

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАЗУР Галина Василівна

Управління розвитком персоналу організації. / Management of the organization's
personnel development

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУПзм-21
Г. В. Мазур

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М. Островерхов

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Теоретико-методологічні основи управління розвитком персоналу організації	6
1.2. Принципи, функції та моделі розвитку персоналу організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та кадрового потенціалу	25
2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу організації	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	39
3.1. Впровадження сучасних технологій та інновацій у розвиток персоналу	39
3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55

ВСТУП

У сучасних умовах України управління розвитком персоналу набуває особливого значення як ключовий чинник підвищення ефективності діяльності організації. Динамічні зміни зовнішнього середовища, цифровізація, інноваційні технології, конкуренція за таланти та глобалізація ринку праці зумовлюють необхідність формування нової парадигми управління персоналом. Розвиток працівників стає стратегічним напрямом діяльності кожної організації, адже саме людський капітал визначає її конкурентні переваги.

У сучасних умовах працівники не лише виконують професійні функції, а й виступають генераторами ідей, носіями інноваційного потенціалу та рушійною силою організаційних змін. Здатність організації забезпечувати безперервне навчання, професійне зростання та адаптацію працівників є запорукою її стійкості на ринку. В Україні проблема розвитку персоналу особливо актуалізується в контексті відновлення економіки, підвищення продуктивності праці та адаптації бізнесу до європейських стандартів управління.

Післявоєнні виклики, міграційні процеси та демографічні зміни зумовлюють потребу у створенні дієвих механізмів залучення, навчання і утримання кваліфікованих кадрів. Багато підприємств стикаються з проблемою кадрового дефіциту, низькою мотивацією працівників і відсутністю системної політики розвитку персоналу. У таких умовах ефективне управління розвитком кадрів стає необхідною умовою забезпечення стабільності й результативності діяльності організації.

Сучасні концепції HR-менеджменту розглядають людський капітал як основний актив, що потребує системного управління, планування і вдосконалення. Підприємства, які активно розвивають своїх працівників, досягають вищих показників продуктивності, інноваційності та задоволеності клієнтів. Ефективна система управління розвитком персоналу дозволяє забезпечити кадрову безперервність, підготувати управлінський резерв і сформувати культуру саморозвитку в колективі.

Особливого значення ці процеси набувають у період реформування економіки, коли гнучкість, компетентність і адаптивність працівників стають визначальними чинниками успіху. В умовах інтеграції України до Європейського Союзу підвищуються вимоги до якості трудового потенціалу, рівня професійної підготовки та здатності персоналу до інноваційного мислення. Європейські стандарти управління персоналом базуються на принципах безперервного розвитку, навчання впродовж життя та корпоративної відповідальності.

Управління розвитком персоналу є предметом досліджень багатьох сучасних українських і зарубіжних науковців, серед яких варто відзначити О. І. Бабчинську, І. В. Агєєву, О. А. Гавриш, Н. О. Коваль, Л. І. Телишевську, В. І. Успенко, Ю. Б. Малиновську, А. В. Троян, М. В. Шкробот, Л. І. Шевченко, а також зарубіжних дослідників А. Ahmić, S. Smajlović, M. Glišović та L. Khuay. Науковці акцентують увагу на стратегічних аспектах розвитку персоналу, впровадженні інноваційних технологій управління людськими ресурсами, підвищенні ефективності навчання та професійного зростання працівників, а також на ролі HR-менеджменту у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Їхні праці створюють теоретичне підґрунтя для вдосконалення системи розвитку персоналу в умовах цифровізації, глобалізації та соціальних трансформацій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу організації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких **завдань:**

- розкрити сутність, принципи та сучасні концепції управління розвитком персоналу;
- дослідити моделі, методи та інструменти кадрового розвитку;
- проаналізувати стан системи управління розвитком персоналу на базовому підприємстві;

- оцінити ефективність кадрової політики та професійного навчання персоналу;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу із використанням сучасних цифрових технологій.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві, **а предметом** — методи, форми та інструменти забезпечення професійного і особистісного зростання працівників.

