

Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

« » 2025 p.

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Омельчук Світлана Юріївна

1. Тема роботи «Заходи щодо розвитку персоналу підприємства в нестабільних умовах»

керівник роботи Шереметинська О.В., к. е. н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 01.11.2024р.№928-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 20 травня 2025р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

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

Розділ 1 Теоретичні основи розвитку персоналу в умовах нестабільності.

Розділ 2 Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві

Розділ 3 Проектні заходи щодо вдосконалення розвитку персоналу в нестабільних умовах.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 2 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 листопада 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	01.11.2024р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	25.01.2025р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційного проекту	31.01.2025р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2025р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2025р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2025р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	25.04.2025р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2025р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	10.05.2025р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2025р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	29.05.2025р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

(підпис)

Світлана ОМЕЛЬЧУК .

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Оксана ШЕРЕМЕТИНСЬКА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Омельчук С.Ю. Заходи щодо розвитку персоналу підприємства в нестабільних умовах. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2022-2024 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування важливості та специфіки розвитку персоналу в періоди нестабільності – визначено сутність та значення розвитку персоналу в сучасній діяльності підприємства, розглянуто теоретичні підходи до його організації з урахуванням вітчизняного і зарубіжного досвіду, а також окреслено методологічні аспекти управління розвитком персоналу в нестабільних умовах та актуальні тенденції у цій сфері.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надано організаційно-економічну характеристику ТДВ «Яготинський маслозавод», проведено комплексний аналіз діючої системи розвитку персоналу, включаючи оцінку її ефективності та виявлення проблемних аспектів в умовах поточної нестабільності. Детально розглянуто кадровий склад та специфіку управління персоналом на підприємстві.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано проєктні заходи щодо вдосконалення розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» в нестабільних умовах. Запропоновано комплексну програму «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027», спрямовану на підвищення кадрового потенціалу, розвиток ключових компетентностей та впровадження сучасних гнучких інструментів навчання. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та оцінено їх потенційний вплив на ефективність діяльності підприємства.

Робота містить 76 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 2 рисунок, 65 використаних джерел. **Ключові слова:** персонал, розвиток персоналу, нестабільні умови, управління персоналом, ефективність, гнучкі моделі навчання.

ABSTRACT

Omelchuk S.Y. Measures for Personnel Development in an Enterprise under Unstable Conditions. – Manuscript. The qualification paper for obtaining a bachelor's degree was completed based on the materials of ALC "Yagotynsky Butter Plant" for the years 2022-2024.

The first chapter provides a theoretical substantiation of the importance and specifics of personnel development in periods of instability. It defines the essence and significance of personnel development in modern enterprise activities, reviews theoretical approaches to its organization considering domestic and foreign experience, and outlines methodological aspects of personnel development management under unstable conditions, along with current trends in this field.

The second chapter of the qualification paper provides an organizational and economic characteristic of ALC "Yagotynsky Butter Plant," conducts a comprehensive analysis of the current personnel development system, including an assessment of its effectiveness and identification of problematic aspects under current instability. The personnel structure and specifics of personnel management at the enterprise are examined in detail.

The third chapter of the qualification paper substantiates project measures for improving personnel development at ALC "Yagotynsky Butter Plant" under unstable conditions. A comprehensive program "GROWTH HORIZON 2025-2027" is proposed, aimed at enhancing human resource potential, developing key competencies, and implementing modern flexible learning tools. The economic feasibility of the proposed measures is justified, and their potential impact on the enterprise's operational efficiency is assessed.

The work contains 76 pages of main text, 15 tables, 2 figure, and 65 references.

Keywords: personnel, personnel development, unstable conditions, personnel management, efficiency, flexible learning models.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	9
1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в діяльності підприємства	9
1.2. Теоретичні підходи до організації розвитку персоналу: вітчизняний і зарубіжний досвід	13
1.3. Методологічні аспекти управління розвитком персоналу в нестабільних умовах та сучасні тенденції	25
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	38
2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління персоналом	38
2.2. Аналіз діючої системи розвитку персоналу на підприємстві	44
2.3. Оцінка ефективності існуючих заходів щодо розвитку кадрів	48
2.4. Виявлення проблем та основних чинників, що ускладнюють розвиток персоналу в умовах нестабільності	53
Розділ 3. ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ	55
3.1. Розробка програми професійного розвитку персоналу на підприємстві	55
3.2. Запровадження гнучких моделей навчання і розвитку кадрів в умовах нестабільності	59
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності	62
Висновки	69
Список використаної літератури	72
Додатки.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується нестабільністю, частими кризовими явищами, глобальними викликами та трансформаціями, що охоплюють усі сфери діяльності — від міжнародних ринків до локального бізнес-середовища. В умовах постійних змін, економічної та політичної турбулентності, підвищеної конкуренції, швидкого розвитку цифрових технологій та нестабільності фінансових систем підприємства змушені адаптуватися до нової реальності, де головну роль відіграє не лише матеріально-технічна база, а й інтелектуальний та людський капітал. Саме тому розвиток персоналу набуває стратегічного значення, стаючи основою ефективного функціонування підприємства, його стабільності та довготривалого успіху.

Управління людськими ресурсами вже давно перестало бути виключно адміністративною функцією. Сьогодні воно трансформувалося в ключовий елемент стратегічного управління. Підприємства, які вкладають у розвиток своїх працівників, формують адаптивну, гнучку, інноваційну організаційну культуру, здатну не лише витримати зовнішній тиск, а й активно відповідати на виклики середовища, випереджати конкурентів та формувати нові можливості. Особливо це актуально в умовах нестабільності, коли бізнес щоденно стикається з ризиками, невизначеністю та необхідністю оперативних змін.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз практичного стану та розробка рекомендацій щодо ефективних заходів розвитку персоналу підприємства в умовах нестабільності.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити теоретичні засади та сутність поняття розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- дослідити сучасні підходи до розвитку кадрів у вітчизняній і зарубіжній практиці;

- проаналізувати стан розвитку персоналу на конкретному підприємстві, виявити ключові проблеми та стримуючі фактори;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи професійного розвитку персоналу з урахуванням нестабільних умов функціонування;
- надати економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає система розвитку персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є управлінські, організаційні та економічні заходи щодо її вдосконалення в умовах нестабільного середовища. Основною метою роботи є теоретичне обґрунтування, аналіз практичного стану та розробка рекомендацій щодо ефективних заходів розвитку персоналу підприємства в умовах нестабільності.

Методи дослідження. Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі загальнонаукові методи: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економічне обґрунтування, а також методи структурного та логічного аналізу.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи є: теоретичні джерела з менеджменту персоналу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали, статистичні дані та внутрішня документація конкретного підприємства, що аналізується у роботі.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг основного тексту викладено на 77 сторінках. Робота містить 15 таблицю та 2 рисунки. Список використаних джерел налічує 65 найменувань, викладених на 8 сторінках. Робота має 1 додаток, який розміщено на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в діяльності підприємства

У сучасній економіці, яка характеризується високим рівнем динамізму, конкуренції, інноваційності та нестабільності, людський капітал визнається як ключовий фактор довгострокового успіху будь-якої організації.

Результативна діяльність будь-якої організації в першу чергу залежить від рівня розвитку її кадрового потенціалу. В умовах стрімкої втрати актуальності знань і навичок, здатність підприємства систематично підвищувати професійну кваліфікацію своїх працівників стає ключовою умовою збереження конкурентних позицій на ринку, модернізації виробництва та нарощування обсягів продукції або послуг.

Особистість — це сукупність індивідуальних психологічних, соціальних та духовних характеристик людини, що формуються в процесі її взаємодії з суспільством, набуття досвіду, виконання соціальних ролей та розвитку самосвідомості.

Інакше кажучи, особистість — це не просто людина як біологічна істота, а людина як соціальна істота, яка має власну систему цінностей, переконань, мотивацій, здатна мислити, приймати рішення, відповідати за свої вчинки та свідомо впливати на навколишнє середовище. Вона проявляється через поведінку, спілкування, професійну діяльність, здатність до самореалізації та творчості.

Формування особистості відбувається під впливом багатьох чинників: виховання, освіти, культури, соціального оточення, життєвого досвіду, а також внутрішніх психічних процесів. Особистість є динамічною структурою — вона змінюється і розвивається протягом усього життя.

Персонал — це не просто виконавець виробничих функцій, а активний учасник процесів створення цінності, прийняття рішень, генерації ідей, впровадження інновацій. Саме тому розвиток персоналу набуває стратегічного значення у системі управління підприємством.

Розвиток персоналу — це цілеспрямований, системний та безперервний процес удосконалення професійних, особистісних і соціальних якостей працівників з метою підвищення їхньої ефективності, адаптивності, мотивації та відповідності стратегічним потребам підприємства.

Цей процес охоплює не лише навчання чи підвищення кваліфікації, але й широкий спектр заходів, спрямованих на професійне зростання працівника, формування нових компетенцій, розвиток лідерських якостей, управлінських навичок, а також здатності працювати в команді, приймати рішення в умовах змін і стресу. Йдеться про створення умов, за яких працівник не лише виконує свої посадові обов'язки, а й постійно самореалізується, удосконалюється, прагне до нових знань і професійних висот.

Сутність розвитку персоналу

Поняття "розвиток персоналу" охоплює широкий спектр дій, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь, професійних компетенцій та особистісних якостей працівників. На відміну від формального навчання або підвищення кваліфікації, розвиток персоналу — це безперервний процес, що має системний та цілеспрямований характер. Його основне завдання — підготовка працівників до змін, адаптація до нових умов, формування навичок самостійного мислення та самонавчання.

Рівень розвитку персоналу великою мірою визначається ефективністю профорієнтаційної діяльності як у закладах освіти, так і безпосередньо на підприємстві. Одним із показників успішного розвитку кадрів є активність працівників у сфері інноваційної та раціоналізаторської діяльності. Водночас цей процес потребує наявності в організації продуманої системи заохочення, яка б охоплювала як матеріальні, так і моральні стимули.

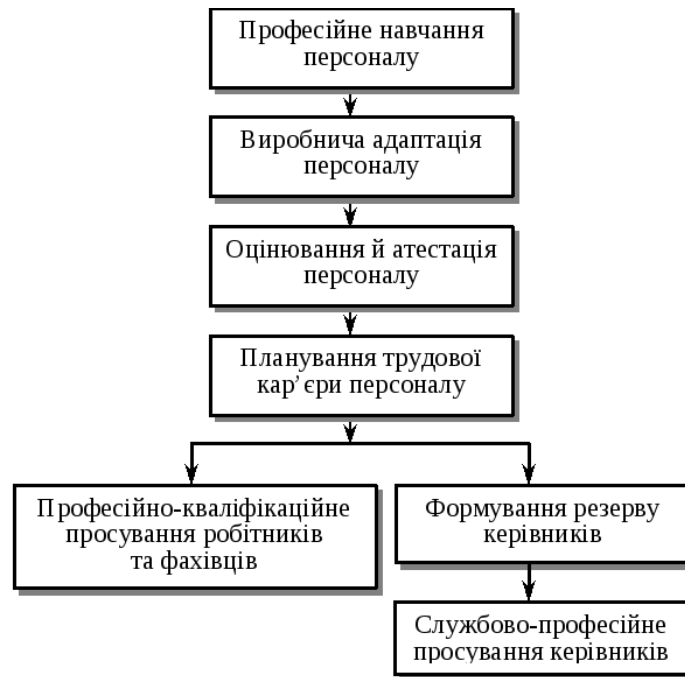


Рис.1.1 Елементи, що формують процес розвитку персоналу в організації

Джерело: складено автором на основі[1]

Сутність розвитку персоналу можна розглядати в кількох площинах:

- Організаційна: формування кадрового потенціалу, який здатен реалізувати стратегічні завдання підприємства.
- Особистісна: розкриття внутрішнього потенціалу працівника, підвищення його мотивації, задоволення професійних амбіцій.
- Функціональна: забезпечення відповідності знань і навичок працівника до потреб конкретної посади або технологічних змін.

Стратегічне значення розвитку персоналу

Управління розвитком персоналу давно вийшло за межі допоміжної функції та стало частиною загальної стратегії підприємства. Це зумовлено тим, що саме кваліфіковані, вмотивовані, лояльні та здатні до постійного навчання працівники є головним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг, ефективності, інноваційності та стабільності бізнесу.

Серед основних причин, які обумовлюють стратегічну важливість розвитку персоналу:

- Зростання технологічної складності виробництва. Постійні технологічні зміни вимагають від працівників нових знань та адаптивності. Підприємства, які не вкладають у розвиток кадрів, швидко втрачають актуальність та гнучкість.
- Посилення конкуренції. У глобалізованому світі конкурентоспроможність часто визначається не лише якістю товару чи ціною, а здатністю персоналу швидко реагувати на зміни, шукати нові рішення та працювати у нестандартних умовах.
- Плинність кадрів. За умови відсутності можливостей для розвитку працівники часто змінюють місце роботи, що призводить до втрати знань, додаткових витрат на підбір персоналу та ризику зниження ефективності.
- Зростаючі очікування працівників. Сучасне покоління фахівців очікує від роботодавця не тільки фінансової винагороди, а й можливостей професійного та особистісного розвитку.

Роль розвитку персоналу в умовах нестабільності

Особливо важливо розглядати розвиток персоналу в контексті нестабільного економічного середовища, коли підприємства стикаються з зовнішніми та внутрішніми загрозами: кризами, інфляцією, змінами законодавства, логістичними обмеженнями, загрозами безпеці, новими формами конкуренції.

У таких умовах розвиток персоналу виконує низку критично важливих функцій:

1. Підвищення адаптивності організації: підготовлений персонал здатен оперативно реагувати на зміни, освоювати нові функції, змінювати напрям діяльності.
2. Формування нових компетенцій: в умовах криз та нестабільності можуть з'являтися нові виклики (наприклад, дистанційна робота, цифровізація), для яких потрібні інші навички.

3. Зниження психологічного навантаження: розвиток працівника сприяє підвищенню впевненості у власних силах, дає йому відчуття захищеності й перспективи.

4. Формування корпоративної культури: коли працівники бачать, що їх розвиток підтримується, це зміцнює їхню лояльність до підприємства.

Взаємозв'язок розвитку персоналу та ефективності підприємства

Дослідження у сфері HR-менеджменту підтверджують, що інвестиції в розвиток персоналу позитивно корелюють з фінансовими результатами підприємства. Краще навчені працівники допускають менше помилок, швидше виконують завдання, частіше генерують ідеї щодо вдосконалення бізнес-процесів. Крім того, розвинений персонал забезпечує кращу якість обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором успіху на сервісно-орієнтованих ринках.

Наприклад, компанії, які систематично впроваджують програми розвитку персоналу, демонструють:

- зростання продуктивності праці;
- зменшення рівня плинності кадрів;
- підвищення мотивації працівників;
- зростання прибутковості на одного співробітника;
- зменшення витрат на помилки та неефективні рішення[2].

1.2 Теоретичні підходи до організації розвитку персоналу: вітчизняний і зарубіжний досвід

В умовах сучасної глобалізованої економіки, стрімкого технологічного прогресу та безпрецедентних соціально-політичних викликів, що стоять перед Україною, роль людського капіталу набуває вирішального значення. Розвиток персоналу перестає бути лише функцією кадрового менеджменту, перетворюючись на стратегічний імператив для забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості організацій. Ефективна організація розвитку персоналу дозволяє не тільки підвищувати кваліфікацію та

продуктивність співробітників, але й формувати адаптивну, вмотивовану та згуртовану команду, здатну відповідати на виклики сьогодення, включаючи потреби післявоєнного відновлення та модернізації країни.

1. Теоретичні основи та концепції розвитку персоналу (Зарубіжний досвід)

Зарубіжна теорія та практика управління персоналом накопичили значний арсенал підходів до розвитку співробітників. Ці підходи еволюціонували від простого професійного навчання до комплексних систем управління талантами та організаційного навчання [3].

