становила 191 день, що на 3 дні більше, ніж у 2023 р.

Показник збільшився через певне сповільнення внутрішніх процесів. Коефіцієнт закріплення зменшився на 0,008, що означає, що для отримання того ж обсягу виручки потрібно менше оборотного капіталу. Зростання рентабельності на 5,71 % відбулося внаслідок зростання чистого прибутку, що перекирило сповільнення тривалості одного обороту.

Узагальнюючі наше дослідження проведемо аналіз динаміки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства, 2023–2025 рр.**

| Показники                                     | Роки     |           |          | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|-----------------------------------------------|----------|-----------|----------|---------------------------------|-------------|
|                                               | 2023     | 2024      | 2025     | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Чистий дохід, тис. грн                        | 825029,0 | 1318156,0 | 842028,0 | 16999                           | 2,1         |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн | 770214   | 1179686   | 749272   | -20942                          | -2,7        |
| Валовий прибуток, тис. грн                    | 54815    | 138470    | 92756    | 37941                           | 69,2        |
| Чистий прибуток, тис. грн                     | 13571    | 60509     | 38757    | 25186                           | 185,6       |
| Рівень рентабельності (збитковості), %        | 1,8      | 5,1       | 5,2      | 3,4                             | x           |

Чистий дохід у 2025 р. зріс на 16999 тис. грн (або 2,1 %) порівняно з 2023 р. Собівартість реалізованої продукції у 2025 р. скоротилась на 20942 тис. грн (або на 2,7 %) порівняно з 2023 р. Валовий прибуток у 2025 р. становив 92756 тис. грн, що на 37941 тис. грн. (або 69,2 %) більше ніж у 2023 р. Чистий прибуток зріс у 2025 р. становив 38757 тис. грн., що на

25186 тис. грн. (або 185,6 %) більше ніж у 2023 р. Рівень рентабельності зріс із 1,8 % у 2023 р. до 5,2 % у 2025 р.

Чистий дохід зріс на 16999 тис. грн (або 2,1 %) порівняно з 2023 р., що вказує на збільшення обсягу реалізованої продукції. Спостерігається зменшення витрат на виготовлення одиниці виробу, завдяки впровадженій раніше оптимізації виробничих процесів. Валовий прибуток зріс на 69,2 %, або до 92756 тис. грн., відповідно чистий прибуток досяг показника 38757 тис. грн. Це є підтвердженням факту, що прибуток зростає переважно за рахунок внутрішньої ефективності та залучення наявних потужностей, а не лише під впливом цінових чинників. Рівень рентабельності зріс на 3,4 %; отже підвищилась прибутковість діяльності підприємства шляхом більш ефективного використання наявних ресурсів.

Таким чином, проведений організаційно-економічний аналіз досліджуваного підприємства за 2023-2025 рр. свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Особливо це стосується показника зростання рентабельності основних засобів. Водночас вплив зовнішніх чинників спричинив зростання плинності персоналу. Отже, підприємство потребує посилення системи управління персоналом та розробки заходів щодо збереження і розвитку трудового потенціалу. Це формує передумови для детального аналізу системи управління розвитком персоналу.

## **2.2. Аналіз управління розвитком персоналу підприємства**

Ефективна система управління розвитком персоналу є одним із вирішальних факторів конкурентоспроможності підприємства, оскільки сприяє підвищенню професійного рівня працівників та їхньої адаптивності до нового оснащення. На підприємстві сформована система зовнішнього та внутрішнього навчання персоналу. Організація навчального процесу є гнучкою і здійснюється відповідно до внутрішніх запитів керівників дільниць

та працівників, які подаються через створені керівником по управлінню персоналом Google-форми (Додаток В).

Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу реалізується через впроваджену систему, яка поєднує різні формати підготовки (табл. 2.8).

*Таблиця. 2.8*

**Форми професійного навчання персоналу підприємства,  
2023-2025 рр. [складено автором]**

| Формат навчання | Організація та матеріально-технічне забезпечення                                                 | Мета та ресурси                                                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Онлайн-навчання | Проводиться у конференц-залі, який оснащений сучасними технологіями та комунікаційними засобами. | Забезпечується гнучкість навчання та можливість віддаленого підвищення кваліфікації.                         |
| Офлайн-навчання | Організовується у формі виїздів на інші підприємства.                                            | Проводиться з метою обміну практичним досвідом та ознайомленням з передовими технологіями й методами роботи. |
| Тренінги        | Передбачається запрошення на базу підприємства коучів.                                           | Залучення зовнішніх фахівців та профільних експертів для отримання працівниками найактуальніших знань.       |

На підприємстві є дві форми навчання персоналу. Їх характерні особливості та механізми реалізації відображені у табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Механізми реалізації форм навчання персоналу на підприємстві,  
2023-2025 рр. [складено автором]**

| Форма навчання | Механізм реалізації                                                              | Характерні особливості                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Добровільна    | Інформування працівників через спеціально створену тематичну групу               | У групі розміщують посилання на навчальні курси з їх коротким описом-                                               |
| Обов'язкова    | Доведення інформації до відома співробітників у встановленому офіційному порядку | Проходження навчання є регламентованим та контролюється відповідно до затверджених внутрішніх процедур підприємства |

У межах системи внутрішнього навчання персоналу важливе місце займає процес адаптації нових працівників, який забезпечує їх поступову інтеграцію в організаційне та виробниче середовище підприємства. Основні

елементи цієї системи, що регламентують процес адаптації, наставництва та перевірки рівня засвоєних знань відображено на рис. 2.2.

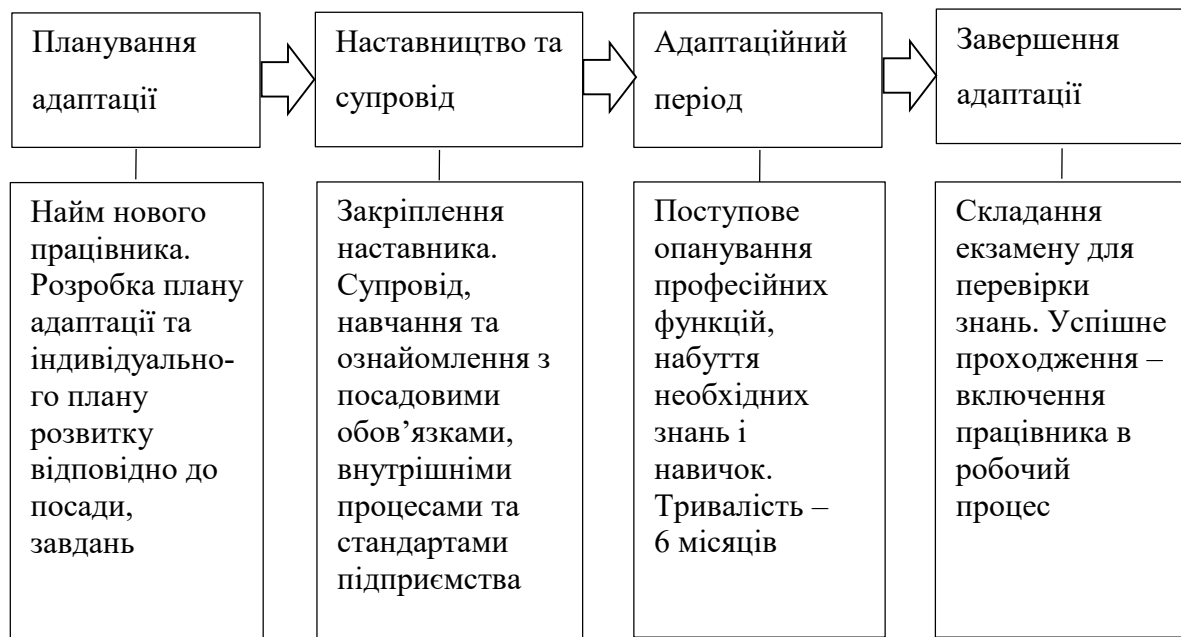


Рис. 2.2. Система адаптації нових працівників на підприємстві, 2023-2025 рр. [складено автором]

На підприємстві впроваджено систему мотивації наставників, що передбачає надання додаткової матеріальної винагороди залежно від результатів адаптації та пройденої професійної підготовки нового працівника.