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів**, що забезпечили всебічність, достовірність і наукову обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу – для розкриття сутності понять «управління розвитком персоналу», «професійний розвиток», «кадрова політика» та узагальнення наукових підходів до їх трактування. Метод порівняння використано для виявлення відмінностей і спільних рис у сучасних концепціях розвитку персоналу та практиках управління кадрами на різних підприємствах. Метод узагальнення дозволив сформулювати висновки та пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу. Застосування системного та функціонального підходів забезпечило можливість розглядати розвиток персоналу як цілісну, взаємопов'язану систему, у якій поєднуються елементи підготовки, навчання, мотивації, оцінювання та кар'єрного зростання працівників. Структурно-логічний метод використано для побудови логіки дослідження, визначення взаємозв'язку між теоретичними та практичними аспектами управління розвитком кадрів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства, оптимізації навчання та розвитку персоналу, формування кадрового резерву і зміцнення корпоративної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретико-методологічні основи управління розвитком персоналу організації

Система розвитку персоналу на кожному підприємстві є одним із визначальних інструментів забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та зростання прибутковості. Вона виступає невід'ємною складовою загальної стратегії управління, спрямованої на підвищення ефективності використання людського потенціалу. За умов посилення ролі людського чинника у сучасному виробничому та управлінському процесі, зростає усвідомлення того, що саме працівник є основним носієм інтелектуального капіталу, творчих ідей і професійної компетентності, від яких безпосередньо залежить успіх організації на ринку.

Одним із найважливіших завдань сучасних систем управління стає цілеспрямований розвиток знань, умінь, навичок і особистісних якостей персоналу. Це необхідно для досягнення високого рівня конкурентоздатності, інноваційної активності та фінансової стабільності підприємств вітчизняної економіки. Сучасні умови господарювання характеризуються швидкою зміною технологій, підвищенням вимог до професіоналізму, а також необхідністю адаптації працівників до нових форм організації праці. Тому формування ефективної системи розвитку персоналу стає пріоритетним напрямом діяльності менеджменту будь-якої організації.

З огляду на це, виникає потреба у впровадженні нових підходів до прийняття управлінських рішень у сфері кадрового розвитку. Йдеться про пошук і реалізацію сучасних технологій, методів, інструментів і засобів підвищення кваліфікації працівників, що відповідають вимогам цифрової економіки. Важливим аспектом є також створення сприятливого освітнього середовища, у

межах якого працівники можуть розвивати професійні компетенції, лідерські здібності та управлінське мислення.

Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу, потребує глибокого теоретичного обґрунтування. Науковий аналіз сутності цього процесу, його функцій, принципів і закономірностей є основою для побудови ефективної системи кадрового менеджменту. Тому важливим завданням сучасної науки управління є дослідження взаємозв'язку між розвитком персоналу, результативністю праці та стратегічними цілями організації.

Згідно з Економічною енциклопедією, менеджмент розглядається як наука і мистецтво управління сучасним підприємством чи організацією. Його сутність полягає у застосуванні комплексу науково обґрунтованих принципів, методів мотивації та організаційних важелів впливу на поведінку працівників для досягнення тактичних і стратегічних цілей підприємства. В межах менеджменту виокремлюється специфічний напрям — управління персоналом, об'єктом якого виступає колектив працівників, а предметом — закономірності, методи та інструменти формування й розвитку людського потенціалу організації.

У науковій та навчальній літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, використовується різноманітна термінологія, що описує процес управління трудовою діяльністю людини: «управління людськими ресурсами», «управління трудовими відносинами», «кадрова політика», «менеджмент персоналу», «управління людським потенціалом». Ці терміни відображають різні аспекти одного явища — цілеспрямованого впливу керівництва на працівників для забезпечення ефективної реалізації організаційних цілей [3].

Поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» тісно взаємопов'язані. У всіх випадках об'єктом управління є працівник як активна складова виробничої системи. Проте термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічному підході до працівника як на цінному ресурсі організації, інвестиції в розвиток якого забезпечують максимальну віддачу та сталий розвиток підприємства. На відміну від

традиційного розуміння персоналу як виконавця певних функцій, сучасна концепція HR-менеджменту розглядає працівника як партнера організації, потенціал якого необхідно розвивати, підтримувати та спрямовувати у відповідності до стратегічних завдань бізнесу.

Таким чином, розвиток персоналу є не лише окремим напрямом кадрової політики, а й фундаментом інноваційного розвитку підприємства. Формування ефективної системи управління розвитком працівників забезпечує підвищення їхньої професійної компетентності, сприяє мотивації до самовдосконалення та створює передумови для досягнення високих результатів діяльності всієї організації.

У сучасній економічній науці більшість українських дослідників розглядають поняття «управління персоналом», «управління трудовими ресурсами» та «управління людськими ресурсами» як близькі за змістом, а подекуди — як синонімічні. Їх об'єднує спільна мета — забезпечення ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом з метою досягнення стратегічних цілей організації. Водночас різні автори по-різному акцентують увагу на окремих елементах цього процесу, що дає змогу трактувати його з позицій організаційної, соціально-економічної або поведінкової теорії управління.