1.1. Теорія людського капіталу

Однією з фундаментальних теорій, що обґрунтовує необхідність розвитку персоналу, є теорія людського капіталу, розроблена такими економістами, як Теодор Шульц та Гері Беккер. Згідно з цією теорією, знання, навички, компетенції та інші атрибути працівників (здоров'я, мотивація) розглядаються як форма капіталу, інвестиції в який (через освіту, навчання, охорону здоров'я) призводять до зростання продуктивності праці та, відповідно, економічного зростання як на рівні окремої організації, так і на рівні національної економіки.

Для організацій це означає, що витрати на навчання та розвиток персоналу є не просто витратами, а стратегічними інвестиціями. Розвинений людський капітал дозволяє компаніям впроваджувати інновації, покращувати якість продукції та послуг, ефективніше використовувати ресурси та швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Практичне втілення цієї теорії полягає у створенні систем безперервного навчання, програм підвищення кваліфікації, стажувань та інших форм розвитку, спрямованих на примноження знань та вмінь співробітників.

1.2. Концепція організаційного навчання та організації, що навчається

Цей підхід, популяризований Пітером Сенге ("П'ята дисципліна") та Крісом Арджирісом, розглядає здатність організації до навчання як ключову конкурентну перевагу. Організація, що навчається, – це така організація, яка постійно розширює свої можливості для створення майбутнього, де співробітники постійно

вчаться вчитися разом. Це передбачає розвиток п'яти ключових дисциплін: системне мислення, особистісна майстерність, спільне бачення, командне навчання та ментальні моделі.

Розвиток персоналу в контексті організації, що навчається, не обмежується формальними тренінгами. Він включає створення середовища, яке заохочує обмін знаннями, експериментування, рефлексію над помилками та колективне вирішення проблем. Важливими інструментами стають коучинг, менторство, створення спільнот практиків, бази знань, а також розвиток лідерів, здатних підтримувати культуру навчання. Наслідком є підвищення адаптивності, інноваційності та загальної ефективності організації.

1.3. Компетентнісний підхід

Компетентнісний підхід, що набув поширення з кінця XX століття, фокусується на визначенні, оцінці та розвитку ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання роботи та досягнення стратегічних цілей організації. Компетенції – це сукупність знань, навичок, особистісних якостей та моделей поведінки, що проявляються у робочій діяльності.

В рамках цього підходу розробляються моделі компетенцій для різних посад та рівнів управління. На основі цих моделей будуються всі HR-процеси, включаючи підбір, оцінку, мотивацію та, що особливо важливо, розвиток персоналу. Програми розвитку стають цілеспрямованими, орієнтованими на усунення "розривів" у компетенціях (різниці між необхідним та фактичним рівнем) та на розвиток тих якостей, які є критично важливими для успіху. Це можуть бути як професійні (hard skills), так і надпрофесійні, або "м'які" навички (soft skills), такі як комунікабельність, лідерство, командна робота, емоційний інтелект.

1.4. Управління талантами (Talent Management)

Концепція управління талантами передбачає інтегрований підхід до залучення, розвитку, утримання та мотивації співробітників, які мають високий потенціал та є ключовими для досягнення стратегічних цілей компанії. Розвиток

персоналу в рамках цієї концепції є невід'ємною частиною загальної стратегії роботи з талантами.

Організації ідентифікують талановитих співробітників (high-potentials) та розробляють для них індивідуальні плани розвитку, що можуть включати участь у стратегічних проектах, ротацію на різні посади, стажування (в тому числі міжнародні), менторство з боку топ-менеджерів, спеціалізовані лідерські програми. Мета – не лише підвищити кваліфікацію цих співробітників, але й підготувати їх до виконання ключових ролей в організації у майбутньому, забезпечуючи наступність керівництва та утримання критично важливих знань.

1.5. Сучасні тренди в розвитку персоналу за кордоном

Глобальні зміни, цифровізація та зміна очікувань працівників призвели до появи нових трендів у розвитку персоналу:

Цифровізація навчання (E-learning): Використання онлайн-курсів, вебінарів, навчальних платформ (LMS – Learning Management Systems), мобільних додатків для навчання. Це забезпечує гнучкість, доступність та економічність.

Мікронавчання (Microlearning): Подача навчального контенту невеликими, легкозасвоюваними порціями (короткі відео, статті, тести), що зручно для навчання "на вимогу" та в умовах обмеженого часу.

Гейміфікація: Використання ігрових елементів (бали, рейтинги, досягнення) для підвищення залученості та мотивації до навчання.

Персоналізовані траєкторії навчання: Адаптація навчального контенту та темпу навчання до індивідуальних потреб, знань та цілей кожного співробітника, часто з використанням технологій штучного інтелекту.

Коучинг та менторство: Розвиток через індивідуальну підтримку та наставництво з боку більш досвідчених колег або професійних коучів.

Agile Learning: Застосування гнучких методологій (аналогічних Agile у розробці ПЗ) до процесу навчання, що передбачає короткі ітерації, швидкий зворотний зв'язок та постійну адаптацію.

Акцент на "м'яких" навичках (Soft Skills): Усвідомлення того, що в епоху автоматизації критично важливими стають навички комунікації, критичного мислення, креативності, емоційного інтелекту, лідерства та вміння працювати в команді.

Безперервне навчання (Lifelong Learning): Формування культури постійного самовдосконалення та отримання нових знань і навичок протягом усього професійного життя.

2. Специфічні зарубіжні моделі та практики

Хоча теоретичні підходи є універсальними, їх практична реалізація може мати національні особливості.

Німецька дуальна система освіти: Ця модель професійної підготовки, хоча й стосується переважно початкової професійної освіти, має значний вплив на корпоративне навчання. Вона поєднує теоретичне навчання у професійних школах з практичним навчанням безпосередньо на підприємстві. Принципи учнівства, наставництва та тісного зв'язку теорії з практикою активно використовуються і в подальшому розвитку персоналу на німецьких підприємствах.

Японська система "Кайдзен" (Kaizen): Філософія безперервного вдосконалення всіх процесів, включаючи розвиток персоналу. Важливу роль відіграють "гуртки якості", де працівники спільно аналізують проблеми та пропонують шляхи їх вирішення, тим самим навчаючись та розвиваючи свої аналітичні та командні навички. Акцент робиться на поступових, але постійних покращеннях та залученні всіх співробітників.

Американські корпоративні університети: Багато великих американських корпорацій (наприклад, McDonald's – Hamburger University, General Electric – Crotonville, Apple University) створюють власні навчальні центри, що функціонують як повноцінні університети. Вони пропонують широкий спектр програм – від технічних тренінгів до лідерських програм та MBA, – спрямованих на розвиток специфічних для компанії компетенцій та поширення корпоративної культури.

Ці моделі демонструють різноманітність підходів, але спільним для них є усвідомлення важливості системного та цілеспрямованого розвитку персоналу.

3. Вітчизняний (український) досвід організації розвитку персоналу

Українська практика розвитку персоналу формувалася під впливом різних історичних, економічних та соціокультурних чинників. Станом на травень 2025 року вона характеризується як етапом трансформації та адаптації до нових, надзвичайно складних реалій [4,5].

3.1. Історичний контекст та радянська спадщина

Радянська система підготовки кадрів була централізованою, плановою та орієнтованою переважно на потреби великих державних підприємств. Існувала розгалужена мережа ПТУ, технікумів, інститутів підвищення кваліфікації. Основний акцент робився на вузькоспеціалізованих технічних знаннях. Такі поняття, як "м'які навички", "організаційний розвиток" чи "управління талантами" в сучасному розумінні практично не використовувалися. Система була досить інертною та не завжди відповідала реальним потребам виробництва.

З переходом до ринкової економіки на початку 1990-х років багато підприємств зіткнулися з кризою, і питання розвитку персоналу часто відходило на другий план через брак ресурсів та розуміння його важливості. Старі системи підготовки кадрів виявилися частково неадекватними новим економічним умовам.

3.2. Сучасний стан, виклики та особливості в Україні

Сучасна ситуація в Україні характеризується низкою специфічних викликів, які безпосередньо впливають на організацію розвитку персоналу:

Наслідки повномасштабної війни:

Переміщення населення: Велика кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та біженців за кордоном призвела до втрати кваліфікованих кадрів у багатьох регіонах та галузях. Виникає потреба у перекваліфікації ВПО та адаптації їх до нових робочих місць.

Повернення ветеранів: Інтеграція ветеранів у мирне життя та на ринок праці потребує спеціальних програм адаптації, перенавчання, розвитку нових навичок, а

також психологічної підтримки та врахування їхнього унікального досвіду. Багато компаній розробляють програми для реінтеграції ветеранів, фокусуючись на їхніх лідерських якостях, стресостійкості та дисципліні.

Дефіцит кадрів: Мобілізація та міграція спричинили значний дефіцит робочої сили, особливо кваліфікованих робітників та технічних спеціалістів. Це змушує компанії інвестувати в прискорений розвиток існуючих співробітників та залучення нових через навчання.

Психологічне здоров'я: Підвищений рівень стресу, тривожності та посттравматичних розладів серед населення вимагає включення програм психологічної підтримки, розвитку стресостійкості та емоційного інтелекту в системи розвитку персоналу.

"Витік мізків" (Brain Drain): Відтік кваліфікованих спеціалістів за кордон, що посилюється через війну, залишається серйозною проблемою. Утримання талантів через створення привабливих умов праці та можливостей для професійного зростання є критично важливим.

Євроінтеграційні процеси: Прагнення України до членства в ЄС вимагає гармонізації стандартів, у тому числі в освіті та професійній підготовці. Це стимулює впровадження європейських підходів до розвитку персоналу, сертифікації та визнання кваліфікацій.

Нерівномірний розвиток корпоративної культури навчання: Великі міжнародні та прогресивні українські компанії активно впроваджують сучасні системи розвитку персоналу. Однак у багатьох малих та середніх підприємствах (МСП), а також у деяких традиційних галузях, цьому питанню все ще приділяється недостатньо уваги, часто через обмеженість ресурсів або недостатнє розуміння довгострокових переваг.

Законодавча база: Хоча трудове законодавство регулює деякі аспекти професійного навчання, комплексної державної стратегії та достатньої підтримки розвитку персоналу на рівні підприємств часто бракує. Проте, з'являються

ініціативи щодо реформи професійно-технічної освіти та навчання дорослих, орієнтовані на потреби ринку праці.

3.3. Прогресивні тенденції та практики розвитку персоналу в Україні

Незважаючи на виклики, в Україні спостерігається низка позитивних тенденцій у сфері розвитку персоналу:

Лідерство IT-сектору: Український IT-сектор традиційно є флагманом у впровадженні передових HR-практик. Багато IT-компаній мають власні внутрішні університети, академії, менторські програми, активно інвестують у навчання англійської мови, розвиток "м'яких" навичок та технічних компетенцій. Поширення західних моделей: Міжнародні компанії, що працюють в Україні, приносять із собою власні корпоративні стандарти та моделі розвитку персоналу, що позитивно впливає на загальний рівень HR-практик у країні. Розвиток корпоративних навчальних центрів: Великі українські компанії в різних секторах (ритейл, агробізнес, фінанси, промисловість) все частіше створюють власні навчальні центри або корпоративні університети для системної підготовки та розвитку своїх співробітників. Зростання популярності онлайн-навчання: Пандемія COVID-19, а згодом і повномасштабна війна, значно прискорили впровадження цифрових технологій в освіту та корпоративне навчання. Українські компанії та співробітники активно використовують як міжнародні (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning), так і вітчизняні освітні платформи (Prometheus, ВУМ online, EdEra). Фокус на лідерстві та управлінських навичках: Усвідомлення важливості сильного лідерства для подолання криз та забезпечення розвитку стимулює попит на програми розвитку лідерських якостей, стратегічного мислення, управління змінами.

Адаптація до умов невизначеності: Компанії впроваджують програми, спрямовані на розвиток адаптивності, гнучкості, навичок кризового менеджменту, стресостійкості та вміння працювати у віддаленому або гібридному форматі.

Роль громадських організацій та бізнес-асоціацій: Численні неурядові організації, професійні та бізнес-асоціації (наприклад, Європейська Бізнес

Асоціація, Американська торговельна палата, Спілка українських підприємців) пропонують навчальні програми, тренінги, семінари, сприяючи поширенню найкращих практик.

Державні та міжнародні ініціативи: З'являються державні програми, часто за підтримки міжнародних донорів (наприклад, ЄС, USAID, ПРООН), спрямовані на перекваліфікацію населення, розвиток підприємницьких навичок, підтримку МСП, зокрема через надання грантів на навчання.

3.4. Приклади організації розвитку персоналу в українських компаніях та ініціативах

IT-компанії:

EPAM Systems: Має потужну внутрішню систему навчання EPAM University, що пропонує тренінги та курси з різних технологій, мов програмування, а також програми для розвитку менеджерських та "м'яких" навичок. Активно використовує менторство.

SoftServe: Компанія має SoftServe University, який надає можливості для професійного зростання співробітників на всіх рівнях, від стажерів до досвідчених фахівців та менеджерів. Пропонуються технічні сертифікації, мовні курси, лідерські програми.

GlobalLogic: Розвиває таланти через внутрішні навчальні програми, технологічні спільноти (TechTalks, Guilds), програми ротації та можливості для отримання міжнародного досвіду. Ці компанії часто пропонують гібридні формати навчання, поєднуючи онлайн-курси з очними тренінгами та практичними завданнями на реальних проектах.

Аграрний сектор:

Kernel: Один з найбільших агрохолдингів, інвестує в навчання своїх співробітників сучасним агротехнологіям, управлінню сільськогосподарським виробництвом, цифровим інструментам. Може мати програми для молодих спеціалістів та кадрового резерву.

МХП (Миронівський хлібопродукт): Компанія з великим штатом працівників у різних напрямках (виробництво, логістика, продажі) впроваджує програми навчання, спрямовані на підвищення ефективності, безпеки праці та розвиток управлінських компетенцій. Часто використовує каскадне навчання, коли навчені менеджери передають знання своїм підлеглим.

Ритейл та FMCG:

АТБ-маркет: Як одна з найбільших мереж супермаркетів, компанія має розгалужену систему підготовки персоналу, особливо для лінійних співробітників (касири, продавці, працівники залу), що включає навчання стандартам обслуговування, роботі з касовим апаратом, асортиментом товарів. Можуть існувати програми для підготовки адміністраторів магазинів та регіональних менеджерів.

Fozzy Group (Сільпо, Фора): Відома своїм креативним підходом, група компаній може впроваджувати інноваційні методи навчання, включаючи гейміфікацію, програми розвитку сервісних навичок та лідерства для керівників магазинів та департаментів.

Банківський сектор:

ПриватБанк: Маючи велику мережу та фокусуючись на цифрових технологіях, банк постійно навчає своїх співробітників роботі з новими банківськими продуктами, програмним забезпеченням, стандартам обслуговування клієнтів, а також кібербезпеці.

Ощадбанк: Як державний банк, що проходить трансформацію, Ощадбанк інвестує в перепідготовку персоналу, розвиток клієнтоорієнтованості та впровадження сучасних банківських практик [6,7].

Державний сектор та громадські ініціативи:

Програми перекваліфікації ветеранів та ВПО: За підтримки уряду та міжнародних організацій реалізуються численні проекти, спрямовані на надання ветеранам та ВПО нових професійних навичок (наприклад, в ІТ, підприємстві,

сучасних робітничих спеціальностях), психологічну реабілітацію та допомогу у працевлаштуванні. Наприклад, проєкти "Veteran Hub", "Prometheus для ветеранів".

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС): Відповідає за професійний розвиток державних службовців, організовує курси підвищення кваліфікації, впроваджує компетентнісний підхід в державній службі.

Українська академія лідерства (УАЛ): Хоча це освітня ініціатива для молоді, вона є прикладом формування лідерського потенціалу країни через комплексний розвиток особистості.

4. Порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду

Порівнюючи зарубіжний та український досвід, можна виділити такі аспекти:

Запозичення та адаптація: Українські компанії, особливо ті, що мають іноземні інвестиції або орієнтовані на міжнародні ринки, активно запозичують та адаптують передові зарубіжні моделі (компетентнісний підхід, управління талантами, e-learning).

Інфраструктура та ресурси: Загальний рівень розвитку інфраструктури для корпоративного навчання (тренінгові компанії, навчальні платформи, кваліфіковані тренери) в Україні ще може поступатися провідним західним країнам, хоча цей розрив скорочується. Фінансові ресурси, що виділяються на розвиток персоналу, також можуть бути більш обмеженими, особливо в МСП та в умовах економічної нестабільності.

Державна політика: У багатьох розвинених країнах існує більш цілісна та послідовна державна політика підтримки навчання дорослих та розвитку людського капіталу, включаючи податкові стимули для компаній, що інвестують у персонал. В Україні цей напрямок потребує подальшого розвитку.

Вплив кризових факторів: Український досвід унікальний через необхідність адаптації систем розвитку персоналу до умов війни, що вимагає особливої уваги до психологічної підтримки, розвитку стресостійкості та швидкої перекваліфікації.

Ментальність та культура: Ще можуть існувати певні відмінності у ставленні до навчання та розвитку. Якщо на Заході ідея безперервного навчання (lifelong learning) є більш усталеною, то в Україні вона активно формується, особливо серед молодого покоління та у прогресивних секторах.

Організація розвитку персоналу є ключовим фактором успіху будь-якої сучасної організації та стратегічним пріоритетом для економічного відродження та модернізації України. Зарубіжний досвід пропонує багатий арсенал теоретичних підходів та практичних інструментів – від теорії людського капіталу та компетентнісного підходу до гнучких цифрових рішень та управління талантами.

Українські підприємства та організації, незважаючи на надскладні умови, спричинені війною, та інші виклики, демонструють зростаюче розуміння важливості інвестицій у своїх співробітників. Спостерігається активне запозичення та адаптація передових світових практик, особливо в ІТ-секторі та великих компаніях. Водночас, існують специфічні потреби, пов'язані з реінтеграцією ветеранів, підтримкою ВПО, подоланням дефіциту кадрів та формуванням навичок, необхідних для післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Подальший розвиток систем управління персоналом в Україні потребуватиме:

Посилення взаємодії між державою, бізнесом та освітніми установами для формування ефективної національної системи розвитку людського капіталу.

Активнішого впровадження сучасних технологій навчання (e-learning, AI-персоналізація, VR/AR для практичних навичок).

Інтеграції програм психологічної підтримки та розвитку "м'яких" навичок, особливо стресостійкості та адаптивності.

Створення сприятливих умов для утримання талантів та повернення кваліфікованих фахівців з-за кордону.

Формування культури безперервного навчання на всіх рівнях суспільства.

Інвестиції в розвиток персоналу сьогодні – це інвестиції в стійке майбутнє українських організацій та всієї країни, здатність долати виклики, впроваджувати інновації та будувати конкурентоспроможну економіку.

1.3. Методологічні аспекти управління розвитком персоналу в нестабільних умовах та сучасні тенденції

Зважаючи на поточну дату (травень 2025 року) та контекст України, тема методологічних аспектів управління розвитком персоналу в нестабільних умовах набуває особливої гостроти та актуальності.

Управління розвитком персоналу є ключовою функцією менеджменту, спрямованою на систематичне вдосконалення знань, навичок, компетенцій та мотиваційного потенціалу співробітників для досягнення як індивідуальних, так і організаційних цілей. В умовах стабільного середовища організації можуть дозволити собі довгострокове планування та реалізацію комплексних програм розвитку. Однак, в епоху перманентної нестабільності – економічних криз, геополітичних конфліктів, пандемій, стрімких технологічних змін та соціальних трансформацій – традиційні підходи до розвитку персоналу часто виявляються неефективними. Нестабільні умови вимагають від організацій не просто реагування на зміни, а й проактивного формування адаптивного, стійкого та інноваційного людського капіталу. Саме тому методологічні аспекти управління розвитком персоналу потребують глибокого переосмислення та адаптації.

Актуальність цієї проблеми для України є беззаперечною. Країна, перебуваючи в стані війни та на шляху до масштабної післявоєнної відбудови, стикається з безпрецедентними викликами: масовим переміщенням населення, трансформацією ринку праці, потребою у швидкій перекваліфікації та адаптації ветеранів, психологічним навантаженням на працівників та необхідністю формування кадрового потенціалу для інноваційного розвитку та євроінтеграції. В таких умовах методологія розвитку персоналу повинна бути надзвичайно

гнучкою, ресурсоефективною та орієнтованою на швидке формування критично важливих компетенцій.

1. Характеристика нестабільних умов та їх вплив на розвиток персоналу

Нестабільність може проявлятися у різних формах, кожна з яких по-своєму впливає на організації та їхні підходи до розвитку людських ресурсів:

Економічна нестабільність: Фінансові кризи, рецесії, висока інфляція, коливання валютних курсів, руйнування ланцюгів постачання. Це призводить до скорочення бюджетів на навчання, оптимізації витрат, перегляду пріоритетів у розвитку на користь навичок, що забезпечують негайну віддачу або виживання бізнесу. Організації змушені шукати більш економічні форми навчання, такі як онлайн-курси або внутрішнє навчання силами власних експертів.

Соціально-політична нестабільність: Військові конфлікти, політичні кризи, зміни у законодавстві, соціальна напруженість, масові міграції. Такі умови (особливо актуальні для України) спричиняють значний психологічний тиск на працівників, фізичне переміщення, втрату кадрів, зміну ринку праці. Розвиток персоналу має включати програми психологічної підтримки, адаптації до нових умов, реінтеграції (наприклад, ветеранів, ВПО), а також формування навичок кризового менеджменту та лідерства в екстремальних умовах.

Технологічна нестабільність: Стрімкий розвиток технологій (штучний інтелект, автоматизація, цифровізація) призводить до швидкого знецінення одних навичок та виникнення попиту на нові. Організації повинні забезпечити постійне оновлення знань (upskilling) та перекваліфікацію (reskilling) співробітників, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це вимагає гнучких навчальних програм та культури безперервного навчання.

Екологічна нестабільність: Зміна клімату, природні катаклізми, екологічні кризи. Це може впливати на певні галузі економіки, вимагати нових "зелених" навичок та компетенцій у сфері сталого розвитку.

Епідеміологічна нестабільність: Пандемії (як COVID-19) кардинально змінюють формати роботи (масовий перехід на віддалену роботу) та актуалізують

потребу в навичках дистанційної взаємодії, цифрової грамотності, управління розподіленими командами та турботи про здоров'я (фізичне та ментальне)[8].

Вплив нестабільності на управління розвитком персоналу:

Скорочення горизонту планування: Довгострокові стратегії розвитку стають менш релевантними; натомість потрібне короткострокове, ситуативне планування.

Підвищення значущості гнучкості та адаптивності: Програми розвитку мають бути модульними, легко змінюваними та адаптованими до поточних потреб.

Фокус на критично важливих навичках: Пріоритет надається розвитку компетенцій, необхідних для виживання, стабілізації та швидкого відновлення бізнесу (наприклад, антикризове управління, управління ризиками, цифрові навички).

Обмеженість ресурсів: Фінансові та часові обмеження змушують шукати більш ефективні та менш витратні методи навчання (онлайн-формати, внутрішнє навчання).

Зростання ролі психологічної підтримки: Розвиток персоналу має інтегрувати заходи, спрямовані на зниження стресу, підвищення стійкості та підтримку ментального здоров'я.

Необхідність швидкого прийняття рішень: Методологія має дозволяти оперативно реагувати на зміни в потребах навчання.

2. Методологічні засади управління розвитком персоналу в нестабільних умовах

Адаптація методології управління розвитком персоналу до нестабільних умов передбачає перегляд усіх ключових етапів цього процесу.

2.1. Адаптивне стратегічне планування розвитку персоналу

В умовах невизначеності традиційне довгострокове планування стає малоефективним. Натомість, стратегія розвитку персоналу має бути гнучкою та адаптивною:

Сценарне планування: Розробка декількох сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та відповідних планів розвитку персоналу для кожного з них. Це дозволяє швидко переорієнтуватися при зміні ситуації.

Фокус на ключових компетенціях для стійкості: Визначення набору "ядерних" компетенцій (наприклад, адаптивність, вирішення проблем, критичне мислення, лідерство в кризу), які є універсальними та допомагають організації виживати та розвиватися за будь-яких умов.

Регулярний перегляд стратегії: Стратегія розвитку персоналу повинна переглядатися не раз на рік, а значно частіше (щоквартально або навіть за потреби) у відповідь на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Тісна інтеграція з бізнес-стратегією: Розвиток персоналу має бути безпосередньо пов'язаний з поточними та короткостроковими цілями бізнесу, особливо в кризові періоди.

2.2. Динамічна та безперервна оцінка потреб у розвитку

Традиційні методи оцінки потреб (наприклад, щорічна атестація) є занадто повільними для нестабільного середовища. Необхідні більш динамічні підходи:

Моніторинг ефективності в реальному часі: Використання даних про продуктивність, зворотного зв'язку від клієнтів та керівників для оперативного виявлення прогалин у навичках.

Пульс-опитування (Pulse Surveys): Короткі регулярні опитування співробітників щодо їхніх потреб у навчанні, рівня залученості та проблем, з якими вони стикаються.

Проектно-орієнтована оцінка: Визначення потреб у розвитку на основі вимог конкретних проектів або завдань, особливо тих, що спрямовані на адаптацію до змін.

Залучення лінійних керівників: Надання лінійним менеджерам інструментів та повноважень для виявлення потреб у розвитку своїх підлеглих, оскільки вони найкраще знають поточну ситуацію.

Прогнозування майбутніх потреб: Незважаючи на нестабільність, спроби прогнозувати, які навички будуть потрібні в найближчому майбутньому, на основі аналізу трендів та стратегічних пріоритетів.

2.3. Гнучкий та модульний дизайн навчальних програм та їх доставка

Методи розробки та реалізації програм розвитку мають забезпечувати швидкість, гнучкість та доступність:

Agile Learning Design (Гнучкий дизайн навчання): Застосування принципів Agile (короткі цикли розробки, ітеративність, тісна співпраця із замовниками навчання, фокус на практичній цінності). Прототипування навчальних рішень, швидке тестування та коригування.

Модульність програм: Розбивка великих навчальних програм на короткі, самостійні модулі, які можна комбінувати залежно від потреб та швидко оновлювати.

Мікронавчання (Microlearning): Надання навчального контенту у вигляді невеликих, концентрованих блоків інформації (відео до 5 хвилин, інфографіка, короткі статті, тести), доступних "на вимогу". Це особливо ефективно для швидкого засвоєння конкретних навичок або оновлення знань в умовах обмеженого часу та високого когнітивного навантаження.

Змішане навчання (Blended Learning): Оптимальне поєднання різних форматів – онлайн та офлайн, синхронного (вебінари, тренінги в реальному часі) та асинхронного (самостійне вивчення матеріалів). Вибір формату залежить від цілей навчання, доступності ресурсів та специфіки аудиторії (наприклад, для розподілених команд або працівників у зоні бойових дій онлайн-формати є пріоритетними).

Мобільне навчання (m-Learning): Забезпечення доступу до навчальних матеріалів через мобільні пристрої, що важливо для співробітників, які часто переміщуються або не мають постійного доступу до комп'ютера.

Навчання дією (Action Learning): Вирішення реальних бізнес-проблем у малих групах, що дозволяє одночасно розвивати навички та отримувати практичні результати для організації.

Використання внутрішніх експертів: Залучення досвідчених співробітників як тренерів, менторів, наставників. Це економічно ефективно та сприяє передачі унікальних знань всередині компанії.

2.4. Оцінка ефективності програм розвитку: фокус на вплив та ітеративність

В нестабільних умовах важливо не просто провести навчання, а й швидко оцінити його вплив та внести необхідні корективи:

Багаторівнева оцінка (адаптована модель Кіркпатріка/Філліпса):

Рівень 1: Реакція (задоволеність навчанням).

Рівень 2: Засвоєння (приріст знань та навичок) – через тестування, практичні завдання.

Рівень 3: Поведінка (зміна поведінки на робочому місці) – через спостереження, зворотний зв'язок від керівників.

Рівень 4: Результати (вплив на бізнес-показники: продуктивність, якість, продажі, скорочення помилок).

Рівень 5: ROI (рентабельність інвестицій у навчання), хоча в кризових умовах це може бути складно виміряти та не завжди є пріоритетом порівняно з досягненням якісних змін.

Оперативний зворотний зв'язок: Збір зворотного зв'язку одразу після навчальних заходів та через певний час для оцінки довгострокового ефекту.

Пілотні проекти: Тестування нових програм на невеликих групах перед повномасштабним впровадженням.

А/В тестування: Порівняння ефективності різних підходів або форматів навчання.

Якісні методи оцінки: Інтерв'ю, фокус-групи для глибшого розуміння впливу навчання.

2.5. Управління знаннями та їх передача

В умовах високої плинності кадрів або реструктуризації, спричинених нестабільністю, збереження та передача критично важливих знань стає пріоритетом:

Створення баз знань: Цифрові репозиторії документів, інструкцій, найкращих практик.

Спільноти практиків (Communities of Practice): Об'єднання співробітників для обміну досвідом та знаннями у певній сфері.

Менторство та наставництво: Передача досвіду від більш досвідчених колег до новачків або тих, хто опановує нову роль.

"Уроки, що винесені" (Lessons Learned): Систематичний аналіз успіхів та невдач проектів або кризових ситуацій для фіксації отриманого досвіду.

3. Сучасні тенденції розвитку персоналу, актуалізовані нестабільними умовами

Нестабільність не лише кидає виклики, але й каталізує впровадження інноваційних підходів та технологій у сфері розвитку персоналу[9,10,11].

3.1. Цифрова трансформація L&D (Learning & Development)

Штучний інтелект (AI) у навчанні:

Персоналізовані навчальні траєкторії: AI аналізує дані про співробітника (посада, навички, цілі, темп навчання) та рекомендує релевантний контент.

Інтелектуальні системи тьюторингу: AI-асистенти, чат-боти для надання підтримки, відповідей на питання, симуляції діалогів.

Автоматизована оцінка та зворотний зв'язок: AI для перевірки тестів, аналізу есе, надання конструктивного фідбеку.

Навчальні платформи нового покоління (LXP – Learning Experience Platform): На відміну від традиційних LMS (Learning Management System), які часто орієнтовані на адміністрування навчання, LXP фокусуються на користувацькому досвіді, пропонуючи агрегацію контенту з різних джерел, соціальне навчання, персоналізовані рекомендації.

Імерсивні технології (VR/AR): Віртуальна (VR) та доповнена (AR) реальність для створення реалістичних симуляцій складних або небезпечних робочих процесів (наприклад, ремонт обладнання, дії в надзвичайних ситуаціях, відпрацювання навичок спілкування з клієнтами). Це особливо цінно, коли фізичне навчання ускладнене або небезпечне.

3.2. Розвиток "сильних навичок" (Power Skills) та людиноцентричність

В епоху, коли рутинні завдання автоматизуються, а зміни відбуваються постійно, на перший план виходять саме людські якості та вміння:

Стійкість (Resilience) та адаптивність: Здатність відновлюватися після стресів, гнучко реагувати на зміни, зберігати продуктивність в умовах невизначеності.

Емоційний інтелект: Вміння розуміти та керувати власними емоціями та емоціями інших, будувати ефективні стосунки.

Критичне мислення та вирішення комплексних проблем: Здатність аналізувати складну інформацію, приймати обґрунтовані рішення в умовах обмежених даних та часу.