У разі успішного проходження новим співробітником адаптаційного періоду та складання кваліфікаційного іспиту наставнику виплачується грошова винагорода у розмірі 3000 грн. У випадку незадовільного результату розмір винагороди становить 1000 грн.

Зовнішнє навчання персоналу є важливою складовою системи професійного розвитку на підприємстві, оскільки забезпечує доступ до актуальних знань, сучасних управлінських підходів та практик. Інструменти навчання, що використовуються на підприємстві зображені на рис. 2.3.

На підприємстві впроваджений один із інноваційних методів навчання - гейміфікація. Це розроблена гра «конструктор підприємства», у межах якої

між працівниками розподіляються певні ролі та моделюються процеси прийняття управлінських рішень щодо організації діяльності підприємства.

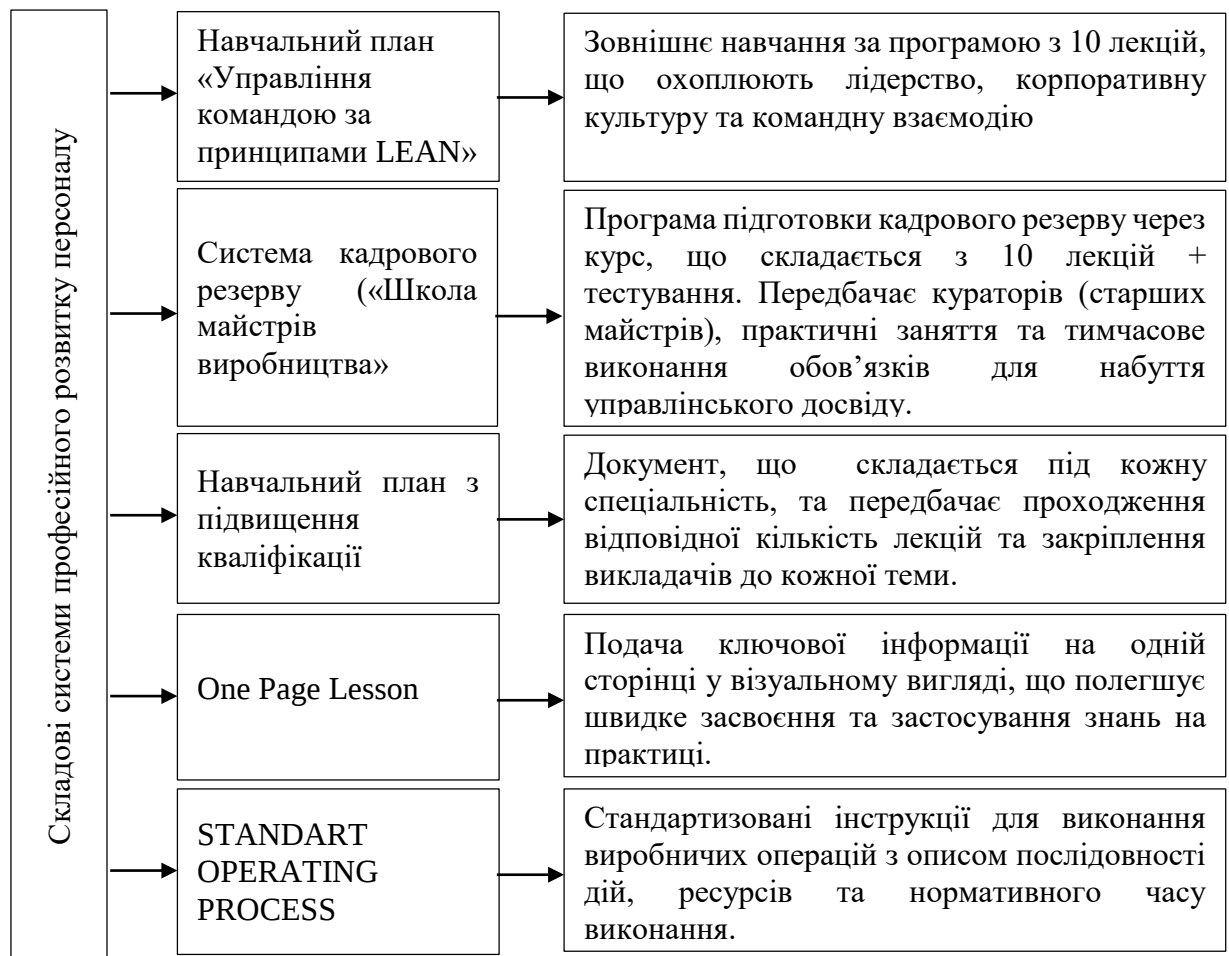


Рис. 2.3. Система професійного розвитку персоналу підприємства [складено на основі Додатків Г-З]

Такий підхід сприяє підвищенню залученості та формує розуміння процесів, що відбуваються на підприємстві. Проте проведення гри не є регулярним, що ускладнює її ефективність.

З метою забезпечення контролю за відвідуваністю працівників на підприємстві ведеться табель обліку робочого часу, що забезпечує системний моніторинг трудової дисципліни. Крім того, на підприємстві функціонує програма U-прох, яка дозволяє фіксувати час входу та виходу працівників, а також відстежувати випадки тимчасового залишення території підприємства

протягом робочого дня, що підвищує рівень точності обліку робочого часу та ефективність контролю трудової дисципліни.

Наведені інструменти формують організаційну основу системи професійного розвитку персоналу підприємства. Проте для оцінки результативності цієї системи важливо проаналізувати не лише використовувані методи навчання, а й фактичні показники охоплення працівників навчальними заходами та обсяги інвестицій у розвиток персоналу. Відповідні дані наведено у табл. 2.9.

*Таблиця 2.9*

**Динаміка показників навчання та розвитку персоналу підприємства,  
2023–2025 рр.**

| Показники                            | Роки  |       |        | Відхилення 2025 р. від 2023 р.: |             |
|--------------------------------------|-------|-------|--------|---------------------------------|-------------|
|                                      | 2023  | 2024  | 2025   | абсолютне, +/-                  | відносне, % |
| Охоплено навчанням, осіб             | 111   | 93    | 58     | -53                             | -47,8       |
| Частка охоплених навчанням, %        | 25,28 | 21,38 | 12,81  | -12,47                          | x           |
| Витрати на навчання, тис. грн        | 70    | 124,8 | 81,834 | 11,83                           | 16,9        |
| Витрати на 1 працівника, грн         | 0,16  | 0,29  | 0,18   | 0,02                            | 12,5        |
| Підвищення кваліфікації, осіб        | 72    | 20    | 7      | -65                             | -90,3       |
| Перепідготовка, осіб                 | 6     | 14    | 9      | 3                               | 50,0        |
| Внутрішнє навчання (LEAN, SOP), осіб | 33    | 59    | 42     | 9                               | 27,3        |

Кількість осіб, охоплених навчанням за 2023-2025 рр. скоротилась майже вдвічі – із 111 до 58 осіб (або на 47,8 %). Частка охоплених навчанням у 2025 р. становила 12,81%, що на 12,47% менше ніж у 2023 р. Зросли сукупні витрати на навчання на 81834 грн (або на 16,9 %) порівняно з 2023 р. Витрати на професійний розвиток одного працівника зросли на 13%. Показники підвищення кваліфікації за 2023-2025 рр. скоротились на 90,3 %. Перепідготовка персоналу у 2025 р. зросла на 3 особи, що становить 50% показника за 2023 р.