Так, Г. В. Щокін тлумачить управління персоналом як безперервний процес організації співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення спільної мети. На його думку, цей процес реалізується через поєднання навчання, інформування та мотивації працівників. Автор підкреслює, що управління персоналом — це не лише функція кадрових служб, а діяльність усіх керівників організації, яка забезпечує ефективне використання людського потенціалу для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей працівників. Отже, в цьому підході простежується інтеграція економічного та соціально-психологічного аспектів управління, де людина розглядається як центральний елемент системи [8, с. 54].

Науковці О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук визначають управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу, спрямовану на

розроблення концепцій і стратегій кадрової політики, а також методів ефективного використання людських ресурсів. Вони наголошують, що управління персоналом має системний характер і реалізується через взаємопов'язані організаційно-економічні та соціальні заходи. Такі заходи формують умови для гармонійного розвитку працівників і раціонального використання їхнього потенціалу в межах підприємства. Такий підхід підкреслює необхідність стратегічного бачення у кадровій політиці, орієнтованої на розвиток працівників як ключового активу організації.

Згідно з позицією О. А. Грішнєвої, управління персоналом є системою організаційно-економічних заходів, спрямованих на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників. Вчена розглядає розвиток персоналу як багатогранне явище, що охоплює не лише освітній аспект, але й процеси професійної адаптації, оцінювання результатів праці, планування ділової кар'єри та формування кадрового резерву. Такий підхід дозволяє розглядати управління персоналом як безперервний процес формування професійної зрілості працівників і зміцнення кадрового потенціалу організації [11].

На думку А. П. Єгорової, поняття «персонал» об'єднує всі категорії працівників підприємства — як виробничого, так і управлінського профілю. Дослідник підкреслює, що персонал — це цілісний трудовий колектив, який виконує різноманітні функції, пов'язані з виробництвом матеріальних благ чи управлінням виробничими процесами. Отже, у цьому контексті людські ресурси розглядаються як основна продуктивна сила, без якої функціонування підприємства є неможливим.

У «Економічній енциклопедії» поняття «менеджмент персоналу» визначено як систему заходів і методів кадрової роботи, спрямованих на активний вплив керівників та фахівців кадрових служб на підвищення ефективності, творчої активності та професійної самореалізації працівників. Такий підхід охоплює формування та реалізацію перспективної кадрової політики, яка забезпечує не лише досягнення короткострокових цілей підприємства, а й його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи підходи різних науковців, можна зробити висновок, що управління персоналом — це системна, багатокомпонентна діяльність, яка передбачає планомірний вплив на працівників з метою ефективного використання їхнього потенціалу, створення сприятливих умов для професійного зростання та формування мотиваційної культури. Цей процес охоплює організаційні, соціальні, психологічні та економічні аспекти, що забезпечують гармонійне поєднання інтересів працівників і цілей підприємства.

Як свідчить аналіз наведених наукових підходів, більшість авторів, що досліджують поняття «управління персоналом», зосереджують увагу переважно на його організаційній та інструментальній складовій. Такі визначення акцентують не лише на меті управління, а й на методах, за допомогою яких ця мета досягається — організаційних, економічних, мотиваційних і комунікаційних. Тобто управління персоналом у цьому контексті трактується як процес координації зусиль працівників для реалізації стратегічних і тактичних цілей організації, що досягається через ефективну взаємодію керівників і підлеглих, застосування системи мотиваційних стимулів і створення сприятливих умов праці.

Характерним прикладом такого організаційно-функціонального підходу є визначення, запропоноване В. П. Галенко, який розглядає управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують результативність трудової діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому визначенні акцент зроблено на узгодженні різних видів управлінських впливів — економічних (оплата, преміювання), організаційних (планування, регламентація праці) та соціальних (психологічний клімат, корпоративна культура), які в сукупності формують основу системи ефективного менеджменту персоналу [15, с. 29].

Разом із тим, у науковій літературі сформувався і змістовно-функціональний підхід до тлумачення управління персоналом, який більше орієнтований на сутність і внутрішню структуру цього процесу. У межах такого

підходу управління персоналом розглядається як цілісна діяльність, що охоплює всі етапи взаємодії працівника з організацією — від визначення потреби у кадрах і відбору кандидатів до оцінювання, розвитку, мотивації та звільнення.