Креативність та інноваційність: Вміння генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні підходи до вирішення завдань.

Комунікація та співпраця: Навички ефективної взаємодії, особливо в мультикультурних та розподілених командах.

Лідерство (адаптивне, емпатійне): Здатність надихати та вести за собою команду в умовах змін та невизначеності, проявляючи емпатію та турботу про людей.

3.3. Безперервне оновлення навичок (Upskilling & Reskilling)

Необхідність постійно оновлювати існуючі навички та здобувати нові для відповідності вимогам ринку праці та технологічним змінам:

Цільові програми перекваліфікації: Для співробітників, чий посади трансформуються або зникають, а також для залучення людей з інших галузей.

Розвиток цифрової грамотності: Базовий набір цифрових навичок стає необхідним для більшості професій.

"Навички майбутнього": Проактивне формування компетенцій, які будуть затребувані у майбутньому (наприклад, аналіз даних, робота з AI, кібербезпека, "зелені" навички).

3.4. Інтеграція добробуту та ментального здоров'я в програми розвитку

Високий рівень стресу в нестабільних умовах вимагає від організацій системної турботи про психологічний стан співробітників:

Тренінги з управління стресом, mindfulness, work-life balance.

Програми підтримки ментального здоров'я (EAP – Employee Assistance Programs).

Розвиток культури психологічної безпеки та підтримки в колективі.

Навчання керівників методам підтримки своїх команд у кризових ситуаціях (трама-інформований підхід)[12,13].

3.5. Персоналізація та самоспрямоване навчання

Сучасні співробітники все більше прагнуть контролювати власний розвиток:

Надання доступу до різноманітних навчальних ресурсів (бібліотеки онлайн-курсів, статті, книги, подкасти).

Створення індивідуальних планів розвитку (ІПР) спільно зі співробітником, враховуючи його цілі та потреби.

Підтримка ініціатив співробітників щодо самонавчання.

3.6. Використання даних та аналітики в L&D

Learning Analytics: Збір та аналіз даних про процеси навчання для оцінки їх ефективності, виявлення закономірностей, персоналізації контенту та прогнозування потреб.

Прийняття рішень на основі даних: Використання аналітики для обґрунтування інвестицій у розвиток персоналу та вибору найбільш ефективних методів [14].

4. Застосування методологій в українському контексті: виклики та можливості

В умовах війни та післявоєнного відновлення Україна стикається з унікальним набором викликів та можливостей у сфері розвитку персоналу.

Методологічні адаптації, спричинені війною:

Пріоритет на кризове лідерство та управління командами в екстремальних ситуаціях: Багато компаній запровадили тренінги для керівників з управління стресом підлеглих, комунікації в кризу, прийняття швидких рішень.

Психологічна підтримка та перша психологічна допомога: Навчання співробітників (особливо HR-фахівців та керівників) навичкам надання першої психологічної допомоги, розпізнавання ознак ПТСР, створення підтримуючого середовища.

Безпека та навчання діям у надзвичайних ситуаціях: Тренінги з цивільної оборони, першої домедичної допомоги стали частиною корпоративних програм.

Гнучкі та дистанційні формати: Масовий перехід на дистанційне навчання, використання асинхронних курсів для тих, хто перебуває в небезпечних регіонах або має нестабільний доступ до інтернету.

Короткострокові програми перекваліфікації: Для ВПО та людей, що втратили роботу через руйнування підприємств, розробляються інтенсивні курси для швидкого опанування нових затребуваних професій (часто в ІТ, сфері послуг, онлайн-професіях).

Розвиток волонтерських компетенцій та їх інтеграція в корпоративні цінності.

Приклади адаптації та інновацій в українських компаніях:

ІТ-сектор: Продовжує бути лідером, швидко адаптуючи навчальні програми до віддаленого формату, роблячи акцент на кібербезпеці, хмарних технологіях та управлінні розподіленими командами. Багато компаній пропонують безкоштовні курси для світчерів та людей, що постраждали від війни.

Агросектор та промисловість: Зіткнувшись з руйнуваннями та логістичними проблемами, ці сектори потребують навчання з відновлення інфраструктури, роботи з новим обладнанням (часто західного зразка), впровадження стандартів безпеки в умовах потенційних загроз.

Державний сектор та громадські організації: Активно залучають міжнародну допомогу для програм навчання державних службовців з антикризового управління, відновлення, євроінтеграції. Громадські організації (наприклад, "Veteran Hub", "Prometheus", KSE G□□□□□□□□) відіграють величезну роль у наданні освітніх послуг для ветеранів, ВПО та інших вразливих груп.

Методологічні виклики для України:

Масштабність потреб: Необхідність перекваліфікувати та адаптувати сотні тисяч людей.

Обмеженість ресурсів: Дефіцит фінансування, кваліфікованих тренерів та сучасної навчальної інфраструктури в деяких регіонах.

Травматизація населення: Необхідність врахування психологічного стану людей при розробці навчальних програм, що може вимагати зниження інтенсивності, надання додаткової підтримки.

Необхідність швидкої сертифікації та визнання кваліфікацій, отриманих через неформальну та інформальну освіту.

Перспективи та можливості:

Формування "нації, що навчається": Поточні виклики можуть стати каталізатором для формування культури безперервного навчання та саморозвитку.

Залучення міжнародного досвіду та ресурсів: Можливість отримати доступ до найкращих світових практик та фінансової підтримки для розбудови системи розвитку персоналу.

Цифровізація як драйвер: Вимушений перехід до онлайн-форматів може прискорити цифровізацію освіти та корпоративного навчання в довгостроковій перспективі.

Розвиток навичок для відбудови: Формування кадрового потенціалу для ключових галузей відбудови (будівництво, енергетика, інфраструктура, ІТ, агросектор, охорона здоров'я).

Управління розвитком персоналу в нестабільних умовах перестає бути рутинною функцією і перетворюється на критично важливий процес забезпечення життєздатності, адаптивності та конкурентоспроможності організацій. Методологічні підходи мають еволюціонувати в бік гнучкості, модульності, оперативності та людиноцентричності. Сценарне планування, динамічна оцінка потреб, гнучкий дизайн програм (Agile, мікронавчання, змішане навчання), фокус на швидкій оцінці впливу та ефективне управління знаннями стають ключовими елементами успішної стратегії.

Сучасні тенденції, такі як цифрова трансформація L&D (AI, LXP, VR/AR), акцент на "сильних навичках", безперервне оновлення компетенцій та інтеграція добробуту і ментального здоров'я в програми розвитку, ще більше посилюються в умовах нестабільності, надаючи інструменти для ефективної відповіді на виклики.

Для України, яка переживає безпрецедентні випробування, але водночас стоїть на порозі масштабного відновлення та модернізації, методологічно вивірене та стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу є запорукою не лише виживання окремих підприємств, але й успішного майбутнього всієї країни. Адаптація передового світового досвіду з урахуванням національної специфіки, інвестиції в людський капітал, розвиток культури безперервного навчання та турбота про психологічне здоров'я нації – ось ті пріоритети, які дозволять Україні сформувати потужний кадровий потенціал, здатний подолати наслідки війни та забезпечити інноваційний прорив. Подальші дослідження та практичні розробки у цій сфері мають бути спрямовані на створення специфічних моделей та інструментів, адаптованих до унікальних потреб українського суспільства та економіки в період трансформації [15,16,17].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Загальна характеристика підприємства та організаційної структури управління персоналом

Підприємство, що аналізується, – це Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) «Яготинський маслозавод». Далі розглянемо його ключові аспекти, організаційну структуру та систему управління персоналом.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має класичну для виробничого підприємства ієрархічну структуру управління, що забезпечує чіткий розподіл відповідальності та координацію діяльності. На вершині операційного управління знаходиться Генеральний директор, Косяченко Сергій, який несе повну відповідальність за всі аспекти діяльності підприємства, включаючи розробку та реалізацію довгострокових стратегій розвитку. Його роль є ключовою у визначенні напрямків руху компанії та адаптації до змін ринкових умов.

Паралельно, функцію нагляду та забезпечення відповідності діяльності підприємства інтересам власників та законодавству виконує Голова правління, Приліпко Ігор Леонідович. Ця посада зосереджена на питаннях корпоративного управління, що включає контроль за дотриманням статутних документів та ключових політик компанії.

Фінансова стабільність та прозорість забезпечується Головним бухгалтером, Кашперук Тетяною Олександрівною, яка керує всіма аспектами фінансового обліку та контролю на підприємстві. Це включає підготовку фінансової звітності, податкове планування та контроль за рухом грошових коштів [18].

Основна діяльність підприємства реалізується через спеціалізовані департаменти:

Виробничий департамент є серцем заводу, де безпосередньо відбувається трансформація сировини в готову продукцію. Його ефективна робота напряму впливає на обсяги виробництва та якість товарів.

Департамент персоналу відіграє важливу роль у формуванні та розвитку команди підприємства, забезпечуючи його кваліфікованими кадрами та створюючи умови для їх професійного зростання.

Департамент логістики і постачання відповідає за безперебійне надходження сировини та матеріалів, а також за ефективне зберігання та доставку готової продукції споживачам. Це критично важливий елемент для підтримки виробничого циклу та задоволення попиту.

Маркетинговий департамент займається аналізом ринку, вивченням потреб споживачів та розробкою стратегій просування продукції, що сприяє зміцненню позицій бренду та розширенню ринків збуту.

Відділ якості стоїть на сторожі дотримання стандартів на всіх етапах виробництва, від вхідного контролю сировини до перевірки готової продукції, гарантуючи її безпечність та відповідність заявленим характеристикам.

Таблиця 2.1

Організаційна структура та ключові управлінські посади ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Підрозділ / Посада	Прізвище, ім'я	Основні функції
Генеральний директор	Косяченко Сергій	Загальне управління, стратегічне планування
Голова правління	Приліпко Ігор Леонідович	Організація корпоративного управління
Головний бухгалтер	Кашперук Тетяна Олександрівна	Фінансовий контроль, ведення обліку
Виробничий департамент	—	Управління технологічними процесами
Департамент персоналу	—	HR-адміністрування, розвиток персоналу
Логістика і постачання	—	Сировинне забезпечення, логістика
Маркетинговий департамент	—	Дослідження ринку, просування продукції
Відділ якості	—	Контроль за відповідністю стандартам

Джерело: складено автором на основі [19,20]

Для успішного функціонування будь-якого виробничого підприємства, особливо такого як ТДВ «Яготинський маслозавод», що працює в галузі переробки молока, критично важливим є забезпечення надійними та якісними

ресурсами. Від стабільності поставок сировини, ефективності обладнання, безперебійності енергозабезпечення та якості допоміжних матеріалів напряду залежить як виробничий процес, так і кінцева якість продукції та конкурентоспроможність на ринку.

Розгляд основних ресурсів підприємства та його ключових постачальників дозволяє глибше зрозуміти його виробничу базу, залежність від зовнішніх факторів та стратегічні партнерства, що формують його операційну діяльність. Нижче наведена таблиця деталізує ці аспекти для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для забезпечення своєї виробничої діяльності та логістичних процесів ТДВ «Яготинський маслозавод» спирається на низку ключових постачальників та власних ресурсів.

Фундаментом виробничого процесу є основна сировина – молоко екстрагатунок, яке постачається фермерськими господарствами Київської області. Забезпечення стабільних поставок якісного молока є критично важливим для виробництва високоякісних молочних продуктів, що відповідають усім стандартам. Співпраця з місцевими господарствами не лише підтримує регіонального виробника, але й забезпечує короткі логістичні ланцюги, що дозволяє отримувати максимально свіжу сировину для подальшої переробки.

Технологічна оснащеність підприємства свідчить про його орієнтацію на європейські стандарти. Для пакування молочних продуктів використовується устаткування від компанії Tetra Pak (ЄС), яка є одним зі світових лідерів у виробництві рішень для асептичного пакування, що дозволяє зберігати якість та свіжість продукції протягом тривалого часу. Для виробництва кисломолочної продукції, такої як йогурти, кефір та сири, необхідні ферменти та закваски закупаються у спеціалізованих європейських лабораторіях. Такий вибір постачальників вказує на прагнення дотримуватися високих стандартів якості та використовувати перевірені інгредієнти, які безпосередньо впливають на смакові властивості та корисні характеристики продукції. Пакувальні матеріали та

етикетки для готової продукції постачаються як українськими, так і європейськими виробниками, що дозволяє диверсифікувати ризики, оптимізувати витрати та мати доступ до різних типів пакувальних рішень. Безперебійність технологічного циклу, що включає енергоємні процеси пастеризації та охолодження, забезпечується стабільним постачанням енергоресурсів від НАК «Нафтогаз України». Це є необхідною умовою для підтримки стабільної роботи виробничих ліній. Для логістики та збуту готової продукції підприємство використовує власний автопарк. Наявність власних транспортних засобів надає ТДВ «Яготинський маслозавод» значний контроль над процесами доставки як сировини, так і готової продукції. Це дозволяє гнучко планувати маршрути, оптимізувати транспортні витрати та, що найголовніше, забезпечувати своєчасність поставок, що є критично важливим для продуктів з обмеженим терміном зберігання. Управління людськими ресурсами є невід'ємною та стратегічно важливою складовою діяльності будь-якого сучасного підприємства. Особливо це стосується великих виробничих компаній, таких як ТДВ «Яготинський маслозавод», де ефективність роботи персоналу напряму впливає на досягнення виробничих цілей, якість продукції та загальну конкурентоспроможність. Для реалізації кадрової політики, забезпечення підприємства кваліфікованими працівниками, їхнього розвитку, мотивації та належного адміністрування на ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонує спеціалізований структурний підрозділ – Департамент персоналу (кадрова служба)[21].

Розуміння внутрішньої організації цього департаменту, розподілу функцій та відповідальності між його співробітниками дозволяє оцінити, наскільки системно підприємство підходить до управління своїм найціннішим активом – людьми. Це також дає уявлення про пріоритети кадрової роботи, рівень спеціалізації працівників відділу та їхню спроможність вирішувати різноманітні завдання: від стратегічного HR-планування та рекрутингу до навчання, розвитку, адміністрування соціальних програм та ведення кадрового діловодства. Нижче

наведена таблиця 2.2 детально розкриває структуру кадрової служби ТДВ «Яготинський маслозавод», вказуючи на ключові посади, кількість працівників на цих посадах, їхні основні функціональні обов'язки, сфери відповідальності та необхідний рівень кваліфікації.