Отже, проведений аналіз свідчить про зниження показників навчання та розвитку персоналу. Це зумовлено пріоритетністю розподілення фінансування

на користь капітального будівництва та реконструкції гуртожитку.

Частина навчання є добровільним, зниження у 2 рази показників охоплених навчанням був наслідком низького рівня зацікавленості працівників в онлайн-курсах, оскільки більша частина персоналу надає перевагу традиційним методам офлайн-навчання. Крім того, зросли загальні витрати на навчання, зокрема питомі витрати на одного робітника зросли на 13%, що свідчить про стратегію якісної підготовки ключових фахівців.

На підприємстві проводяться анкетування та опитування працівників спрямовані на оцінювання задоволеності роботою та з'ясування залученості персоналу. Для забезпечення достовірності отриманих результатів відповіді працівників є анонімними. Анкетування охоплює ряд питань пов'язаних щодо задоволеності роботою та залученості персоналу, усвідомлення працівниками очікувань з боку керівництва, наявності необхідних інструментів для виконання посадових обов'язків, отримання визнання за результати праці, а також оцінку якості взаємовідносин в колективі (рис. 2.4).

Аналіз даних свідчить, що відсоток залученого персоналу у 2025 р. становив 79 %, що на 6 % більше, ніж у 2024 р. Незалучений персонал у 2025 р. становив 21 %, що на 6 % менше ніж у 2023 р.

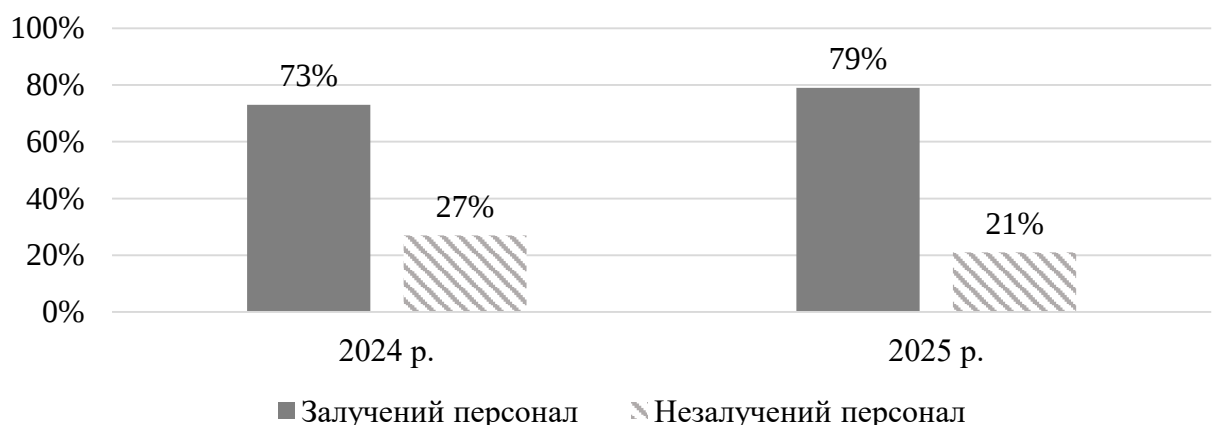


Рис. 2.4. Залученість персоналу підприємства, 2024–2025 рр. [складено автором]

Позитивна динаміка зростання залученого персоналу свідчить про підвищення рівня лояльності працівників до підприємства, що пов'язане з розширенням можливостей для добровільного навчання, підвищення кваліфікації та відповідну оплату праці.

Дослідження динаміки лояльності до підприємства дозволяє оцінити готовність колективу до впровадження інновацій та виявити рівень опору нововведенням. Динаміка змін показників зображена на рис. 2.5.

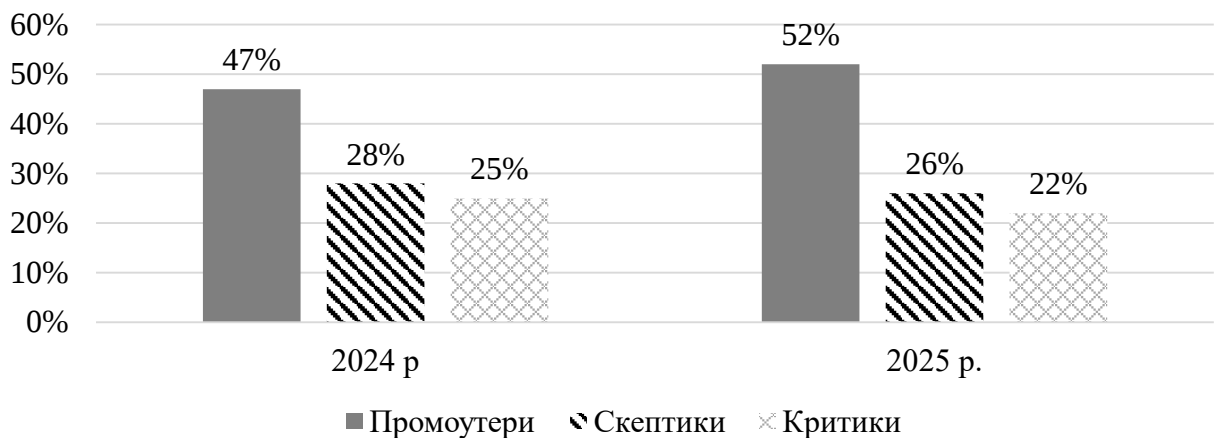


Рис. 2.5. Динаміка лояльності персоналу до підприємства, 2024-2025 рр. [складено автором]

Отже, кількість промоутерів у 2025 р. становила 52 %, що на 5 % більше ніж у 2023 р. Скоротилась кількість скептиків, зокрема у 2025 р. показник становив 26 %, що на 3 % менше ніж у 2023 р. Відсоток критиків у 2025 р. становив 22 %, що на 3 % менше ніж у 2023 р.

Спостерігається зростання частки промоутерів – працівників, що позитивно ставляться до підприємства та підтримують його розвиток. Одночасно скорочується кількість скептиків та критиків, які негативно оцінюють організаційні зміни. Це пов'язано зі збільшенням матеріального стимулювання, зокрема зростанням премій, надбавок та інших додаткових виплат, що сприяло підвищенню мотивації працівників, їх задоволеності умовами праці. Переважання частки промоутерів сприяє зниженню

внутрішнього опору до змін. Крім того, посилення прихильності працівників до підприємства позитивно впливає на стабільність кадрового складу.

У процесі впровадження програм розвитку персоналу відділ HR стикається з низкою труднощів, що впливають на ефективність реалізації навчальних та адаптаційних заходів. Детальна характеристика проблем наведена у табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Проблеми системи управління розвитком персоналу підприємства  
[складено автором]**

| Проблема                                           | Прояви                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Скорочення охоплення працівників навчанням         | Частка працівників, охоплених навчанням, зменшилася з 25,3 % до 12,8 %, що обмежує можливості системного розвитку персоналу.                          |
| Обмеженість часу для проведення навчання           | Проведення окремих навчальних заходів у неробочий час може знижувати зацікавленість працівників у професійному розвитку та рівень їх залученості.     |
| Дефіцит кваліфікованих кадрів                      | Воєнний стан, міграційні процеси та конкуренція за трудові ресурси ускладнюють залучення та утримання кваліфікованих працівників.                     |
| Підвищений рівень плинності персоналу              | Зростання коефіцієнта плинності кадрів до 14,8 % призводить до втрати досвіду, додаткових витрат на адаптацію та навчання нових працівників.          |
| Супротив окремих працівників організаційним змінам | Впровадження нових підходів до навчання та розвитку персоналу потребує додаткової роботи щодо підвищення мотивації та готовності працівників до змін. |

Дані табл. 2.10 свідчать, що ключовими проблемами системи управління розвитком персоналу підприємства є скорочення охоплення працівників навчанням, дефіцит кваліфікованих кадрів та підвищена плинність персоналу. Виявлені проблеми взаємопов'язані між собою та створюють ризики для формування кадрового потенціалу підприємства в довгостроковій перспективі. Отже, існує необхідність розроблення комплексу заходів, спрямованих на підвищення результативності системи розвитку персоналу, розширення охоплення працівників навчанням та зміцнення кадрової стабільності підприємства.