Зокрема, Р. Марр і А. Фліастер визначають управління персоналом як комплексну сферу діяльності, основними складовими якої є: планування кадрових потреб, залучення й добір працівників, організація їхньої діяльності, розвиток і контролінг персоналу, формування політики винагород і соціального забезпечення, а також управління витратами на трудові ресурси. Такий підхід демонструє системність і логічну завершеність кадрового циклу — від пошуку персоналу до його професійного й особистісного зростання, що в сучасних умовах стає запорукою конкурентних переваг підприємства.

Окрім зазначених тлумачень, у науковій літературі зустрічається чимало інших визначень поняття «управління персоналом», які відрізняються деталізацією, структурою та ступенем охоплення функцій. Проте можна виокремити три ключові риси, які об'єднують більшість підходів і становлять концептуальну основу системи управління персоналом.

По-перше, управління персоналом базується на розумінні людських ресурсів як головного джерела створення доданої вартості й головного активу організації, без якого неможливе досягнення економічних результатів. Працівник розглядається не як елемент витрат, а як інвестиція, що приносить дохід через продуктивність, інноваційність та якість праці.

По-друге, цей процес передбачає створення умов для професійного розвитку, самореалізації та особистісного зростання кожного співробітника. Менеджмент персоналу покликаний формувати середовище, у якому працівник може розкрити власний потенціал, проявити ініціативу й внести свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

По-третє, сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на інтеграції кадрової, соціальної та корпоративної політики у загальну стратегію розвитку організації. Це означає, що робота з персоналом має стратегічний

характер і є невід'ємною частиною планування діяльності підприємства, його інноваційних і структурних змін.

У сучасних умовах ефективне управління персоналом неможливе без розвитку інтелектуального потенціалу, безперервного підвищення кваліфікації працівників та формування культури самонавчання. Поширення знаннєвої економіки, цифровізація та автоматизація виробничих процесів висувають нові вимоги до компетентностей кадрів і спонукають підприємства запроваджувати гнучкі моделі управління людськими ресурсами.

Водночас зростає значення гуманістичної складової менеджменту персоналу, що передбачає побудову партнерських відносин між роботодавцем і працівником, формування корпоративної етики, підтримку балансу між професійним розвитком і соціальним благополуччям працівників. Це сприяє підвищенню рівня лояльності персоналу, зниженню плинності кадрів і зміцненню репутації роботодавця.

Отже, у сучасному економічному середовищі ефективне управління персоналом перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Його ключовими напрямками стають розвиток інтелектуального капіталу, формування інноваційної культури та впровадження новітніх моделей організації праці, орієнтованих на безперервний професійний і особистісний розвиток працівників. Саме така система управління розвитком персоналу є визначальним чинником довгострокового успіху будь-якого суб'єкта господарювання.

Аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, присвячених проблемам управління людськими ресурсами, засвідчує, що єдиного, чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу» поки що не сформовано. Більшість науковців розглядають це явище опосередковано — через призму управління трудовими ресурсами або кадрового менеджменту. Лише окремі автори, зокрема В. А. Савченко, виокремлюють управління розвитком персоналу як самостійну управлінську категорію. На його думку, цей процес передбачає свідомий і цілеспрямований вплив на працівників організації,

спрямований на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності через розвиток інтелектуального, творчого та культурного потенціалу персоналу. Водночас він охоплює задоволення потреб працівників у професійному навчанні, плануванні кар'єри, соціальному зростанні й удосконаленні кваліфікаційного рівня.

Узагальнюючи існуючі наукові підходи, можна стверджувати, що управління розвитком персоналу — це комплекс цілеспрямованих дій, спрямованих на виявлення, реалізацію та посилення потенційних можливостей працівників. На нашу думку, це поняття слід трактувати як сукупність методів, форм і засобів впливу, спрямованих на розширення компетенцій, удосконалення професійних характеристик та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку організації. Ефективне управління розвитком персоналу поєднує економічні, соціально-психологічні та освітні механізми впливу, спрямовані на формування конкурентоспроможної робочої сили, здатної до інноваційного мислення й адаптації в мінливому середовищі.

Варто зазначити, що система управління розвитком персоналу функціонує під впливом численних внутрішніх і зовнішніх чинників, які мають різну природу та інтенсивність дії. Для підвищення результативності управлінських процесів доцільно здійснювати класифікацію цих чинників за певними ознаками. У науковій літературі найчастіше вони групуються за мірою спільності, регульованістю, способом і характером впливу, а також за значущістю й економічним змістом.

Зокрема, за рівнем узагальнення чинники поділяються на загальні — ті, що впливають на весь комплекс управлінських процесів, та часткові — характерні для окремих елементів системи розвитку персоналу. За ступенем регульованості їх поділяють на керовані (регульовані), умовно керовані та некеровані. До першої групи належать ті, на які менеджмент підприємства може безпосередньо впливати через організаційні рішення; до другої — чинники, вплив на які можливий лише частково; а до третьої — фактори зовнішнього середовища, що перебувають поза контролем організації.