Таблиця 2.2

Структура та функціональні обов'язки кадрової служби ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Посада	Кількість працівників	Основні функції	Відповідальність	Необхідна кваліфікація
Начальник відділу персоналу	1	Стратегічне планування HR; координація процесів набору, навчання й розвитку персоналу	Загальна ефективність системи HR	Вища економічна/управлінська
Провідний фахівець із підбору	2	Рекрутинг, адаптація нових працівників, участь у формуванні кадрового резерву	Комплектування штату, ефективність адаптації	Вища психологічна/економічна
Фахівець із навчання та розвитку	1	Організація корпоративного навчання, оцінювання, підтримка професійного розвитку	Підвищення кваліфікації персоналу	Вища педагогічна/Економічна
Інспектор кадрового діловодства	1	Ведення обліку особового складу, підготовка наказів, ведення кадрової документації	Точність і актуальність діловодства	Середня спеціальна/вища
HR-адміністратор	1	Впровадження HRM-систем, контроль обігу документації, підтримка автоматизації обліку	Ефективність облікових процесів	Вища/середня технічна
Фахівець з мотивації та соцпрограм	1	Розробка систем мотивації, адміністрування соцпакетів, організація заходів із соціальної підтримки	Рівень задоволеності персоналу	Вища економічна/соціальна

Джерело: складено автором на основі [22,23,24]

Економічний стан ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2023-2024 роки характеризується наступними основними техніко-економічними показниками:

- Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 5 635 593 тис. грн, що на 778 327 тис. грн, або 16,0%, більше, ніж у 2023 році (4 857 266 тис. грн).
- Собівартість реалізованої продукції зросла з 3 979 309 тис. грн у 2023 році до 4 872 373 тис. грн у 2024 році, тобто на 893 064 тис. грн, або 22,4%.
- Валовий прибуток у 2024 році знизився на 114 737 тис. грн, або 13,1%, і становив 763 220 тис. грн порівняно з 877 957 тис. грн у 2023 році.
- Адміністративні витрати зросли на 24,7%, або на 10 942 тис. грн, досягнувши 55 406 тис. грн у 2024 році (44 464 тис. грн у 2023 році).
- Витрати на збут збільшилися на 20,8%, або на 76 293 тис. грн, і склали 443 442 тис. грн у 2024 році порівняно з 367 149 тис. грн у 2023 році.
- Чистий прибуток значно зменшився – на 159 597 тис. грн, або 62,6%, і становив 95 563 тис. грн у 2024 році проти 255 160 тис. грн у 2023 році.
- Витрати на оплату праці зросли на 19,6%, або на 48 863 тис. грн, склавши 298 653 тис. грн у 2024 році (249 790 тис. грн у 2023 році).
- Відрахування на соціальні заходи збільшилися на 19,3%, або на 10 049 тис. грн, і досягли 62 271 тис. грн у 2024 році порівняно з 52 222 тис. грн у 2023 році.
- Матеріальні витрати зросли на 25,9%, або на 840 942 тис. грн, і склали 4 087 026 тис. грн у 2024 році (3 246 084 тис. грн у 2023 році).
- Амортизація збільшилася на 9,1%, або на 6 692 тис. грн, досягнувши 80 115 тис. грн у 2024 році порівняно з 73 423 тис. грн у 2023 році.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

№ з/п	Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (+/-%), %
1	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 857 266	5 635 593	+778 327	+16,0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	3 979 309	4 872 373	+893 064	+22,4

Продовження таблиці 2.3

3	Валовий прибуток, тис. грн	877 957	763 220	-114 737	-13,1
4	Адміністративні витрати, тис. грн	44 464	55 406	+10 942	+24,7
5	Витрати на збут, тис. грн	367 149	443 442	+76 293	+20,8
6	Чистий прибуток, тис. грн	255 160	95 563	-159 597	-62,6
7	Витрати на оплату праці, тис. грн	249 790	298 653	+48 863	+19,6
8	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	52 222	62 271	+10 049	+19,3
9	Матеріальні витрати, тис. грн	3 246 084	4 087 026	+840 942	+25,9
10	Амортизація, тис. грн	73 423	80 115	+6 692	+9,1

Джерело: розраховано автором на основі [25,26]

Ці дані свідчать про те, що попри зростання чистого доходу від реалізації, підприємство зіткнулося зі значним зростанням собівартості та інших операційних витрат, що призвело до суттєвого зниження чистого прибутку у 2024 році порівняно з 2023 роком. Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи також продемонстрували значне зростання.

2.2. Аналіз діючої системи розвитку персоналу на підприємстві

На ТДВ «Яготинський маслозавод» розвиток персоналу є системним процесом, що охоплює різні рівні та напрямки діяльності, спрямовані на підвищення кваліфікації та потенціалу працівників. Цей процес ґрунтується на визначених цілях, використовує різноманітні методи та інструменти, а також адаптується до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Стратегічні та тактичні цілі розвитку персоналу: На стратегічному рівні підприємство прагне формувати кадровий потенціал для забезпечення сталого розвитку та підтримувати інновації. Одним з ключових індикаторів тут є охоплення працівників навчанням. На тактичному рівні цілі включають оптимізацію процесів підбору та адаптації, впровадження систем мотивації та розвиток корпоративного навчання. Індикатором служить частка працівників, що пройшли навчання.

Структурне забезпечення розвитку персоналу: У структурі кадрової служби передбачена посада Фахівця із навчання та розвитку (1 працівник), до основних функцій якого входить організація корпоративного навчання, оцінювання та

підтримка професійного розвитку співробітників. Цей фахівець відповідає за підвищення кваліфікації персоналу. Координацію процесів навчання та розвитку персоналу також здійснює Начальник відділу персоналу.

Таблиця 2.4

Система цілей управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Рівень цілей	Зміст цілей	Основні індикатори результативності
Стратегічний	Формування кадрового потенціалу для сталого розвитку; зниження ризиків втрати ключових фахівців; підтримка інновацій	Відсоток внутрішніх просувань; показник плинності кадрів; охоплення навчанням
Тактичний	Оптимізація процесів підбору і адаптації; впровадження систем мотивації; розвиток корпоративного навчання	Середній термін закриття вакансій; частка працівників, що пройшли навчання
Оперативний	Ведення кадрового діловодства; адміністрування розрахунків із персоналом; контроль трудової дисципліни	Час обробки змін у кадрових документах; кількість порушень дисципліни

Джерело: складено автором на основі [28-32]

Система цілей управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструє чітку багаторівневу структуру, що охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні. Такий підхід свідчить про комплексне бачення кадрового менеджменту, яке поєднує довгострокові завдання з поточною операційною діяльністю. На стратегічному рівні основна увага приділяється формуванню кадрового потенціалу для сталого розвитку підприємства, зниженню ризиків втрати ключових фахівців та активній підтримці інновацій. Для оцінки досягнення цих цілей використовуються такі індикатори, як відсоток внутрішніх просувань, показник плинності кадрів та охоплення персоналу навчанням.

Тактичні цілі спрямовані на оптимізацію ключових HR-процесів, включаючи підбір та адаптацію нових співробітників, впровадження ефективних систем мотивації та розвиток корпоративного навчання. Результативність на цьому рівні вимірюється через середній термін закриття вакансій та частку працівників, які пройшли відповідне навчання. Оперативний рівень фокусується

на ефективному виконанні щоденних адміністративних завдань, таких як ведення кадрового діловодства, адміністрування розрахунків із персоналом та контроль за дотриманням трудової дисципліни. Основними індикаторами тут є час обробки змін у кадрових документах та кількість зафіксованих порушень трудової дисципліни. Важливо, що для кожного рівня цілей визначено конкретні індикатори результативності, що забезпечує можливість моніторингу, оцінки ефективності всієї системи управління персоналом та своєчасного коригування кадрової політики

Таблиця 2.5

**Методи та інструменти управління персоналом ТДВ «Яготинський
маслозавод»**

Категорія методів	Інструменти	Засоби реалізації	Основні процедури	Очікуваний ефект
Адміністративні	Накази, положення, інструкції	Внутрішні розпорядчі документи	Регламентация трудових процесів	Дисципліна, мінімізація ризиків
Економічні	Премії, надбавки, соцпакети	Програми преміювання	Мотивація, оплата праці, страхування	Зростання продуктивності
Інформаційні	HRM-системи, електронний облік	Програмне забезпечення	Автоматизація, аналітика, звітність	Скорочення часу обробки даних
Соціально-психологічні	Корпоративні заходи, тренінги	Комунікації, наставництво	Внутрішні події, навчальні програми	Підвищення лояльності й залучення

Джерело: складено автором на основі [33,34]

Управління трудовим потенціалом на ТДВ «Яготинський маслозавод» охоплює декілька ключових аспектів, починаючи з визначення потреби в персоналі, яке здійснюється шляхом поточного аналізу штатного розпису та прогнозування на основі стратегічних планів підприємства. Для залучення працівників компанія використовує різноманітні джерела, зокрема внутрішній

кадровий резерв, рекомендації, популярні сайти пошуку роботи, а також активно співпрацює з навчальними закладами.

Процес оцінювання кандидатів включає структуровані інтерв'ю, застосування кейс-методу, тестування та вирішення ситуаційних завдань. Рішення про найм приймається на основі таких критеріїв, як професійна відповідність кандидата, його мотивація, адаптивність та здатність до командної взаємодії. Для нових співробітників встановлюється випробувальний термін, який в середньому триває від одного до трьох місяців. Важливою частиною процесу відбору є активна участь керівників підрозділів, які проводять співбесіди та погоджують прийняття кандидатів. Щодо застосування інформаційних технологій у підборі, підприємство використовує Excel-таблиці для обліку кандидатів, а також електронну пошту та спеціалізовані сайти, такі як Work.ua та Rabota.ua.

Динаміка основних показників розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» за період 2022–2024 років демонструє позитивні тенденції у нарощуванні зусиль підприємства в цьому напрямку. Так, кількість працівників, охоплених навчанням, зросла з 215 осіб у 2022 році до 348 у 2023 році та досягла 417 осіб у 2024 році. Частка працівників, які підвищили свою кваліфікацію, також послідовно збільшувалася: з 23,4% у 2022 році до 37,8% у 2023 році та до 45,0% у 2024 році.

Кількість наставників у виробничих підрозділах збільшилася з 31 у 2022 році до 36 у 2023 році, а у 2024 році їхня кількість становила 40 осіб. Охоплення адміністративного персоналу навчанням також показало зростання: 48,7% у 2022 році, 53,2% у 2023 році та 60,5% у 2024 році. Крім того, підприємство активно проводило корпоративні тренінги, кількість яких зросла з 12 у 2022 році до 19 у 2023 році та 23 у 2024 році. Збільшилася й кількість внутрішніх семінарів: з 6 у 2022 році до 9 у 2023 році та 14 у 2024 році. Ці дані вказують на систематичну роботу підприємства над розвитком свого персоналу за різними напрямками.

2.3. Оцінка ефективності існуючих заходів щодо розвитку кадрів

Оцінка ефективності заходів з розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» може бути здійснена на основі аналізу динаміки відповідних показників, досягнення поставлених цілей та існуючих проблем.

Таблиця 2.6

Динаміка основних показників розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» (2022–2024 рр.)

Показник	2022 рік	Відхилення (2022-2023р.)	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2023-2024р.)
Кількість працівників, охоплених навчанням	215	+133	348	417	+69
Частка працівників, які підвищили кваліфікацію, %	23,4	+14,4	37,8	45,0	+7,2
Кількість наставників у виробничих підрозділах	31	+5	36	40	+4
Охоплення адміністративного персоналу навчанням, %	48,7	+4,5	53,2	60,5	+7,3
Проведено корпоративних тренінгів, одиниць	12	+7	19	23	+4
Кількість внутрішніх семінарів, одиниць	6	+3	9	14	+5
Частка позитивних відгуків про навчання, %	86,2	+2,7	88,9	91,5	+2,6

Джерело: розраховано автором на основі [35-40]

Аналіз діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» виявляє низку позитивних аспектів та індикаторів, що свідчать про ефективність поточних заходів з розвитку персоналу. Насамперед, спостерігається значне зростання охоплення працівників навчанням та підвищенням кваліфікації. Дані з Таблиці 2.6 показують, що кількість співробітників, залучених до навчальних програм, збільшилася з 215 у 2022 році до 417 у 2024 році. Разом з цим, частка працівників, які підвищили свою кваліфікацію, також суттєво зросла – з 23,4% до 45,0% за той самий період, що вказує на активні та цілеспрямовані зусилля підприємства у цьому напрямку. Крім того, розширюється арсенал методів розвитку, про що свідчить збільшення кількості наставників у виробничих підрозділах з 31 до 40, проведених корпоративних тренінгів з 12 до 23 та внутрішніх семінарів з 6 до 14.

Важливим підтвердженням ефективності є висока оцінка навчальних заходів самими працівниками. Частка позитивних відгуків про навчання стабільно зростала з 86,2% у 2022 році до 91,5% у 2024 році. Це є важливим індикатором того, що навчальні програми сприймаються персоналом як корисні та якісні. Опосередковано позитивний вплив заходів з розвитку та мотивації підтверджується і покращенням показників руху персоналу, наведених у Таблиці 2.7. Коефіцієнт плинності кадрів за досліджуваний період знизився з 0,10 до 0,07, тоді як коефіцієнт постійності кадрів, навпаки, зріс з 0,84 до 0,86. Така динаміка може бути результатом, серед іншого, підвищення задоволеності працівників можливостями для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Також слід відзначити, що збільшення частки навчених працівників (Таблиця 2.6) повністю відповідає тактичній меті «розвиток корпоративного навчання», визначеній у системі цілей управління персоналом підприємства (Таблиця 2.4).

Таблиця 2.7

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників нестабільності на політику розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Група чинників	Конкретний прояв	Наслідки для політики розвитку персоналу	Реакція підприємства
Зовнішні	Війна, мобілізація	Дефіцит кадрів, ротація, підвищене навантаження	Впровадження наставництва, перекваліфікація, гнучкі графіки
	Зміни в законодавстві	Нові вимоги до організації праці, соціальних гарантій	Оновлення нормативної бази, інформування персоналу
	Логістичні порушення	Перерозподіл робочих обов'язків	Крос-функціональні команди, ротація персоналу
Внутрішні	Зростання конкуренції на ринку праці	Відтік кадрів, зростання конкуренції за фахівців	Інтенсивне навчання, нові мотиваційні інструменти
	Організаційна реструктуризація	Перегляд функціоналу, потреба у швидкій адаптації	Гнучке планування, посилення міжфункціональної взаємодії
	Психоемоційне навантаження	Зростання стресу, ризик вигорання	Психологічна підтримка, корпоративна допомога
	Впровадження цифрових технологій	Нові вимоги до компетенцій, потреба навчання	Онлайн-освіта, розвиток цифрової грамотності
	Адаптація до нових форматів роботи	Потреба у зміні робочих процесів	Дистанційна робота, автономія підрозділів

Джерело: складено автором на основі [41,42]

Незважаючи на позитивні зрушення, у сфері розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» залишається низка серйозних проблем, які свідчать про те, що поточні заходи ще не повністю їх вирішують. Згідно з даними, наведеними в Таблиці 2.7, підприємство стикається з гострим дефіцитом робочої сили, спричиненим мобілізацією та міграцією, і хоча впроваджуються заходи з наставництва та перекваліфікації, проблема залишається актуальною. Також виявлено недостатність універсальних компетентностей, що проявляється у низькій взаємозамінності працівників і вимагає цілеспрямованих програм розвитку гнучких навичок. Існують і проблеми з наступністю керівних кадрів через відсутність сформованого молодіжного кадрового резерву, що потребує активізації програм лідерства. Крім того, відсутність сучасних інструментів навчання обмежує ефективність розвитку, особливо в умовах потреби у гнучких та дистанційних форматах. Додатково, аналіз показує недоліки в процесі підбору персоналу, зокрема "формальне проходження співбесід та відсутність системного наставництва". Хоча наставництво розвивається, що підтверджено даними з Таблиці 2.6, його системність, особливо на етапі адаптації, може потребувати посилення.

Нагальною проблемою є також фінансовий аспект: згідно з Таблицею 2.3, на тлі зростання витрат на оплату праці на 19,6% у 2024 році, чистий прибуток підприємства значно знизився (на 62,6%). Хоча це падіння зумовлене комплексним зростанням собівартості, адміністративних витрат та витрат на збут, воно підкреслює важливість того, щоб інвестиції в розвиток персоналу у довгостроковій перспективі сприяли підвищенню загальної ефективності та прибутковості. Таким чином, можна зробити висновок, що поточні заходи з розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» демонструють позитивні результати у збільшенні охоплення навчанням та покращенні показників стабільності кадрів, проте ефективність цих заходів є частковою. Існування таких значних проблем, як дефіцит кадрів, недостатність універсальних навичок та відсутність сучасних інструментів навчання, вказує на необхідність подальшого

вдосконалення. Підприємство усвідомлює ці виклики та визначає перспективні напрями їх вирішення (Таблиця 2.7), що є підґрунтям для підвищення ефективності системи розвитку персоналу в майбутньому.