Таким чином, аналіз системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства показав наступне. За останні роки

спостерігається спад охоплених навчанням працівників, при тому витрати на навчання зросли. Суттєве зниження показників підвищення кваліфікації. Водночас, залученість персоналу, яка взяла участь в анкетуванні, зросла та частка промоутерів збільшилась. На підприємстві окрім системи професійного розвитку персоналу, є інноваційний метод навчання – гра «конструктор підприємства», проте він не є регулярним і через плинність кадрів його складніше проводити.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз організаційно-економічного стану та системи управління розвитком персоналу підприємства.

Аналіз основних показників 2023 – 2025 рр. засвідчив, що підприємство демонструє наступну динаміку. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 3,1 %, що пов'язано з розширенням діяльності підприємства. Водночас зріс коефіцієнт плинності кадрів на 4,6 %, підвищився коефіцієнт продуктивності праці (12,3 %). Також фонд оплати праці штатних працівників підвищився (51,6 %), зросли премії та винагороди збільшились (85,2 %). Рентабельність основних засобів зросла (на 22,7 %), фондоозброєність збільшилась (1,6 %), тривалість одного обороту збільшилась на 3 дні, що свідчить про сповільнення внутрішніх процесів. Рівень рентабельності зріс на 3,4 %, що підтверджує загальне підвищення ефективності господарської діяльності.

Аналіз розвитку персоналу виявив, що щорічно навчанням охоплюється лише 12,8 % персоналу, витрати на розвиток одного працівника становлять лише 0,18 грн. Якісні показники за результатами анкетування показали, що кількість залученого персоналу 79 %, серед них 52 % промоутерів 22 % критиків, інші – скептики.

Виявлені проблеми та невикористані резерви стануть основою для формування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Результати аналізу системи управління розвитком персоналу підприємства засвідчили потребу цілеспрямованого удосконалення. Зростання коефіцієнта плинності кадрів та виявлені системні проблеми – обмеженість часу для навчання, супротив окремих працівників організаційним змінам, дефіцит кваліфікованих кадрів – формують комплекс взаємозалежних викликів, вирішення яких потребує науково обґрунтованих заходів.

Для забезпечення обґрунтованості та практичності рекомендацій у розділі застосовано поєднання методу матриці пріоритетності проблем (для відбору першочергових заходів) і методу сценарного прогнозування (для реалістичної оцінки очікуваних результатів). Результати оцінювання проблем за критеріями вагомості впливу та рівня керованості наведено у табл. 3.1.

Оцінювання здійснювалося методом аналітичного судження на основі результатів дослідження системи управління розвитком персоналу підприємства, отриманих у розділі 2. Критерій «вагомість впливу» характеризує ступінь впливу проблеми на ефективність розвитку персоналу та досягнення цілей підприємства, а критерій «керованість» – можливість її усунення за рахунок внутрішніх управлінських рішень без суттєвої залежності від зовнішніх факторів. Оцінювання проводилося за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає мінімальний рівень впливу або керованості, а 5 балів – максимальний. Пріоритетними для розроблення заходів вважаються проблеми, що отримали сумарну оцінку 9 балів і більше.

Таким чином, до першочергових заходів відповідно до матриці пріоритетності увійшли три проблеми із сумарною оцінкою 9–10 балів, які одночасно є найбільш критичними для системи розвитку персоналу та найбільш керованими з боку підприємства.

**Матриця пріоритетності проблем системи управління розвитком  
персоналу підприємства, 2023-2026 рр.; 2027-2031 рр.**

**[складено автором]**

| Проблема                                                                                 | Вагомість<br>впливу на<br>ефективність<br>системи | Керованість | Сума<br>балів | Пріоритетний захід                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Скорочення охоплення працівників навчанням та недостатня залученість до програм розвитку | 5                                                 | 5           | 10            | Захід 1: Запровадження змішаної системи навчання (blended learning) з елементами автоматизованого формування навчальних траєкторій |
| Підвищений рівень плинності персоналу (14,8 % у 2025 р.)                                 | 5                                                 | 4           | 9             | Захід 2: Розроблення індивідуальних планів розвитку (ІПР) та програми утримання ключових фахівців                                  |
| Обмеженість часу для проведення навчання у робочий час                                   | 4                                                 | 5           | 9             | Захід 3: Інтеграція мікронавчання у виробничий процес через формати OPL, SOP-відеоінструкції та структуровані навчальні сесії      |
| Дефіцит кваліфікованих кадрів (зовнішній фактор)                                         | 5                                                 | 2           | 7             | Частково вирішується через Заходи 1–2; решта – поза прямим контролем підприємства                                                  |
| Супротив окремих працівників організаційним змінам                                       | 3                                                 | 4           | 7             | Вирішується через Захід 1 (добровільні формати) та Захід 3 (інтеграція в робочий процес)                                           |

*Примітка:* оцінка за 5-ти бальною шкалою

Обґрунтуємо запропоновані заходи більш детально:

Захід 1. Запровадження змішаної системи навчання (blended learning) з елементами автоматизованого формування навчальних траєкторій. Дослідження показало, що частка персоналу, охопленого навчанням, скоротилася з 25,3 % у 2023 р. до 12,8 % у 2025 р. Кількість осіб, які пройшли підвищення кваліфікації, знизилась на 90,3 % – з 72 до 7 осіб. Водночас

внутрішнє навчання у форматах LEAN, SOP та OPL охопило 42 особи у 2025 р. проти 33 у 2023 р. (зростання на 27,3 %). Це свідчить про те, що виробничий персонал позитивніше сприймає практично орієнтовані внутрішні формати навчання, ніж абстрактні онлайн-курси. Таким чином, проблема полягає не у відмові від навчання як такого, а у невідповідності пропонованих форматів потребам та очікуванням персоналу. Крім того, за даними табл. 2.10, одним із проявів проблеми є й супротив окремих працівників організаційним змінам та новим методам навчання.

Пропонується запровадити інтегровану модель змішаного навчання, що поєднує онлайн- та офлайн-компоненти на основі єдиної методичної логіки, де цифровий модуль виступає підготовкою до практичного офлайн-закріплення, а не альтернативою йому. Це усуває головну причину низького охоплення – відчуття нерелевантності дистанційного навчання виробничій практиці.

Елемент 1 – LMS-платформа з елементами автоматизованого підбору навчального контенту. Підприємство вже використовує Google-форми для збору запитів на навчання та наявну матрицю кваліфікацій. Це є достатньою вхідною базою для розгортання спрощеної LMS-платформи (наприклад, Moodle – безкоштовне рішення) або структурованої Google Classroom, де курси підбираються відповідно до посади та рівня компетенцій, визначених матрицею. Таке рішення не потребує впровадження повноцінних AI-систем, однак забезпечує принцип індивідуалізованих навчальних траєкторій через автоматичний підбір модулів за профілем посади. Як зазначають дослідники, інтеграція цифрових інструментів у навчання створює адаптивне середовище, яке враховує потреби кожного окремого учня та забезпечує гнучкість і зворотний зв'язок [31, с. 41]. Надалі, у міру розвитку цифрової інфраструктури підприємства, платформа може бути масштабована до рівня повноцінних AI-рішень.