Таблиця 1.1

Класифікація чинників, що впливають на управління розвитком персоналу підприємства [5, с. 7]

Критерій класифікації	Групи чинників	Зміст впливу
За рівнем узагальнення	Загальні	Впливають на всю систему управління персоналом
	Часткові	Визначають ефективність окремих процесів розвитку
За ступенем регульованості	Керовані	Менеджмент може безпосередньо впливати
	Умовно керовані	Можливий частковий вплив
	Некеровані	Зовнішні, неконтрольовані фактори
За способом впливу	Прямі	Безпосередньо змінюють результати управління
	Опосередковані	Діють через інші механізми
За характером дії	Основні	Визначають головні напрями розвитку
	Другорядні	Мають допоміжний характер
За рівнем значущості	Екстенсивні	Підвищують ефективність через нарощення ресурсів
	Інтенсивні	Забезпечують ефект через якість і інновації

За способом впливу чинники бувають прямі (що безпосередньо змінюють результати управління розвитком персоналу) та опосередковані (що впливають через інші механізми). За характером дії їх поділяють на основні та другорядні. У свою чергу, за рівнем значущості виділяють екстенсивні та інтенсивні чинники. Перші передбачають підвищення ефективності управління за рахунок розширення ресурсної бази, а другі — завдяки вдосконаленню технологій, впровадженню інновацій та підвищенню якості управлінських процесів.

Найбільш суттєвий вплив на розвиток персоналу справляють економічні чинники, зокрема науково-технічні, інформаційні, організаційні, правові та психофізіологічні. Впровадження складних технологій, автоматизація та цифровізація виробничих процесів потребують безперервного підвищення кваліфікації працівників, розвитку нових компетенцій і створення систем навчання впродовж життя. Інформатизація суспільства змінює структуру трудових процесів, посилює роль знань і комунікацій, зменшує частку фізичної праці та збільшує попит на спеціалістів, здатних працювати з великими обсягами інформації.

Організаційні чинники, серед яких особливе місце займає структура управління підприємством, визначають гнучкість системи розвитку персоналу.

Менш централізовані структури мають більший потенціал для запровадження сучасних форм навчання та розвитку, ніж ті, що характеризуються жорсткою ієрархією. Крім того, на ефективність управління впливають методи організації праці — зміст роботи, рівень її варіативності, можливості професійного збагачення та самореалізації.

Політико-правові чинники також мають значний вплив на розвиток персоналу. Нестабільність політичної ситуації, часті зміни законодавства, відсутність сталої державної політики у сфері освіти та праці ускладнюють реалізацію довгострокових програм підготовки кадрів. У свою чергу, психофізіологічні чинники пов'язані з індивідуальними особливостями людини, її працездатністю, рівнем стресостійкості, темпераментом, що визначає продуктивність праці та сприйняття управлінських впливів.

Ефективне управління розвитком персоналу передбачає врахування комплексного впливу всіх перелічених чинників, адже їх сукупна дія формує синергетичний ефект, коли результат є значно вищим, ніж проста сума дій окремих елементів. Така система набуває стійкості й забезпечує поступальний розвиток організації, якщо процеси розвитку персоналу інтегровані у загальну стратегію підприємства.

Отже, управління розвитком персоналу — це багатофакторний, стратегічно орієнтований процес, який поєднує елементи планування, навчання, мотивації та контролю. Його ефективність залежить від гармонійного поєднання впливів економічних, соціальних, правових і організаційних чинників, а також від ступеня інтеграції у загальну систему управління підприємством.

1.2. Принципи, функції та моделі розвитку персоналу організації

Науковий інструментарій фахівця з управління персоналом спирається на систему принципів, що формуються у процесі розвитку управлінської науки. Ці

принципи, на відміну від об'єктивних законів природи, не існують самі по собі — вони є результатом узагальнення досвіду, теоретичних знань та практичних спостережень у сфері менеджменту. Їхнє призначення полягає у забезпеченні логічної послідовності та наукової обґрунтованості дій менеджера. Принципи управління розвитком персоналу мають відповідати загальній сутності управління, охоплюючи його ключові елементи — цілі, завдання, методи, засоби впливу, а також регламентуючи взаємодію між суб'єктом і об'єктом управлінського процесу.