Аналіз руху персоналу є важливим інструментом для будь-якого підприємства, оскільки він дозволяє оцінити стабільність трудового колективу, ефективність кадрової політики та виявити потенційні проблеми, пов'язані з надмірною плинністю або недостатнім оновленням кадрів. Показники руху персоналу відображають інтенсивність процесів прийому та звільнення працівників, а їх динаміка може свідчити про зміни в привабливості підприємства як роботодавця, рівні задоволеності працівників умовами праці та можливостями для розвитку, а також про вплив зовнішніх економічних та соціальних факторів. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» відстеження цих показників у період з 2022 по 2024 рік дає змогу зрозуміти тенденції у формуванні та збереженні трудового колективу в умовах нестабільності, спричинених зокрема воєнним станом та змінами на ринку праці.

Кожен із коефіцієнтів руху персоналу має своє значення. Коефіцієнт загального обороту показує сукупну інтенсивність руху робочої сили, і його зниження може свідчити про стабілізацію колективу. Коефіцієнт обороту по прийому характеризує інтенсивність поповнення підприємства новими працівниками, тоді як коефіцієнт обороту по вибуттю відображає інтенсивність звільнень з усіх причин. Особливо важливим є коефіцієнт плинності кадрів, який зазвичай враховує звільнення за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення. Високе значення цього показника може свідчити про проблеми в управлінні персоналом, низьку задоволеність роботою або слабку систему адаптації, тому його зниження є позитивною тенденцією. Коефіцієнт відновлення працівників, ймовірно, відображає, наскільки успішно підприємство компенсує вибуття працівників за рахунок прийому нових. Нарешті, коефіцієнт постійності кадрів, що показує частку працівників, які працюють на підприємстві протягом

тривалого періоду, є індикатором стабільності та лояльності, а його зростання свідчить про зміцнення ядра трудового колективу.

Таблиця 2.8

**Динаміка основних показників руху персоналу на ТДВ «Яготинський
маслозавод» (2022–2024 рр.)**

Показник	2022 рік	Відхилення (2022-2023р.)	2023 рік	2024 рік	Відхилення (2023-2024р.)
Коефіцієнт загального обороту	0,34	-0,03	0,31	0,29	-0,02
Коефіцієнт обороту по прийому	0,18	-0,01	0,17	0,16	-0,01
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,16	-0,02	0,14	0,13	-0,01
Коефіцієнт плинності кадрів	0,10	-0,02	0,08	0,07	-0,01
Коефіцієнт відновлення працівників	0,11	-0,02	0,09	0,08	-0,01
Коефіцієнт постійності кадрів	0,84	+0,01	0,85	0,86	+0,01

Джерело: розраховано автором на основі [43-45]

- Якісна структура плинності персоналу (2024 рік):
- За статтю: чоловіки – 28 (53%), жінки – 25 (47%).
- За віком: до 30 років – 31 (58%), 31–45 років – 15 (28%), понад 45 років – 7 (14%). (Висока частка молоді серед звільнених може вказувати на проблеми з адаптацією чи кар'єрним зростанням для цієї категорії).
- За кваліфікацією: робітники – 38 (72%), фахівці – 10 (19%), менеджери – 5 (9%). (Висока плинність серед робітників може потребувати аналізу умов праці та програм їх розвитку).

Таблиця 2.9

**Якісна структура плинності персоналу на ТДВ «Яготинський
маслозавод» (2024 рік)**

Ознака	Всього вибуло	Частка у структурі, %
Стать: чоловіки	28	53
Стать: жінки	25	47

Продовження таблиці 2.9

Вік: до 30 років	31	58
Вік: 31–45 років	15	28
Вік: понад 45 років	7	14
Кваліфікація: робітники	38	72
Кваліфікація: фахівці	10	19
Кваліфікація: менеджери	5	9

Джерело: складено автором на основі [46,47]

Оцінка ефективності навчання на підприємстві показує, що якість навчальних програм, за відгуками співробітників, постійно покращується. Частка позитивних відгуків демонструє стабільне зростання протягом трьох років, збільшившись з 86,2% у 2022 році та 88,9% у 2023 році до 91,5% у 2024 році.

Водночас опосередкована оцінка впливу на фінансові показники виглядає більш комплексно. З одного боку, у 2024 році спостерігалось значне зростання чистого доходу від реалізації продукції на 16,0%, з 4 857 266 тис. грн до 5 635 593 тис. грн. Проте, ця позитивна динаміка була нівельована суттєвим зростанням витрат: собівартість зросла на 22,4%, адміністративні витрати – на 24,7%, а витрати на збут – на 20,8%. Як наслідок, чистий прибуток підприємства у 2024 році значно знизився, на 62,6%, і становив 95 563 тис. грн порівняно з 255 160 тис. грн у попередньому році. У цьому контексті важливо відзначити, що витрати на оплату праці зросли на 19,6%, а відрахування на соціальні заходи – на 19,3%. Таке зростання може бути зумовлене не лише загальними інфляційними процесами, а й прямими інвестиціями в персонал, наприклад, підвищенням окладів працівникам після успішного проходження програм з підвищення кваліфікації.

2.4. Виявлення проблем та основних чинників, що ускладнюють розвиток персоналу в умовах нестабільності

Процес розвитку персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» стикається з низкою значних викликів та перешкод, зумовлених як внутрішніми особливостями функціонування підприємства, так і впливом складного

зовнішнього середовища. Ці фактори ускладнюють планомірне та ефективне підвищення кваліфікації працівників та формування кадрового потенціалу.

Проблеми, що впливають на розвиток, починаються ще на етапі управління персоналом, зокрема під час підбору. До таких недоліків належать загальний дефіцит кадрів на ринку праці, подекуди формальний підхід до проведення співбесід, а також відсутність системного наставництва для нових працівників, що значно ускладнює їхню подальшу адаптацію та інтеграцію в програми розвитку.

Зовнішнє середовище чинить значний тиск на політику розвитку персоналу підприємства. Ключовими дестабілізуючими факторами є війна та мобілізація, які призводять до дефіциту кадрів, значної ротації та підвищеного навантаження на працівників, що обмежує можливості для планового навчання. Крім того, необхідність адаптації до постійних змін у законодавстві щодо організації праці та соціальних гарантій вимагає додаткових ресурсів. Логістичні порушення в ланцюгах постачання та збуту змушують перерозподіляти робочі обов'язки, що може тимчасово відсувати на другий план завдання розвитку персоналу, а зростання конкуренції на ринку праці призводить до відтоку кваліфікованих кадрів та посилює тиск на існуючі програми утримання.

Окрім зовнішніх загроз, на розвиток персоналу впливають і внутрішні процеси. Організаційна реструктуризація та перегляд функціоналу створюють потребу у швидкій адаптації та набутті нових навичок, що вимагає гнучких програм розвитку. Підвищений рівень психоемоційного навантаження, стресу та ризик професійного вигорання серед працівників знижують їхню мотивацію до навчання. Водночас впровадження цифрових технологій та адаптація до нових форматів роботи, як-от дистанційний, висувають нові вимоги до компетенцій та створюють нагальну потребу в навчанні та перенавчанні.

Систематизація даних, отриманих від HR-департаменту та в ході експертних інтерв'ю у 2024 році, дозволяє виділити основні проблеми, що безпосередньо ускладнюють розвиток персоналу на підприємстві. Головними з них є дефіцит робочої сили через відтік кадрів, що змушує спрямовувати ресурси

на заповнення вакансій замість розвитку існуючих працівників, та недостатність універсальних компетентностей, яка проявляється у низькій взаємозамінності персоналу. Також гостро стоять проблеми наступності керівних кадрів через відсутність сформованого молодіжного резерву та зростання психологічного навантаження, що призводить до вигорання і підвищеної плинності. На ефективності навчання негативно позначаються труднощі комунікації в кризові періоди, що спричиняють фрагментарність інформації, та відсутність сучасних інструментів навчання, що обмежує доступ до якісних освітніх програм, особливо у гнучких та дистанційних форматах. Всі ці проблеми та чинники створюють комплексний фон, на якому ТДВ «Яготинський маслозавод» доводиться вибудовувати та реалізовувати свою політику розвитку персоналу, шукаючи шляхи адаптації та мінімізації негативних впливів. [48-53].

Розділ 3. ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

3.1. Розробка програми професійного розвитку персоналу на підприємстві

На основі комплексного аналізу проблем, виявлених у підрозділі 2.4, та враховуючи стратегічні й тактичні цілі управління персоналом, викладені у підрозділі 2.2, пропонується до впровадження комплексна програма професійного розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» під умовною назвою «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027».

Загальною метою програми є створення умов для безперервного професійного зростання працівників, підвищення їхньої адаптивності, компетентності та мотивації, а також формування ефективного кадрового резерву, що сприятиме досягненню стратегічних цілей ТДВ «Яготинський маслозавод» в умовах нестабільності. Для досягнення цієї мети програма ставить перед собою низку ключових завдань. Серед них – зменшення дефіциту робочої сили шляхом розвитку внутрішнього потенціалу та залучення молодих спеціалістів, підвищення рівня універсальних компетентностей та взаємозамінності працівників, а також формування дієвого кадрового резерву на керівні посади. Окрім цього, програма спрямована на посилення психологічної стійкості, зниження рівня стресу серед персоналу, покращення внутрішніх комунікацій та координації в кризових умовах і запровадження сучасних та гнучких інструментів навчання.

Програма розрахована на широке коло учасників та охоплює різні категорії співробітників. Вона передбачає заходи для всього персоналу підприємства з відповідною диференціацією програм за категоріями. Окрема увага приділятиметься новоприйнятим працівникам, співробітникам, що потребують перекваліфікації або розширення компетенцій, а також тим, хто вже зарахований до кадрового резерву. Важливою цільовою групою також є молоді спеціалісти та

випускники профільних навчальних закладів, залучення яких є важливим для довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства. Структура та зміст програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027»:

Програма складатиметься з кількох взаємопов'язаних модулів, спрямованих на вирішення конкретних проблем:

Програма “ГОРИЗОНТ-ЗРОСТАННЯ 2025-2027”

Модуль 1: Кадровий потенціал: Збереження та розвиток (Проблема: Дефіцит робочої сили) Напрямок 1.1. Програма “Нові горизонти” (Внутрішня ротація та мобільність) Напрямок 1.2. Програма “Друга професія / Нова кваліфікація” (Перепідготовка) Напрямок 1.3. Програма “Старт в Яготині” (Залучення та адаптація молоді)
Модуль 2: Компетентність 360°: Універсальність та ефективність (Проблема : Недостатність універсальних компетентностей) Напрямок 2.1. Розвиток “soft skills” (Тренінги: комунікація, команда, лідерство тощо) Напрямок 2.2. Крос-функціональне навчання (Курси суміжних функцій, ТВО, проєктні команди) Напрямок 2.3. Розвиток цифрової грамотності (Курси: офісні програми, HRM, ПЗ, кібербезпека)
Модуль 3: Лідери майбутнього: Формування резерву (Проблема: Наступність керівних кадрів) Напрямок 3.1. “Академія лідерства Яготин” (Розвиток кадрового резерву) Напрямок 3.2. Менторство та наставництво для керівників
Модуль 4: Психологічна стійкість та корпоративна культура (Проблема: Психологічне навантаження, комунікація) Напрямок 4.1. Психологічна підтримка та стрес-менеджмент (Тренінги стресостійкості, консультації, соц. програми) Напрямок 4.2. Розвиток ефективних комунікацій (Навчальні модулі, цифрові платформи, опитування)
Модуль 5: Сучасні інструменти навчання: Доступність та гнучкість (Проблема: Відсутність сучасних інструментів навчання) Напрямок 5.1. Впровадження LMS (Дистанційне навчання) (Платформа, е-курси, портал самоосвіти) Напрямок 5.2. Індивідуальні освітні траєкторії (Розробка ІПР, інтеграція в LMS) Напрямок 5.3. Мікронавчання (Microlearning) (Короткі модулі, мобільний доступ, інтерактив)

Рис.3.1 Структура програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027»

Джерело: складено автором на основі [54-55]

На основі комплексного аналізу проблем, виявлених у підрозділі 2.4, та враховуючи стратегічні й тактичні цілі управління персоналом, викладені у підрозділі 2.2, пропонується до впровадження комплексна програма професійного розвитку персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» під умовною назвою «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027». Загальною метою програми є створення умов для безперервного професійного зростання працівників, підвищення їхньої адаптивності, компетентності та мотивації, а також формування ефективного кадрового резерву, що сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільності.

Програма має модульну структуру, де кожен елемент спрямований на вирішення конкретних, взаємопов'язаних проблем. Перший модуль, «КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ: ЗБЕРЕЖЕННЯ ТА РОЗВИТОК», є прямою відповіддю на гостру проблему дефіциту робочої сили. Для її вирішення передбачено три ключових напрями. По-перше, буде запроваджено програму внутрішньої ротації та мобільності «Нові горизонти», в рамках якої розроблять відповідне Положення, створять банк внутрішніх вакансій та організовуватимуть короткострокові стажування для розширення кругозору працівників. По-друге, для задоволення потреби у фахівцях на критичних посадах, буде реалізовано програми цільової перепідготовки «Друга професія / Нова кваліфікація». Ці короткострокові (3-6 місяців) курси з акцентом на практичну складову та супроводом наставників дозволять підприємству оперативно заповнювати вакансії власними силами. По-третє, довгостроковим рішенням стане програма залучення та адаптації молодих спеціалістів «Старт в Яготині», що передбачає посилення співпраці з навчальними закладами, організацію практик та стажувань, а також створення системного наставництва та резервування перспективної молоді.

Другий модуль, «КОМПЕТЕНТНІСТЬ 360°: УНІВЕРСАЛЬНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ», спрямований на подолання недостатності універсальних компетентностей та підвищення взаємозамінності персоналу. Для цього буде впроваджено модульні навчальні програми для розвитку "soft skills", що

включатимуть тренінги та майстер-класи з ефективної комунікації, роботи в команді, лідерства, тайм-менеджменту, критичного мислення та емоційного інтелекту. Окрім цього, програми крос-функціонального навчання, тимчасового виконання обов'язків (ТВО) та формування проєктних команд сприятимуть опануванню суміжних функцій. Невід'ємною частиною модуля стане розвиток цифрової грамотності через організацію курсів по роботі з офісними програмами, HRM-системами та основами кібербезпеки, що є критично важливим в умовах цифровізації.

Третій модуль, «ЛІДЕРИ МАЙБУТНЬОГО: ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ», покликаний вирішити проблему наступності керівних кадрів. Його ядром стане програма розвитку кадрового резерву «Академія лідерства Яготин», яка передбачає формування та регулярне оновлення резерву, розробку індивідуальних планів розвитку та проведення спеціалізованих навчальних модулів зі стратегічного управління, управління змінами та інших ключових для керівника дисциплін. Цей напрям буде доповнено програмою менторства та наставництва, де досвідчені керівники допомагатимуть у розвитку молодих лідерів та резервістів.

Четвертий модуль, «ПСИХОЛОГІЧНА СТІЙКІСТЬ ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА», відповідає на виклик зростання психологічного навантаження та покращення комунікації. Він включає програми психологічної підтримки та стрес-менеджменту через проведення тренінгів зі стресостійкості, управління емоціями, а також організацію індивідуальних та групових консультацій з психологом. Паралельно буде розвиватися напрямок ефективних комунікацій шляхом впровадження навчальних модулів, розвитку цифрових платформ для обміну інформацією та практики регулярних зустрічей керівництва з колективами.

П'ятий, і технологічно ключовий, модуль «СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ НАВЧАННЯ: ДОСТУПНІСТЬ ТА ГНУЧКІСТЬ» вирішує проблему відсутності сучасних інструментів навчання. Його реалізація передбачає впровадження

системи дистанційного навчання (LMS), що забезпечить гнучкий доступ до електронних курсів, вебінарів та тестів. На базі LMS буде створено портал самоосвіти та запроваджено індивідуальні освітні траєкторії, що дозволить персоналізувати процес розвитку. Додатково, впровадження мікронавчання (Microlearning) у вигляді коротких навчальних модулів, доступних через мобільні пристрої, дозволить навчатися "на вимогу" без значного відриву від роботи.