Елемент 2 – Розширення гейміфікації. Наявний прецедент – гра «конструктор підприємства» – демонструє, що гейміфікація вже сприймається

персоналом позитивно. Г.В. Бей та Є. Дідик стверджують, що цифрові інноваційні інструменти, зокрема гейміфікація, суттєво підвищують залученість персоналу до навчального процесу [6]. Пропонується розширити механіку гейміфікації: запровадити систему балів за завершені навчальні модулі та щоквартальний рейтинг між підрозділами. Такий підхід знижує психологічний бар'єр входу до навчання та трансформує опір змінам у конкурентну залученість.

Елемент 3 – Синхронізований цикл навчання. Онлайн-модуль (15–20 хв, проходиться самостійно) → практичне закріплення на робочому місці під керівництвом наставника → тестування в системі → перехід до наступного модуля. Ця логіка відповідає принципу безперервного навчання, що стає стандартом управління персоналом [32], і використовує вже наявний інститут наставництва підприємства.

Захід 2. Розроблення індивідуальних планів розвитку (ІПР) і програми утримання ключових фахівців. Дослідження показало, що коефіцієнт плинності кадрів зріс з 10,3 % у 2023 р. до 14,8 % у 2025 р. При середньообліковій чисельності 452 особи це означає щорічне вибуття близько 67 осіб. Кожне звільнення кваліфікованого працівника спричиняє прямі витрати на пошук і адаптацію нового фахівця (в середньому 30–50 % його річної заробітної плати) та непрямі – втрату корпоративних знань та зниження продуктивності дільниці. Разом з тим, як зазначено у табл. 2.10, лише частина відтоку зумовлена зовнішніми факторами (воєнний стан, міграція). Одним із потенційних чинників, що посилює плинність, може бути недостатня визначеність перспектив професійного розвитку – за умов відсутності формалізованих кар'єрних маршрутів та прозорих критеріїв просування. Саме ця складова плинності є керованою з боку підприємства.

Інструмент 1 – Індивідуальний план розвитку (ІПР). ІПР – це формалізований документ, що фіксує поточний рівень компетенцій працівника (відповідно до вже наявної на підприємстві матриці кваліфікацій), цільовий рівень через 1–2 роки, конкретні навчальні заходи для досягнення

мети та критерії оцінки прогресу. Принципово важливо, що ІПР є двостороннім документом: підписується як керівником дільниці, так і самим працівником, що формує спільну відповідальність і підвищує залученість. Матриця кваліфікацій, що вже функціонує на досліджуваному підприємстві, є ідеальною вхідною базою для розробки ІПР: вона визначає цільові компетенції для кожної посади, а ІПР формує конкретний шлях їх набуття. Таким чином, ІПР не потребує розробки нової інфраструктури, а надбудовується над вже наявними інструментами.

Інструмент 2 – Програма утримання ключових фахівців. Ми погоджуємося з дослідниками, які вказують на доцільність впровадження диференційованого підходу до розвитку персоналу на основі оцінки потенціалу та результативності кожного працівника [28, с. 43]. Для підприємства пропонується щорічна оцінка персоналу за матрицею «Потенціал – Результативність», яка розподіляє працівників на категорії та дозволяє виявити ключових фахівців, що несуть найбільший ризик вибуття. Для цієї категорії розробляється індивідуальний пакет утримання: пріоритетне включення до програми «Школа майстрів виробництва», надбавка за наставництво (яка вже практикується на підприємстві, що знижує ризик сприйняття нового інструменту як чужорідного), кар'єрний план на 3 роки, участь у розробці технічних удосконалень. А.М. Колот підкреслює, що залученість до стратегічних завдань підприємства є одним з найпотужніших нематеріальних стимулів утримання [9]. Б.Е. Беккер та М.А. Хуселід також наголошують, що синергія HR-інструментів дає значно більший ефект, ніж кожен з них окремо [23, с. 1801].

Захід 3. Інтеграція мікронавчання у виробничий процес через формати One Page Lesson, SOP-відеоінструкції та структуровані навчальні сесії. Дані табл. 2.10 розділу 2 вказують на обмеженість часу для проведення навчання, при чому визначають цю проблему як системну: навчальні заходи проводяться у позаробочий час, що знижує зацікавленість персоналу та рівень залученості. Це прямо підтверджується даними табл. 2.9: попри зростання внутрішнього

навчання (LEAN, SOP) на 27,3 %, загальне охоплення навчанням скоротилось майже вдвічі. Тобто саме внутрішні формати, інтегровані у виробничу практику, демонструють зростання, тоді як зовнішні й офлайн-заходи – скорочення. Це підтверджує правильний вектор: навчання потрібно не «виривати» з виробничого процесу, а органічно вбудовувати в нього. Рішенням є мікронавчання – підхід, за якого навчальний контент розбивається на короткі (3–15 хв) автономні модулі, прив’язані до конкретних виробничих ситуацій. При цьому ми погоджуємося з О.В. Ревенко та О.В. Полежаєвою, які вказують на перспективність цифровізації освітніх послуг у форматах, адаптованих до специфіки виробничих підприємств [34, с. 88].

Формат 1 – Систематизація One Page Lesson (OPL). Підприємство вже використовує OPL як інструмент передачі знань, однак несистематично. Пропонується: стандартизувати шаблон OPL; встановити квоту – не менше 2 нових OPL на місяць з кожного виробничого підрозділу; розміщувати OPL на інформаційних стендах дільниць та в LMS-платформі; запровадити 5-хвилинне обговорення нової OPL на початку зміни (замінює окреме навчальне заняття, не вимагає позаробочого часу).

Формат 2 – SOP-відеоінструкції. Наявні на підприємстві Standard Operating Process є письмовими документами. Їх конвертація у короткі відеоінструкції (3–7 хв), знятих безпосередньо в цехах найбільш досвідченими майстрами, вирішує одразу два завдання: нові працівники отримують наочний навчальний матеріал, адаптований до специфіки конкретної дільниці; досвідчені майстри фіксують своє практичне знання у відеоформаті – що критично важливо в умовах зростаючої плинності кадрів і загрози втрати корпоративної пам’яті. Витрати: смартфон та штатив, безкоштовне відеоредагування (DaVinci Resolve або аналог). Ресурс: 4–8 годин на один ролик.

Формат 3 – Щотижневі структуровані навчальні сесії «15 хвилин знань». Пропонується закріпити у виробничому розкладі щотижневий 15-хвилинний навчальний блок у межах першої або останньої зміни. Тематику сесії визначає

майстер або лінійний керівник за актуальними потребами ділянки. Такий формат не порушує виробничого циклу і водночас закріплює культуру навчання, усуваючи головну причину опору – навчання у позаробочий час. Доцільність даної пропозиції також підтверджена висновками дослідників: І. Шевченко, С. Кубіцького та Ю. Кубіцького стосовно того, що формування культури навчання всередині підприємства є фундаментом конкурентоспроможності та однією з ознак зрілого управління розвитком персоналу [10]. Запропоновані заходи є взаємодоповнюючими та забезпечують комплексний вплив на ключові проблеми системи управління розвитком персоналу, поєднуючи інструменти навчання, мотивації та утримання і організації навчального процесу. Захід 1 збільшує охоплення навчанням; Захід 2 формує персоналізовані перспективи розвитку, що підвищує мотивацію до участі у навчанні за Заходом 1; Захід 3 усуває організаційний бар'єр часу, роблячи участь у навчанні природньою частиною виробничого дня.