Дослідники відзначають різні підходи до класифікації та змістового наповнення принципів розвитку персоналу. Частина науковців наголошує на важливості принципу пропорційності, який передбачає узгодження кількісних і якісних параметрів у структурі трудового колективу та в динаміці його розвитку. Інші автори розглядають принципи управління крізь призму концепції сталого розвитку суспільства, акцентуючи увагу на таких базових засадах, як економічна безпека, соціальна справедливість, інноваційність, екологічна відповідальність, узгодження інтересів різних сторін, рівність можливостей та інституційна сталість.

Згідно з підходом Ю. С. Залозної, у процесі використання та розвитку персоналу доцільно дотримуватися системи принципів, орієнтованих на забезпечення гармонійного балансу між інтересами роботодавця та працівників. Серед них — створення сприятливих умов для професійного розвитку та збереження трудового потенціалу, формування виробничої демократії, підтримання справедливості у трудових відносинах, поєднання економічної ефективності з розвитком людського капіталу, запобігання ризикам, підвищення відповідальності персоналу за результати діяльності, інноваційність у підходах до навчання й організації праці.

У свою чергу, В. П. Мартиненко конкретизує принципи управління розвитком персоналу в контексті сталого функціонування промислових підприємств. Він виділяє такі ключові засади, як системність, що забезпечує взаємозв'язок усіх елементів управлінської структури; компетентність, яка

ґрунтується на професіоналізмі управлінців; ієрархічність, що передбачає узгодження управлінських рішень на різних рівнях; та зворотний зв'язок, який забезпечує адаптивність і корекцію управлінських дій залежно від результатів.

Різномислення науковцями набору принципів управління розвитком персоналу ускладнює практичну реалізацію управлінських рішень і може призводити до вибору неадекватних стратегій. Для уникнення таких проблем важливо сформулювати цілісну систему принципів, яка б забезпечувала науково обґрунтований підхід до управління розвитком кадрів, відповідає сучасним викликам і сприяла узгодженню інтересів усіх учасників трудового процесу.

До специфічних принципів управління розвитком персоналу, на нашу думку, варто віднести такі [12, с. 118]:

- науковість — забезпечення теоретичного обґрунтування управлінських рішень;
- функціональність — відповідність методів управління змісту завдань розвитку персоналу;
- економічність — раціональне використання ресурсів при досягненні максимального ефекту;
- адаптивність — гнучке реагування системи управління на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища;
- комплексність — урахування взаємозв'язку економічних, соціальних і психологічних аспектів управління;
- відповідальність і справедливість — забезпечення прозорості та рівності у відносинах між працівниками й керівництвом;
- інноваційність — постійне вдосконалення методів розвитку кадрів з урахуванням технологічних змін;
- двовекторність — поєднання інтересів працівників і стратегічних цілей підприємства;
- безперервність — підтримання системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку персоналу як процесу, що триває протягом усього професійного життя.

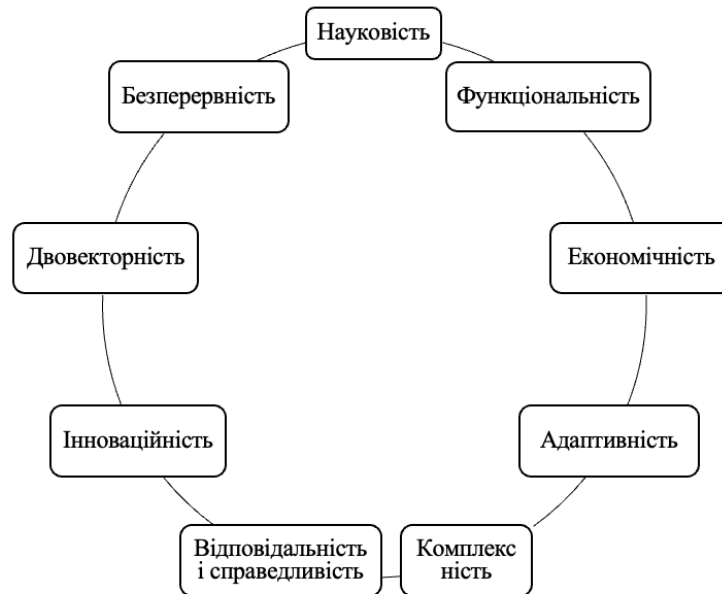


Рис. 1.1. Принципи управління розвитком персоналу [17, с. 38]

Принципи управління розвитком персоналу виступають методологічною основою побудови ефективної кадрової політики. Їх дотримання забезпечує узгодженість управлінських дій, підвищує адаптивність підприємства до змін середовища та створює передумови для сталого розвитку організації в цілому.