Для успішної реалізації, програма буде тісно інтегрована з існуючими методами управління персоналом. Адміністративно вона буде підкріплена наказами та оновленими положеннями. Економічна інтеграція передбачає розробку системи мотивації за успішне навчання (премії, надбавки). Інформаційна підтримка буде здійснюватися через HRM-системи, а соціально-психологічна – через тренінги, коучинг та розвиток внутрішніх комунікацій.

В результаті впровадження програми очікується комплексний позитивний ефект. На підприємстві підвищиться рівень укомплектованості штату кваліфікованими кадрами, зросте рівень професійних та універсальних компетентностей, буде сформовано підготовлений кадровий резерв. Це, в свою чергу, призведе до зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності та лояльності персоналу, зростання продуктивності праці та якості продукції, і, як наслідок, до підвищення загальної адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі. [56-60].

3.2. Запровадження гнучких моделей навчання і розвитку кадрів в умовах нестабільності

В умовах перманентної нестабільності, спричиненої зовнішніми та внутрішніми чинниками, традиційні підходи до навчання персоналу часто виявляються недостатньо ефективними. ТДВ «Яготинський маслозавод» потребує переходу до більш гнучких, адаптивних моделей навчання, які дозволять оперативно реагувати на зміни, забезпечувати безперервність розвитку та

підтримувати високий рівень компетентності працівників. Адаптивність навчання стає ключовим фактором не лише розвитку, а й виживання та конкурентоспроможності підприємства.

Впровадження гнучких моделей навчання є прямою відповіддю на конкретні виклики, що стоять перед підприємством. У відповідь на дефіцит кадрів, мобілізацію та підвищене навантаження, прискорені модульні програми перекваліфікації та опанування суміжних професій дозволять швидко формувати необхідні навички для заміщення тимчасово відсутніх працівників. Технології мікронавчання (Microlearning) та посилене наставництво безпосередньо на робочому місці нададуть можливість засвоювати конкретні операції без значного відриву від виробництва, а гнучкі графіки онлайн-навчання забезпечать доступність для всіх. Для адаптації до змін у законодавстві та подолання логістичних порушень будуть створені короткі онлайн-курси, оновлювані бази знань, а також крос-функціональні тренінги та симуляції, що розвиватимуть навички роботи в суміжних галузях. Щоб реагувати на зростання конкуренції на ринку праці, будуть запропоновані індивідуальні освітні траєкторії та програми розвитку "soft skills", які підвищать цінність та лояльність працівників. Крім того, цільове навчання та командні воркшопи допоможуть персоналу адаптуватися до організаційних реструктуризацій, а доступні в будь-який час онлайн-курси зі стрес-менеджменту та психологічної самопомоги сприятимуть зменшенню психоемоційного навантаження.

Зважаючи на виявлену проблему «Відсутності сучасних інструментів навчання», що обмежує доступ до якісної освіти на підприємстві, пріоритетним напрямком у рамках програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027» є запровадження Модуля 5: «СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ НАВЧАННЯ: ДОСТУПНІСТЬ ТА ГНУЧКІСТЬ». Цей модуль закладає технологічну та методологічну основу для всієї системи адаптивного розвитку персоналу. Його впровадження, що включає систему дистанційного навчання (LMS), індивідуальні освітні траєкторії (IOT) та мікронавчання, є прямою відповіддю на виклики, з

якими стикається ТДВ «Яготинський маслозавод». Для підприємства з чисельністю персоналу 928 осіб, розподілених за різними підрозділами, LMS та мікронавчання вирішують проблему географічної розподіленості та логістичних складнощів очного навчання, забезпечуючи доступ до матеріалів 24/7. Ці інструменти дозволяють оперативно оновлювати знання у відповідь на зміни в законодавстві та технологіях, а також інтегрувати навчання в робочий процес в умовах обмеженого часу та підвищеного навантаження на працівників. Персоналізація розвитку через ІОТ допоможе цілеспрямовано долати проблему недостатності універсальних компетентностей, підвищуючи мотивацію персоналу. Крім того, ці цифрові платформи стануть ефективним інструментом для підтримки програм перепідготовки та внутрішньої ротації, а також можуть слугувати каналами для оперативного інформування та подолання труднощів комунікації в кризові періоди.

Деталізація цих гнучких моделей розкриває їхній потенціал. Впровадження системи дистанційного навчання (LMS) забезпечить працівникам гнучкий доступ до навчальних матеріалів у власному темпі, що особливо важливо за умов змінних графіків та дистанційної зайнятості. Для підприємства це дозволить стандартизувати базове навчання, відстежувати прогрес, автоматизувати тестування та оперативно оновлювати контент, а створення внутрішнього порталу самоосвіти розширить можливості для саморозвитку. Наступний крок – запровадження індивідуальних освітніх траєкторій (ІОТ), які розробляються на основі оцінки компетенцій та кар'єрних прагнень, роблячи навчання максимально релевантним та мотивуючим. Це забезпечить цільовий розвиток критично важливих для підприємства компетенцій, сприятиме формуванню кадрового резерву та підвищенню ефективності кожного працівника. Нарешті, мікронавчання (Microlearning) у вигляді коротких, легкозасвоюваних блоків інформації стане ідеальним рішенням для швидкого вивчення конкретних питань та підтримки навичок "just-in-time", що дозволяє навчатися без тривалого відриву від роботи, підвищуючи залученість через інтерактивні формати.

Таким чином, впровадження Модуля 5 програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027» створить на ТДВ «Яготинський маслозавод» сучасну, гнучку та доступну інфраструктуру для навчання та розвитку персоналу. Це дозволить не тільки вирішити проблему відсутності сучасних інструментів, але й значно підвищити адаптивність усієї системи розвитку персоналу до динамічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища, що є критично важливим для стабільної та ефективної роботи підприємства. [61,62].

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їх ефективності

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих у підрозділі 3.1 проектних заходів, об'єднаних у комплексну програму розвитку персоналу «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027», необхідно провести розрахунок та оцінку ключових показників економічної ефективності. Це дозволить оцінити не лише очікувані якісні зміни, а й потенційний фінансовий вплив інвестицій у людський капітал на діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод».

1. Визначення витрат на реалізацію програми

Першим кроком є визначення загального обсягу початкових інвестицій (ПІ), необхідних для запуску та реалізації програми. Витрати включають як прямі фінансові вкладення, так і вартість залучених внутрішніх ресурсів. Детальний кошторис витрат представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Кошторис витрат на впровадження програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027»

№ з/п	Стаття витрат	Одиниця виміру	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1	Залучення зовнішніх тренерів та консультантів (для модулів 2, 3, 4)	год.	120	1 500	180 000
2	Розробка та впровадження LMS та порталу самоосвіти	послуга	1	250 000	250 000
3	Витрати на навчальні матеріали (роздруківки, посібники, доступ до баз даних)	компл.	400	250	100 000

Продовження таблиці 3.1

4	Додаткове навантаження внутрішніх фахівців (HR-департамент, наставники)	год.	250	280	70 000
	Всього (ПІ)				600 000

Джерело: розраховано автором

Таким чином, загальні початкові інвестиції (ПІ) на реалізацію програми оцінюються у 600 000 грн.

2. Прогнозування економічного ефекту від реалізації програми

Ефект від впровадження програми проявиться у зростанні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів та покращенні якості роботи, що, як очікується, призведе до зростання чистого доходу від реалізації продукції. Для прогнозування цього приросту використаємо метод стандартного розподілу вірогідностей на основі експертних оцінок (формула 3.1):

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн; В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн; П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Результати умовного опитування 7 експертів (керівників підрозділів) ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Результати експертного опитування щодо річного приросту чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн.

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка, тис. грн.	300	350	420	380	450	400	390

Джерело: розраховано автором

Для перевірки надійності даних розрахуємо коефіцієнт варіації. Проміжні розрахунки наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№ з/п	Показник	1	2	3	4	5	6	7	Разом
-------	----------	---	---	---	---	---	---	---	-------

Продовження таблиці 3.3

1.	Приріст доходу, Q _i , тис. грн.	300	350	420	380	450	400	390	2640
2.	Q _{сер} , тис. грн.	\multicolumn{8}{c}{377,14}							
3.	Відхилен ня, ΔQ=(Q _i -Q _{сер})	-77,14	-27,14	42,86	2,8 6	72,86	22,86	12,86	-
4.	ΔQ ²	5950,58	736,5 8	1836,98	8,1 8	5308,5 8	522,5 8	165,38	14528, 86

Джерело: розраховано автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Середнє квадратичне відхилення (σ) за формулою (3.2):

$$\sigma = \sqrt{\frac{14528,86}{7}} \approx \sqrt{2075,55} \approx 45,56 \text{ тис. грн.}$$

Коефіцієнт варіації

$$w = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% = \frac{45,56}{377,14} \times 100\% = 12,08\%$$

Оскільки $w=12,08\% < 35\%$, сукупність думок експертів є однорідною, а дані — надійними для подальших розрахунків.

Визначимо прогнозні значення:

Оптимістичний прогноз (О) = 450 тис. грн.

Песимістичний прогноз (П) = 300 тис. грн.

Найбільш вірогідний прогноз (В) = 390 тис. грн (медіана ряду: 300, 350, 380, 390, 400, 420, 450).

Очікуване значення прогнозу приросту чистого доходу від реалізації:

$$ОП_{\text{доходу}} = (450 + 4 \times 390 + 300) / 6 = 2310 / 6 = 385 \text{ тис. грн.}$$

Приріст змінних витрат (ΔZB), припускаючи, що їх частка у виручці становить 74%:

$$\Delta ZB = 385 \text{ тис. грн.} \times 0,74 = 284,9 \text{ тис. грн.}$$

Приріст прибутку від реалізації ($\Delta ПР$):

$$\Delta ПР = 385 - 284,9 = 100,1 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку ($\Delta Пр$ або $\Delta ЧГП$) за ставкою податку на прибуток 18%:

$$\Delta Пр = \Delta ЧГП = 100,1 \times (1 - 0,18) = 100,1 \times 0,82 \approx 82,08 \text{ тис. грн. на рік.}$$

3. Розрахунок показників економічної ефективності

Проведемо розрахунок показників, використовуючи термін економічного життя проекту $N = 2$ роки та ставку дисконту $p = 14\%$.

Таблиця 3.4.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків програми

Рік (i)	ЧГП, тис. грн	Коефіцієнт приведення, α_i $= 1/(1+0,14)^i$	Нинішня вартість (НВ), тис. грн ($\text{ЧГП} \times \alpha_i$)
1	82,08	0,8772	71,99
2	82,08	0,7695	63,16
Всього			135,15

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.5.

Зведені показники економічної ефективності програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027»

№ з/п	Показники	Формула	Значення
1	Капітальні витрати (П), тис. грн.	-	600,00
2	Чистий грошовий потік річний (ЧГП), тис. грн.	-	82,08
3	Сума нинішніх вартостей грошових потоків ($\sum НВ_i$), тис. грн.	$\sum_{i=1}^N \text{ЧГП}_i \times \alpha_i$	135,15
4	Чиста нинішня вартість (ЧНВ), тис. грн.	$\sum НВ_i - П$	-464,85
5	Термін окупності недисконтований (Т), років	$П / \text{ЧГП}$	$\approx 7,31$

Продовження таблиці 3.5

6	Термін окупності дисконтований (Тг), років	ПІ / НВсер	≈8,88
7	Індекс доходності (ІД)	ЧНВ / ПІ	≈-0,77
8	Індекс прибутковості (ІП)	$\sum \text{НВі} / \text{ПІ}$	≈0,23

Джерело: розраховано автором

Розрахунки, проведені згідно з методологією з коротким горизонтом аналізу (2 роки), показують, що програма «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027» є економічно недоцільною в короткостроковій перспективі. Чиста нинішня вартість є від'ємною (ЧНВ = -464,85 тис. грн), а індекс прибутковості значно менший за одиницю (ІП = 0,23), що свідчить про неспроможність проєкту окупити початкові інвестиції протягом двох років.

Однак, такий результат є очікуваним для стратегічних інвестицій у людський капітал, ефект від яких має довгостроковий та кумулятивний характер. Короткий термін аналізу не враховує повною мірою ефекти від зниження плинності кадрів, підвищення лояльності, покращення корпоративної культури та зростання адаптивності підприємства, які проявляються протягом 3-5 і більше років. Дані розрахунки підкреслюють, що рішення про впровадження подібних програм на ТДВ «Яготинський маслозавод» має базуватися не лише на короткострокових фінансових показниках, а й на стратегічному розумінні важливості розвитку персоналу для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства в нестабільних умовах [63-65].

Таблиця 3.6.

Вплив програми «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027» на показники роботи підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	2024 рік (до впровадження)	Очікуване значення (після впровадження програми)	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5 635 593	6 020 593	+385 000	+6,8%

Продовження таблиця 3.6

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4 872 373	5 157 273	+284 900	+5,8%
Валовий прибуток, тис. грн	763 220	853 320	+100 100	+13,1%
Чистий прибуток, тис. грн	95 563	177 643	+82 080	+85,9%
Матеріальні витрати, тис. грн	4 087 026	4 371 926	+284 900	+7,0%

Джерело: розраховано автором

Після впровадження програми професійного розвитку персоналу «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025–2027» на ТДВ «Яготинський маслозавод» очікується позитивна динаміка змін у фінансово-економічних показниках підприємства. Одним із ключових результатів стане зростання чистого доходу від реалізації продукції — приблизно на 385 тис. грн, що складе 6,8% у порівнянні з попереднім періодом. Це стане можливим завдяки підвищенню кваліфікації персоналу, покращенню внутрішніх процесів, зменшенню виробничих втрат і дефіциту кадрів, а також загальному зростанню ефективності праці.

Водночас, збільшення обсягів реалізації продукції спричинить і зростання собівартості — приблизно на 284,9 тис. грн. Це обумовлено тим, що змінні витрати, зокрема матеріальні, мають стабільну частку у структурі витрат і зростають пропорційно до виручки. Однак приріст доходу перевищує приріст витрат, що призводить до зростання валового прибутку підприємства приблизно на 100 тис. грн. Це свідчить про покращення фінансового результату основної діяльності підприємства.

Найсуттєвіший позитивний ефект спостерігатиметься у зростанні чистого прибутку. За оцінками, цей показник може зрости на 82 тис. грн, або майже на 86% порівняно з поточним рівнем. Це свідчить про реальний вплив програми на прибутковість діяльності підприємства, навіть за умови, що деякі ефекти — як от зниження плинності кадрів, підвищення лояльності працівників і покращення

корпоративної культури — проявляться повною мірою лише в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних основ та аналіз практичної діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» у сфері розвитку персоналу в умовах сучасної нестабільності дозволяють зробити низку узагальнюючих висновків. Розвиток персоналу утверджується як критично важливий стратегічний напрямок діяльності будь-якого підприємства, що прагне до сталого функціонування та конкурентоспроможності, особливо в періоди значних зовнішніх та внутрішніх викликів.

Аналіз системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» показав, що підприємство має розбудовану кадрову службу та приділяє увагу питанням розвитку своїх співробітників. Про це свідчить позитивна динаміка ключових показників, зокрема зростання кількості працівників, охоплених навчанням (з 215 у 2022 р. до 417 у 2024 р.), збільшення частки працівників, які підвищили кваліфікацію (з 23,4% до 45,0% за той самий період), та високий відсоток позитивних відгуків про навчальні заходи (91,5% у 2024 р.). Крім того, спостерігається тенденція до зниження коефіцієнта плинності кадрів (з 0,10 у 2022 р. до 0,07 у 2024 р.) та зростання коефіцієнта постійності кадрів (з 0,84 до 0,86), що опосередковано може вказувати на позитивний вплив зусиль підприємства у сфері HR.