Для оцінки практичної можливості впровадження запропонованих заходів доцільно узагальнити необхідні ресурси, строки реалізації, відповідальних осіб та очікувані результати їх реалізації (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Ресурсне забезпечення заходів щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства, 2027-2031 рр.**

**[складено автором]**

| Захід                                 | Організаційні ресурси                                               | Фінансові ресурси            | Термін     | Відповідальні особи                                               | KPI                                  |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                                   | 3                            | 4          | 5                                                                 | 6                                    |
| Запровадження змішаного навчання      | Налаштування LMS, розробка модулів, інтеграція матриці кваліфікацій | Від 0 до 50 тис. грн на рік  | 3–4 місяці | Керівник з управління персоналом, IT-спеціаліст, головний інженер | Частка охоплених навчанням – 20–25 % |
| Розроблення ІПР та програми утримання | Розробка ІПР, оцінювання за матрицею «Потенціал – Результативність» | Мінімальні додаткові витрати | 3–4 місяці | Керівник з управління персоналом, керівники підрозділів           | Плинність кадрів – 11–12 %           |

Продовж. табл. 3.2

| 1                        | 2                                                | 3                               | 4            | 5                                    | 6                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| Інтеграція мікронавчання | Стандартизація OPL, SOP-відео, навчальні сесії   | Практично без додаткових витрат | 1–2 місяці   | Керівники дільниць, відділ кадрів    | 60–70 осіб внутрішнього навчання           |
| Разом                    | Використання наявної інфраструктури підприємства | До 50 тис. грн на рік           | До 4 місяців | Відділ кадрів, керівники підрозділів | Підвищення ефективності розвитку персоналу |

Для оцінки очікуваних результатів від реалізації запропонованих заходів застосовано метод сценарного прогнозування. Розглядаються три варіанти розвитку подій: песимістичний – реалізовано лише один із трьох заходів, залученість персоналу низька; базовий – реалізовано всі три заходи, підтримка керівництва помірна; оптимістичний – повна реалізація заходів, висока залученість керівництва та персоналу. Прогнозні значення сформовано з урахуванням фактичної динаміки показників за 2023–2025 рр. та збереження загальних тенденцій господарської діяльності підприємства. Результати прогнозування наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Прогнозні показники системи управління розвитком персоналу підприємства за сценарним методом, 2025 р.; 2027-2028 рр.**

| Показник                                   | Факт 2025 | Сценарій прогнозу |         |               | Захід |
|--------------------------------------------|-----------|-------------------|---------|---------------|-------|
|                                            |           | Песимістичний     | Базовий | Оптимістичний |       |
| Частка охоплених навчанням, %              | 12,8      | 15,0              | 23,0    | 30,0          | 1, 3  |
| Кількість охоплених навчанням, осіб        | 58        | 68                | 104     | 136           | 1, 3  |
| Підвищення кваліфікації, осіб              | 7         | 15                | 33      | 50            | 1, 2  |
| Внутрішнє навчання (OPL, SOP тощо), осіб   | 42        | 53                | 65      | 82            | 3     |
| Коефіцієнт плинності кадрів, %             | 14,8      | 13,8              | 11,5    | 9,5           | 2     |
| Витрати на навчання 1 працівника, тис. грн | 0,18      | 0,20              | 0,24    | 0,30          | 1–3   |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу       | 2110,3    | 2145,0            | 2275,0  | 2440,0        | 1–3   |
| Рівень рентабельності діяльності, %        | 5,2       | 5,3               | 5,9     | 6,6           | 1–3   |

Дані табл. 3.3 свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на систему управління розвитком персоналу підприємства за будь-якого сценарію розвитку подій.

Навіть за песимістичного сценарію прогнозується збільшення частки працівників, охоплених навчанням, до 15,0 %, зростання кількості працівників, які підвищують кваліфікацію, до 15 осіб та зниження коефіцієнта плинності кадрів до 13,8 %.

Найбільш реалістичним є базовий сценарій, який передбачає підвищення частки охоплених навчанням працівників до 23,0 %, збільшення кількості учасників програм підвищення кваліфікації до 33 осіб, розширення внутрішнього навчання до 65 осіб та зниження плинності кадрів до 11,5 %. Одночасно прогнозується зростання продуктивності праці до 2275,0 тис. грн на одного працівника та підвищення рентабельності діяльності до 5,9 %.

Оптимістичний сценарій демонструє потенційний результат повної реалізації запропонованих заходів та високого рівня залученості персоналу, за якого частка охоплених навчанням працівників може зрости до 30,0 %, а коефіцієнт плинності кадрів знизитися до 9,5 %.

Отже, за результатами проведеного дослідження для підприємства запропоновано три взаємопов'язані напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу: запровадження змішаної системи навчання з елементами автоматизованого формування навчальних траєкторій, розроблення індивідуальних планів розвитку та програми утримання ключових фахівців, а також інтеграцію мікронавчання у виробничий процес. Запропоновані заходи спрямовані на вирішення ключових проблем, виявлених у ході аналізу, а саме: скорочення охоплення працівників навчанням, підвищення рівня плинності кадрів та обмеженості часу для професійного розвитку персоналу. Перевагою запропонованих рішень є їх практична спрямованість, використання вже наявних інструментів розвитку персоналу та відсутність потреби у значних фінансових витратах. Результати сценарного прогнозування свідчать про потенційну можливість підвищення охоплення

працівників навчанням, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та покращення показників ефективності діяльності підприємства.

Водночас прогностичні значення не слід розглядати як гарантовані результати впровадження запропонованих заходів. Вони є орієнтовними розрахунковими показниками, отриманими на основі фактичної динаміки діяльності підприємства та сценарного підходу. На їх досягнення можуть впливати численні зовнішні фактори, зокрема тривалість воєнного стану, макроекономічна ситуація, стан ринку праці, міграційні процеси, рівень ділової активності та фінансові можливості підприємства. Тому наведені прогностичні результати доцільно розглядати як можливі напрями розвитку за умови належної реалізації запропонованих заходів та відносної стабільності зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу підприємства, сформовано наступні висновки.

1. У результаті дослідження теоретичних засад встановлено, що розвиток персоналу є безперервним процесом формування, оновлення та вдосконалення знань, навичок і компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства та вимог зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів показало, що розвиток персоналу розглядається як процес, фактор підвищення ефективності діяльності та сукупність організаційних заходів. Визначено, що система управління розвитком персоналу має комплексний характер і включає цілі, суб'єкти та об'єкти управління, ресурси, методи розвитку та систему оцінювання результатів. Встановлено, що найбільш результативним є поєднання компетентнісного, мотиваційного та ресурсного підходів, оскільки вони забезпечують узгодження інтересів працівників і підприємства. Доведено, що сучасними тенденціями розвитку персоналу є цифровізація навчання, персоналізація освітніх траєкторій, концепція безперервного навчання, розвиток soft skills та використання гібридних форматів підготовки. Отже, ефективне управління розвитком персоналу є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

2. Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства засвідчив, що підприємство є стабільно функціонуючим виробничим суб'єктом господарювання з лінійно-функціональною структурою управління. Упродовж 2023–2025 рр. середньооблікова чисельність персоналу зросла на 2,96 % та досягла 452 осіб, при цьому понад 63 % працівників становить виробничий персонал. Продуктивність праці збільшилася на 12,3 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Підприємство здійснило масштабне

оновлення матеріально-технічної бази, внаслідок чого середньорічна вартість основних засобів зросла на 223,69 %, а коефіцієнт їх придатності підвищився до 53,7 %. Водночас зафіксовано зростання коефіцієнта плинності кадрів до 14,8 %, що свідчить про наявність кадрових ризиків. Фінансово-економічні результати діяльності покращилися: чистий прибуток зріс на 185,58 %, а рівень рентабельності – з 1,8 % до 5,2 %. Отже, модернізація виробництва та зростання вимог до персоналу обумовлюють необхідність удосконалення системи управління його розвитком.