Дотримання зазначених принципів забезпечує узгодженість і збалансованість процесу управління розвитком персоналу. Вони формують методологічну основу для реалізації стратегічних завдань організації, сприяють підвищенню її конкурентоспроможності, ефективності та стійкості на сучасному ринку праці.

Зміст трудової діяльності кожного працівника визначається набором певних функцій, які конкретизують його роль у системі управління. Функції виступають проявом управлінської діяльності незалежно від галузі, типу підприємства чи його організаційно-правової форми. У класичній теорії менеджменту виділяють загальні функції управління — планування, організацію, мотивацію, координацію та контроль. Вони однаковою мірою стосуються всіх управлінських рівнів, однак у контексті управління розвитком

персоналу особливого значення набувають конкретні функції, спрямовані безпосередньо на формування, вдосконалення й ефективне використання кадрового потенціалу.

До конкретних функцій управління розвитком персоналу доцільно віднести:

- визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства;
- оцінку фінансових і нематеріальних можливостей організації щодо реалізації програм розвитку кадрів;
- проведення профорієнтаційної роботи для виявлення здібностей працівників та їх відповідності вимогам певних посад;
- розроблення і впровадження програм професійної адаптації нових співробітників;
- оцінювання рівня професійної компетентності персоналу та його відповідності займаним посадам — як внутрішніми силами кадрових служб, так і за участі зовнішніх консультантів;
- організацію професійного навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників;
- планування та підтримку кар'єрного зростання працівників, узгодження індивідуальних кар'єрних цілей із пріоритетами розвитку підприємства;
- оновлення та вдосконалення методичного, технічного й програмного забезпечення процесів розвитку персоналу;
- розроблення, реалізацію та моніторинг програм розвитку людських ресурсів;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства та внутрішніх положень у сфері розвитку кадрів;
- створення сприятливих умов для всебічного професійного й особистісного зростання працівників;

- регулювання соціально-трудова відносин між працівниками, роботодавцем і профспілковими органами;
- координацію діяльності лінійних і кадрових менеджерів у межах єдиної кадрової політики.

Окрім загальних і конкретних, у структурі управління розвитком персоналу виокремлюються також специфічні функції, що характеризують сучасний рівень організації кадрової роботи та її орієнтацію на інноваційний розвиток.

До специфічних функцій доцільно віднести:

- функцію продукування знань, яка полягає у створенні, передачі, накопиченні та збереженні знань, генерованих персоналом, для їх подальшого використання у професійній діяльності;
- просвітницьку функцію, що забезпечує постійний розвиток інтелектуального і професійного потенціалу працівників через навчання, перепідготовку, самонавчання та підвищення кваліфікації;
- функцію розподілу ресурсів, яка передбачає раціональне спрямування фінансових і організаційних ресурсів на реалізацію пріоритетних напрямів розвитку персоналу;
- інноваційну функцію, що полягає у впровадженні сучасних інформаційних технологій, цифрових платформ і нових форм комунікації для підвищення ефективності управління персоналом;
- функцію узгодження цілей, спрямовану на гармонізацію інтересів працівників і підприємства, пошук взаємовигідних рішень та формування балансу між особистими й організаційними пріоритетами.

У сукупності загальні, конкретні та специфічні функції формують цілісну систему дій, що забезпечує ефективне функціонування кадрової підсистеми організації. Їх реалізація створює передумови для досягнення високого рівня соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення кадрового потенціалу.

Перехід до сучасних моделей управління розвитком персоналу став результатом тривалого еволюційного процесу, який відображає зміну підходів до ролі працівника в організації. Умовно можна виокремити п'ять основних етапів розвитку концепцій управління персоналом, кожен із яких формував нові уявлення про сутність праці, місце людини у виробництві та характер управлінських відносин [18]:

1. Етап використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 1960-ті рр. XX ст.);
2. Етап управління персоналом (з 1920-х рр. XX ст.);
3. Етап управління людськими ресурсами (з 1950-х рр. XX ст.);
4. Етап управління людиною (з 1960-х рр. XX ст.);
5. Етап ефективного менеджменту персоналу (з кінця XX ст. і дотепер).

Модель, у науковому розумінні, виступає ідеалізованим відображенням реального об'єкта, що дозволяє досліджувати його властивості, структуру та поведінку. На основі виокремлених етапів розвитку управлінських концепцій можна визначити такі моделі розвитку персоналу:

- технікоцентрична;
- бюрократична;
- соціоцентрична;
- партисипативна;
- знаннево орієнтована.