Водночас, діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» у сфері розвитку персоналу стикається з комплексом значних проблем та перешкод, загострених умовами нестабільності. До ключових викликів належать дефіцит робочої сили, спричинений мобілізацією та міграцією, недостатній рівень універсальних компетентностей та низька взаємозамінність у підрозділах, проблеми наступності керівних кадрів, зростання психоемоційного навантаження на персонал, труднощі комунікації в кризові періоди та відсутність сучасних, гнучких інструментів навчання. Ці фактори ускладнюють ефективне формування кадрового потенціалу та потребують системних рішень.

У відповідь на виявлені проблеми та з урахуванням стратегічних цілей підприємства, було розроблено проєкт комплексної програми професійного розвитку персоналу «ГОРИЗОНТ ЗРОСТАННЯ 2025-2027». Ця програма охоплює п'ять ключових модулів, спрямованих на подолання дефіциту кадрів через внутрішню ротацію, перепідготовку та залучення молоді; підвищення універсальних компетентностей та розвиток "soft skills"; формування дієвого кадрового резерву через програми лідерства та менторства; зниження психологічного навантаження та покращення комунікацій; а також запровадження сучасних інструментів навчання, таких як дистанційні технології та індивідуальні освітні траєкторії.

Особливий акцент у запропонованих заходах зроблено на запровадженні гнучких моделей навчання, здатних адаптуватися до швидкоплинних умов. Це включає модульні програми, дистанційне навчання через LMS та внутрішні портали самоосвіти, мікронавчання, змішане навчання, проєктне навчання, посилення ролі наставництва та коучингу, а також розробку індивідуальних освітніх траєкторій. Такі підходи покликані забезпечити доступність, релевантність та своєчасність навчальних інтервенцій.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів передбачає, що інвестиції в програму розвитку персоналу, попри пов'язані з ними витрати, призведуть до значних економічних вигод у середньо- та довгостроковій перспективі. Очікується зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів та помилками персоналу, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, а також зміцнення бренду роботодавця та підвищення лояльності співробітників. Оцінка ефективності програми буде здійснюватися на основі комплексу кількісних та якісних показників, включаючи HR-метрики, показники результативності навчання та фінансово-економічні індикатори.

Таким чином, дослідження підтверджує, що в сучасних нестабільних умовах підприємства, такі як ТДВ «Яготинський маслозавод», повинні розглядати розвиток персоналу не як статтю витрат, а як стратегічну інвестицію у власну

стійкість та майбутній успіх. Розробка та впровадження комплексних, адаптивних програм розвитку, спрямованих на вирішення конкретних проблем та досягнення стратегічних цілей, є ключовим завданням кадрової політики. Постійний моніторинг ефективності цих програм та їх своєчасне коригування дозволить підприємству ефективно управляти своїм людським капіталом та успішно долати виклики сьогодення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сутність розвитку персоналу веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/7398524/page:3/> (дата звернення 20.05.2025 р.).
2. Управління розвитком персоналу в кризових умовах веб-сайт. URL: <https://hr-experts.com.ua/articles/development-crisis> (дата звернення 20.05.2025 р.).
3. Вплив нестабільності на стратегії управління людськими ресурсами веб-сайт. URL: <https://business-strategy.org.ua/hr-instability-impact> (дата звернення 20.05.2025 р.).
4. Мотивація персоналу в період економічних змін: практичні кейси веб-сайт. URL: <https://motivation-hub.com/cases/economic-changes> (дата звернення 20.05.2025 р.).
5. Гнучкі моделі навчання як інструмент адаптації підприємства веб-сайт. URL: <https://modern-learning.edu.ua/flexible-models-adaptation> (дата звернення 20.05.2025 р.).
6. Оцінка ефективності програм розвитку персоналу: методологія та інструменти веб-сайт. URL: <https://hr-analytics.com/evaluation-methodology> (дата звернення 20.05.2025 р.).
7. Формування кадрового резерву на промислових підприємствах України веб-сайт. URL: <https://industry-personnel.org/reserve-formation> (дата звернення 20.05.2025 р.).
8. Психологічна підтримка працівників в умовах підвищеного стресу веб-сайт. URL: <https://mental-health-work.ua/stress-support> (дата звернення 20.05.2025 р.).
9. Роль корпоративної культури у забезпеченні стійкості бізнесу веб-сайт. URL: <https://culture-business.com/corporate-resilience> (дата звернення 20.05.2025 р.).
10. Цифровізація HR-процесів: виклики та перспективи для українських компаній веб-сайт. URL: <https://digital-hr.tech.ua/ukraine-challenges> (дата звернення 20.05.2025 р.).

11. Антикризове управління персоналом: зарубіжний досвід та вітчизняна практика веб-сайт. URL: <https://crisis-hr-management.net/global-local-practice> (дата звернення 20.05.2025 р.).
12. Проблеми адаптації персоналу до дистанційних форматів роботи веб-сайт. URL: <https://remote-work-adaptive.org/issues-adaptation> (дата звернення 20.05.2025 р.).
13. Лідерство в умовах невизначеності: розвиток управлінських компетенцій веб-сайт. URL: <https://leadership-uncertainty.com/management-skills> (дата звернення 20.05.2025 р.).
14. Економічне обґрунтування інвестицій в навчання персоналу веб-сайт. URL: <https://hr-investment.finance.ua/training-roi> (дата звернення 20.05.2025 р.).
15. Сучасні тенденції на ринку праці України в умовах глобальних змін веб-сайт. URL: <https://labour-market-trends.org.ua/global-changes> (дата звернення 20.05.2025 р.).
16. Розвиток "soft skills" як фактор підвищення конкурентоспроможності працівників веб-сайт. URL: <https://softskills-dev.edu/competitiveness> (дата звернення 20.05.2025 р.).
17. Управління талантами на підприємстві: стратегії залучення та утримання веб-сайт. URL: <https://talent-management.biz.ua/attraction-retention> (дата звернення 20.05.2025 р.).
18. Вплив мобілізаційних процесів на кадровий потенціал підприємств веб-сайт. URL: <https://mobilization-impact-hr.com/personnel-potential> (дата звернення 20.05.2025 р.).
19. Наставництво як ефективний інструмент передачі знань та досвіду веб-сайт. URL: <https://mentorship-knowledge.org/effective-tool> (дата звернення 20.05.2025 р.).
20. Проблеми професійного вигорання та шляхи їх подолання на робочому місці веб-сайт. URL: <https://burnout-prevention.workplace.ua/solutions> (дата звернення 20.05.2025 р.).

21. Використання HRM-систем для оптимізації кадрового менеджменту веб-сайт. URL: <https://hrm-systems-optimize.com/personnel-management> (дата звернення 20.05.2025 р.).
22. Крос-функціональна взаємодія та її роль у підвищенні ефективності команд веб-сайт. URL: <https://cross-functional-teams.org.ua/team-efficiency> (дата звернення 20.05.2025 р.).
23. Індивідуальні плани розвитку: від теорії до практичного впровадження веб-сайт. URL: <https://individual-dev-plans.com/theory-to-practice> (дата звернення 20.05.2025 р.).
24. Гейміфікація в корпоративному навчанні: переваги та недоліки веб-сайт. URL: <https://gamification-learning.edu/pros-cons> (дата звернення 20.05.2025 р.).
25. Соціальна відповідальність бізнесу в контексті розвитку персоналу веб-сайт. URL: <https://csr-personnel-dev.com.ua/social-responsibility> (дата звернення 20.05.2025 р.).
26. Євроінтеграційні орієнтири освітніх процесів розвитку людського капіталу України веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення 20.05.2025 р.).
27. Національні проблеми виконання міжнародних зобов'язань в сфері розвитку людського капіталу веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=4&y=2020> (дата звернення 20.05.2025 р.).
28. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 20.05.2025 р.).
29. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 10.01.2022 р.).
30. Науково-практичний підхід до оцінювання економічної безпеки закладу вищої освіти веб-сайт. URL: <http://www.market-infr.od.ua/40-2020> (дата звернення 20.05.2025 р.).

31. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві веб-сайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення 20.05.2025 р.).
32. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці веб-сайт. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-34-2022> (дата звернення 20.05.2025 р.).
33. Таксономічна оцінка рівня організації праці на підприємствах м'ясопереробної галузі веб-сайт. URL: http://sw.nuft.edu.ua/Archiv/2019/swnuft_25_6.pdf (дата звернення 20.05.2025 р.).
34. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства веб-сайт. URL: <http://www.market-infr.od.ua/46-2020> (дата звернення 20.05.2025 р.).
35. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 14.03.2022 р.).
36. Конституція України: Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.03.2022 р.).
37. Методичні рекомендації щодо розрахунку продуктивності праці на рівні національної економіки, регіональному рівні та за видами економічної діяльності веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=a63ce9bf-5282-4fa0-984a-d3efa9253300&title=NakazMinekonomrozvitku> Vid06-06-2019-965... (дата звернення 16.01.2022 р.).
38. Формування моделі крос-культурного управління на підприємстві (на приклад підприємств харчової промисловості України) веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36603/1/3.pdf> (дата звернення 20.05.2025 р.).

39. Національний класифікатор України: Класифікатор професій ДК 003:2010 від 28.07.2010 р. № 327 веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення 11.04.2022 р.).

40. ПрАТ «Оболонь». Youcontrol веб-сайт. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05391057/ (дата звернення 20.04.2022 р.).

41. Продуктивність праці та продуктивність капіталу. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України веб-сайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d5f5b5a2-7689-488d-afab-6420bb349679&title=ProduktivnistPratsiTaProduktivnistKapitalu> (дата звернення 25.01.2022 р.).

42. Про зайнятість населення: Закон України від 5 липня 2012 року № 5067-VI веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 11.04.2022 р.).

43. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення 14.03.2022 р.).

44. Про межу малозабезпеченості: Закон України від 04.10.1994 р. № 190/94-ВР веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/190/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.02.2022 р.).

45. Про мінімальний споживчий бюджет: Закон України від 03.07.1991 . № 1284-XII веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1284-12#Text> (дата звернення 11.02.2022 р.).

46. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 10.01.2022 р.).

47. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998 р. № 137/98-ВР веб-сайт. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 11.02.2022 р.).

48. Про прожитковий мінімум: Закон України від 15 липня 1999 р. № 966-XIV веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/966-14#Text> (дата звернення 11.02.2022 р.).

49. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15 вересня 1999 р. No 1045-XIV веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text> (дата звернення 12.04.2022 р.).

50. Статут ПрАТ «Оболонь» веб-сайт. URL: <http://obolon.ua/statut/> (дата звернення 20.05.2025 р.).

51. Роль управління знаннями в системі формування трудового потенціалу працівників підприємств веб-сайт. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-research-development-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/> (дата звернення 20.05.2025 р.).

52. HR-менеджмент: конспект лекцій веб-сайт. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36828/1/Konspekt_HRM_2020.pdf (дата звернення 20.05.2025 р.).

53. Верховна Рада України: веб-сайт веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення 20.05.2025 р.).

54. Державна служба зайнятості: веб-сайт веб-сайт. URL: <https://www.dcz.gov.ua/> (дата звернення 20.05.2025 р.).

55. Державна служба статистики України: веб-сайт веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 20.05.2025 р.).

56. Європейська статистична комісія веб-сайт. URL: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (дата звернення 20.05.2025 р.).

57. Кабінет Міністрів України: веб-сайт веб-сайт. URL: <http://msp.ark.gov.ua> (дата звернення 20.05.2025 р.).

58. Міністерство соціальної політики України: веб-сайт веб-сайт. URL: <http://www.mlsp.gov.ua> (дата звернення 20.05.2025 р.).
59. Migration of Employees from Ukraine - Cultural Proximity and Human Resources Management Practices as a Chance to Keep them in Poland веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36961/1/22.pdf> (дата звернення 20.05.2025 р.).
60. Effectiveness of HRM Practices in Creating Job Satisfaction of Ukrainian Employees Working in Poland веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36962/1/33.pdf> (дата звернення 20.05.2025 р.).
61. Introduction of adult education as a modern educational and economic labour market trend веб-сайт. URL: <https://laplageemrevista.editorialaar.com/index.php/lpg1/article/view/726> (дата звернення 20.05.2025 р.).
62. Leadership model for the enterprise in the vuca concept веб-сайт. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/36963/1/5.pdf> (дата звернення 20.05.2025 р.).
63. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine's Bakery Industry веб-сайт. URL: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/issue/view/135> (дата звернення 20.05.2025 р.).
64. Аналітика бонусних програм і виплат в системі мотивації персоналу веб-сайт. URL: <https://hr-bonus-analytics.ua/monograph2020> (дата звернення 20.05.2025 р.).
65. Економіка праці та соціально-трудова відносини: сучасні підходи веб-сайт. URL: <https://labour-economics-stu.kiev.ua/posibnyk2020> (дата звернення 20.05.2025 р.).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2024 рік

Дата звіту14.02.2025

Період2024 рік, 12 міс

БухгалтерКаплій Оксана Олександрівна

КАТОТТГUA32040210010094429

Кількість працівників928

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 295.00	1 137.00
первісна вартість	1001	9 526.00	9 649.00
накопичена амортизація	1002	8 231.00	8 512.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	415 608.00	568 761.00
первісна вартість	1011	898 932.00	1 117 338.00
знос	1012	483 324.00	548 577.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	326.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	30 570.00	20 413.00
Усього за розділом I	1095	447 473.00	590 637.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	192 592.00	253 031.00
Виробничі запаси	1101	106 103.00	137 418.00
Незавершене виробництво	1102	9 745.00	13 241.00
Готова продукція	1103	70 083.00	93 333.00
Товари	1104	6 661.00	9 039.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	

Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	623 833.00	672 218.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	25 628.00	15 109.00
з бюджетом	1135	14.00	59.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	58.00
з нарахованих доходів	1140	68.00	41.00
із внутрішніх розрахунків	1145	831 558.00	766 793.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	206.00	326.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	41 043.00	28 237.00
Готівка	1166	2.00	1.00
Рахунки в банках	1167	41 041.00	28 236.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	2 165.00	1 245.00
Усього за розділом II	1195	1 717 107.00	1 737 059.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	2 164 580.00	2 327 696.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797.00	3 797.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	1 528.00	1 528.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	934 870.00	810 433.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	940 195.00	815 758.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	13 957.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	225 359.00	215 351.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	

резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	239 316.00	215 351.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	485 430.00	494 768.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 609.00	24 153.00
товари, роботи, послуги	1615	244 287.00	375 305.00
розрахунками з бюджетом	1620	25 101.00	7 424.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	6 811.00	
розрахунками зі страхування	1625	2 721.00	3 278.00
розрахунками з оплати праці	1630	9 913.00	11 307.00
за одержаними авансами	1635	579.00	1 247.00
за розрахунками з учасниками	1640	1 774.00	221 774.00
із внутрішніх розрахунків	1645	154 117.00	110 881.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	31 639.00	38 910.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	6 899.00	7 540.00
Усього за розділом III	1695	985 069.00	1 296 587.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	2 164 580.00	2 327 696.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 635 593.00	4 857 266.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 872 373.00	3 979 309.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	763 220.00	877 957.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	105 715.00	19 109.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	55 406.00	44 464.00
Витрати на збут	2150	443 442.00	367 149.00
Інші операційні витрати	2180	132 314.00	41 416.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	237 773.00	444 037.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	8 971.00	1 836.00
Інші доходи	2240	1 381.00	1 390.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	130 658.00	138 408.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	79.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	117 388.00	308 855.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-21 825.00	-53 695.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	95 563.00	255 160.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	95 563.00	255 160.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період
-------------	-----------	-----------------------------	-----------------------

			попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 087 026.00	3 246 084.00
Витрати на оплату праці	2505	298 653.00	249 790.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	62 271.00	52 222.00
Амортизація	2515	80 115.00	73 423.00
Інші операційні витрати	2520	377 376.00	288 693.00
Разом	2550	4 905 441.00	3 910 212.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0.00