3. Аналіз системи управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства показав, що на підприємстві сформовано комплексний механізм професійного розвитку працівників, який охоплює внутрішнє та зовнішнє навчання, систему адаптації, наставництво, кадровий резерв, матрицю кваліфікацій, OPL та SOP-інструменти. Позитивною характеристикою системи є використання різноманітних форматів навчання, гейміфікації та програм розвитку кадрового резерву. Водночас у 2023–2025 рр. кількість працівників, охоплених навчанням, скоротилася на 47,75 %, а частка навченого персоналу зменшилася з 25,28 % до 12,81 %. Особливо негативною тенденцією стало скорочення кількості працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, на 90,28 %. Незважаючи на це, підприємство продовжує інвестувати у розвиток персоналу, оскільки витрати на навчання зросли на 16,91 %, а витрати на одного працівника – на 12,50 %. Також збільшилася кількість працівників, охоплених перепідготовкою та внутрішнім навчанням, що свідчить про переорієнтацію на більш цільові форми розвитку компетенцій. Основними проблемами системи визначено скорочення охоплення навчанням, дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищення плинності персоналу, обмеженість часу для навчання та супротив окремих працівників організаційним змінам. Виявлені проблеми є взаємопов'язаними та негативно впливають на формування кадрового потенціалу підприємства. Отже, існує потреба у впровадженні нових підходів до організації навчання, утримання персоналу та підвищення його залученості до програм розвитку.

На основі проведеного дослідження та аналізу сильних сторін та зон росту системи розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві, нами були сформовані наступні напрямки удосконалення:

1. Напрямок 1. Змішане навчання, що передбачає впровадження інтегрованої моделі: Пропонується поєднати теоретичний онлайн-модуль (15–20 хв.) із практичним закріпленням на робочому місці під керівництвом наставника. Це адаптує навчання під запити виробничого персоналу, який краще сприймає практичні формати.

2. Рекомендується запустити безкоштовну платформу (Moodle або Google Classroom) для автоматичного підбору курсів за профілем посади на основі вже наявної на підприємстві матриці кваліфікацій.

3. Для подолання супротиву змінам пропонується розширити механіку існуючих бізнес-ігор, впровадивши систему накопичувальних балів за пройденим модулем та щоквартальний рейтинг між виробничими підрозділами.

4. Напрямок 2. Індивідуальні плани розвитку (ІПР) та утримання кадрів. Для зниження плинності кадрів (вибуття ~67 осіб щорічно) пропонується впровадити ІПР на 1–2 роки. Це двосторонній документ (підписується робітником і керівником) на базі матриці кваліфікацій, який фіксує прозорий кар'єрний маршрут працівника.

5. На основі щорічної оцінки «Потенціал – Результативність» пропонується виділяти ключових фахівців і надавати їм індивідуальний пакет (пріоритет у «Школі майстрів», надбавки за наставництво, участь у технічних розробках).

6. Напрямок 3. Інтеграція мікронавчання у виробництво. Пропонується стандартизувати шаблони OPL, затвердити квоту (від 2 нових OPL на місяць від підрозділу) та проводити їх 5-хвилинне обговорення на початку зміни без залучення позаробочого часу.

7. Рекомендується конвертувати письмові регламенти у короткі відео (3–7 хв.), зняті досвідченими майстрами у цехах за допомогою смартфона. Це збереже корпоративні знання та прискорить адаптацію новачків.

8. Пропонується закріпити у графіку змін щотижневий 15-хвилинний навчальний блок за актуальною тематикою ділянки, що усуне головний бар'єр працівників — навчання у позаробочий час.

9. Впровадження комплексу заходів триватиме до 4 місяців із бюджетом до 50 тис. грн на рік. Очікувані KPI: підвищення охоплення навчанням до 20–25 % та зниження плинності кадрів до 11–12 %. За умови повної реалізації заходів прогнозується зростання охоплення навчанням до 23,0 % (104 особи), зниження плинності до 11,5 %, зростання продуктивності праці до 2275,0 тис. грн/особу та рентабельності до 5,9 %. За максимальної залученості (оптимістичний варіант) охоплення навчанням може сягнути 30,0 %, а плинність впасти до 9,5 %. За мінімальних дій (песимістичний варіант) охоплення зросте лише до 15,0 %, а плинність знизиться до 13,8 %.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури, 2022. 468 с.
2. Грішнова О. А. Людський капітал: формування та використання. К.: КНЕУ, 2021. 546 с.
3. Водолажська Т. О., Коломієць Є. В. Стратегія розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації: методичний підхід та практична реалізація *Економіка транспортного комплексу*. 2025. №. 46. с. 350-350.
4. Іщейкін Т. Є., Собчишин В. М., Микита С. С. Перспективи та проблеми інтеграції інноваційних цифрових технологій в систему адаптивного управління бізнес-процесами аграрного підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. №. 9. с. 20-26.
5. Лазоренко Л.В. Організація розвитку персоналу на підприємстві. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/p\\_1010\\_94046195.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/p_1010_94046195.pdf) (дата звернення 29.03.2026)
6. Бей Г., Дідик Є. Особливості інтеграції цифрових технологій в моделі розвитку персоналу. *Економіка та суспільство*, 2024. №(67). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-22> (дата звернення: 30.03.2026)
7. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*, 2024. №(68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114> (дата звернення: 30.03.2026)
8. Noe R. A. Employee training and development. New York: McGraw-Hill, 2022. 546 p.
9. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2020. 420 с.
10. Шевченко І., Кубіцький С., Кубіцький Ю. Вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність

підприємства. *Економіка та суспільство*, 2024. №(62). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56> (дата звернення: 30.03.2026)

11. Воронько-Невіднича Т., Баган Н., Баган М., Діденко С., Дробязко А. Вплив виконання управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та технологій*. 15.07.2023. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-13> (дата звернення 28.03.2026)

12. Дороніна М. С., Ставицький А. В. Управління розвитком персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. с. 112–118.

13. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 28.03.2026).

14. Коваленко О. В. Розвиток персоналу як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2022. № 178. с. 95–100.

15. Хлебнікова Т. М., Літовка М. О. Розвиток персоналу як засіб забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти. *Грааль науки*. 2025. № 51. с. 479–486.

16. Шалений В., Зеленьак В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. №. 3. с. 137-144.

17. Мельник Л. Г. Управління розвитком персоналу: інноваційні підходи. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. с. 210–220.

18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К.: Кондор, 2021. 296 с.

19. Іванова Н. С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 152–158.

20. Чухрай Н. І. Управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2023. № 1. С. 25–32.

21. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 18. №. 36.
22. Швець Ю. О. Мотивація персоналу в умовах сучасного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 87–94.
23. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47(7). p. 1793–1816.
24. Kramar R. Beyond strategic human resource management: is sustainable HRM the next approach?. *The International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 32(13). p. 2634–2662.
25. Garavan T. N., Carbery R., Rock A. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*. 2021. Vol. 45(2/3). p. 95–117.
26. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. №. 1 (107). с. 3-9.
27. Литовченко І. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13. №. 2. с. 72-80.
28. Крилов А. В., Нестуля Ю. О. Алгоритмічний грейдинг і talent management у стратегічному розвитку персоналу підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. №. 3 (117). с. 41-46.
29. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. DOI: 10.48565/WEF-FutureOfJobs-2023 (дата звернення: 30.03.2026)
30. PwC. Workforce of the future: the competing forces shaping 2030. *PwC Report*. 2021. DOI: 10.13140/RG.2.2.23456.78901 (дата звернення: 30.03.2026)
31. Іщейкін Т. Є., Дробязко А. О., Овчаренко П. Є. Інтеграція штучного інтелекту в освітню діяльність: ризики та перспективи. *Бізнес-*

*навігатор*. 2025. Вип. 4 (81). С. 36-42. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.81-6> (дата звернення: 30.03.2026)

32. OECD. Human capital development strategy. *OECD Publishing*. 2021. DOI: 10.1787/9f3b3a2e-en (дата звернення: 30.03.2026)

33. Кривобок К. В. Роль лідерства в контексті розвитку персоналу в глобальному середовищі. К.В. Кривобок, І.О. Кінас, Е.Ш. Омаров. *Наукові перспективи: журнал*. 2024. № 3(45) с. 545-548.

34. Ревенко О. В. Диджиталізація освітніх послуг: перспективи розвитку персоналу підприємств у контексті сучасних бізнес-моделей. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. с. 87 91.

35. ЛубниМаш : офіційний веб-сайт URL: <https://lubnymash.com/> (дата звернення 01.05.2026)

36. Леонов, О., Леонова, Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023 (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4> (дата звернення 11.05.2026)

## **ДОДАТКИ**

## Організаційна структура підприємства

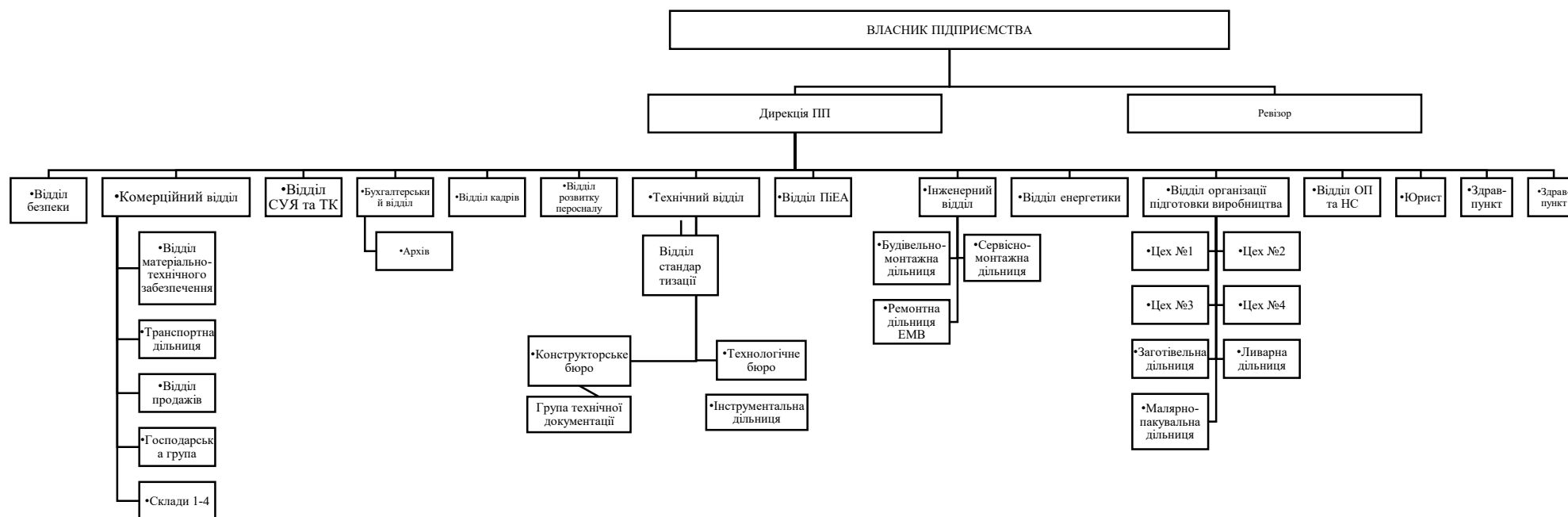


Рис. А.1. Організаційна структура [REDACTED], 2023-2025 рр.

**Річна фінансова звітність [REDACTED]  
Лубенського району, Полтавської області,  
2023-2025 рр.**

## Google-форма для подання заявок на навчання та розвиток персоналу

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <h3>Запит на навчання та розвиток персоналу [REDACTED] на 2026рік</h3> <p>Шановні колеги! Просимо заповнити цю форму для формування плану навчання. Дані допоможуть нам вчасно запланувати та організувати навчання для співробітників.</p> <p>Щоб зберегти зміни, <a href="#">увійдіть у свій обліковий запис Google</a>. Читати далі...</p> <p><b>*Обов'язкове питання</b></p> <h4>1. Загальна інформація</h4> <p>Назва відділу/підрозділу *</p> <p>Моя відповідь</p> <p>ПІП (хто заповнює анкету) *</p> <p>Моя відповідь</p> | <p>Дата заповнення *</p> <p>Дата</p> <p>дд. мм. рррр @</p> <h4>2. Деталізація запити</h4> <p>ПІБ співробітника (або список співробітників через кому) *</p> <p>Моя відповідь</p> <p>Напрямок навчання (оберіть основне): *</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Професійна підготовка/перепідготовка (для робітничих професій)</li><li><input type="checkbox"/> Підвищення розряду (для робітничих професій)</li><li><input type="checkbox"/> Спеціальне навчання (охорона праці, пожежна безпека тощо)</li><li><input type="checkbox"/> Робота з новим обладнанням чи програмним забезпеченням</li><li><input type="checkbox"/> Розвиток управлінських навичок (для лінійних керівників)</li><li><input type="checkbox"/> Свій варіант (якщо обрано цей варіант то прописати конкретну програму або назву курсу)</li></ul> |
| <p>Конкретна програма або назва курсу</p> <p>Моя відповідь</p> <p>Обґрунтування потреби у проведенні навчання (чому ці навчання необхідні саме зараз?) *</p> <p>Моя відповідь</p> <h4>3. Організаційні питання</h4> <p>Бажаний період проведення (місяць/квартал) *</p> <p>Моя відповідь</p> <p>Рекомендований навчальний центр, заклад, тощо (якщо є)</p> <p>Моя відповідь</p>                                                                                                                                                 | <p>Бажаний період проведення (місяць/квартал) *</p> <p>Моя відповідь</p> <p>Рекомендований навчальний центр, заклад, тощо (якщо є)</p> <p>Моя відповідь</p> <p>Пріоритетність *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>бажано, але не терміново <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> критично важливо/необхідно для допуску до роботи</p> <p>Формат проведення навчання *</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="radio"/> Зовнішнє навчання (курси, семінари, тренінги, вебінари тощо)</li><li><input type="radio"/> Внутрішнє навчання (силами колективу)</li></ul>                                                                                                                                                                                                            |

**Навчальний план «Управління командою за принципами LEAN»**  
**██████████, 2026 р.**

**Навчальний план курсу «Школа майстрів виробництва»  
[REDACTED], 2026 р.**

**Навчальний план з підвищення кваліфікації та отримання суміжної  
спеціальності по професії «слюсар з механоскладських робіт»  
[REDACTED], 2025 р.**

**Навчання за системою One Page Lesson на [REDACTED],  
2023-2025 рр.**

**Навчання за системою STANDART OPERATING PROCEDURE на**  
**██████████, 2023-2025 рр.**

## **Апробація результатів дослідження**

## АНОТАЦІЯ

Дробязко А. О. «Управління розвитком персоналу підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр за освітньо-професійною програмою Менеджмент підприємства спеціальністю 073 Менеджмент. Полтавський державний аграрний університет, Полтава, 2026.

Дослідження пов'язані із теоретико-методичними засадами, суттю, структурою, а також аналізом, оцінкою та напрямками вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. У роботі обґрунтовано теоретичні основи процесу розвитку людських ресурсів, здійснено детальний організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства, а також розроблено практичні рекомендації, зокрема щодо запровадження змішаної системи навчання з елементами автоматизації, побудови індивідуальних планів розвитку та інтеграції мікронавчання у виробничий процес.

*Ключові слова:* персонал, управління персоналом, управління розвитком, мотивація, наставництво, навчання, соціально-психологічний клімат.