На рис. 1.2. схематично подано взаємозв'язок між етапами еволюції управління персоналом і відповідними моделями його розвитку.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок між етапами еволюції управління персоналом і відповідними моделями розвитку [23]

Слід зазначити, що хоча в економічно розвинених країнах простежується логічна послідовність переходу від однієї моделі до іншої, у вітчизняній практиці ці процеси мають фрагментарний характер. Часто на українських підприємствах одночасно співіснують елементи кількох моделей, що зумовлено галузевою специфікою, рівнем технологічного розвитку та управлінською культурою.

Технікоцентрична модель розвитку персоналу передбачає переважання інтересів виробництва над інтересами людини. У центрі уваги перебуває техніка, технологія, інтенсифікація праці, тоді як розвиток працівників вважається другорядним. Для цієї моделі характерна “потогінна” система організації праці, орієнтована на збільшення обсягів виробництва без урахування соціальних потреб персоналу. Основу трудового колективу становлять низько- та некваліфіковані працівники, які часто позбавлені соціальних гарантій і можливостей професійного зростання.

Розглядаючи еволюцію підходів до управління персоналом, можна простежити поступове формування низки моделей розвитку працівників, кожна з яких відображає певний історичний етап розвитку управлінської думки. Кожна модель має свої цілі, пріоритети та філософію взаємодії між організацією і працівником.

Бюрократична модель розвитку персоналу сформувалася в умовах адміністративно-командної системи управління. Вона ґрунтується на жорсткому дотриманні посадових обов'язків, підпорядкуванні, регламентації трудових процесів і мінімальному врахуванні соціальних або психологічних потреб працівників. Розвиток персоналу у межах цієї моделі обмежується професійним удосконаленням, яке необхідне лише для виконання закріплених функцій. Людина в такій системі розглядається насамперед як виконавець формально визначеної ролі в організаційній ієрархії. Головною цінністю виступає дисципліна, порядок і відповідність інструкціям, тоді як ініціатива або креативність працівників не заохочується.

Соціоцентрична модель розвитку персоналу з'явилася як реакція на недоліки бюрократичного управління. Вона передбачає визнання значущості морально-психологічного клімату в колективі, а також розглядає працівника не лише як професіонала, а й як соціальну істоту. У центрі цієї моделі — взаємодія, комунікація та соціальні відносини між членами колективу. Розвиток персоналу здійснюється з урахуванням групової динаміки, міжособистісних зв'язків і потреб колективу. Вважається, що підвищення продуктивності праці можливе лише тоді, коли працівник відчуває себе частиною команди, а його особисті інтереси узгоджені із загальними цілями організації.

Партисипативна модель базується на принципах партнерства й співучасті працівників у процесі прийняття управлінських рішень. Вона передбачає, що співробітники спільно з менеджерами з персоналу та безпосередніми керівниками визначають напрями власного професійного розвитку, узгоджують їх із стратегічними орієнтирами підприємства, ринковими викликами й потребами організації. Важливим аспектом цієї моделі є орієнтація на

внутрішню мотивацію працівника — бажання вдосконаливатися, досягати більшого, брати участь у формуванні майбутньої компанії. Таким чином, розвиток персоналу стає не нав'язаним зверху, а усвідомленим процесом самореалізації.

Знаннєво орієнтована модель є найсучаснішою концепцією управління розвитком персоналу, що ґрунтується на пріоритеті знань, компетенцій та інтелектуального потенціалу працівників. Її сутність полягає у розширенні можливостей ключових фахівців для формування, накопичення та передачі знань, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності організації та її ринкової позиції. У межах цієї моделі знання розглядаються як стратегічний ресурс підприємства, який має як матеріальне втілення (у вигляді баз даних, аналітичних матеріалів, технологічних розробок), так і нематеріальне — у вигляді досвіду, навичок і креативного мислення працівників.

У рамках економіки знань ключовим чинником розвитку стає інвестиція у людський капітал, а не лише у матеріальні ресурси. За оцінками міжнародних експертів, у розвинених країнах близько 40% ВВП створюється на основі використання знань і технологій, а ефективність національної економіки значною мірою визначається здатністю суспільства створювати, поширювати й використовувати інтелектуальні ресурси. Тому знаннєво орієнтована модель управління персоналом акцентує увагу на створенні системи безперервного навчання, розвитку корпоративних баз знань, упровадженні сучасних інформаційних технологій, які забезпечують швидкий обмін інформацією та генерацію нових ідей [24, с. 20].

Зміна парадигми розвитку персоналу в межах цієї моделі тісно пов'язана з переходом від концепції «кінцевої освіти» до парадигми навчання впродовж життя (*lifelong learning*). Формування стійкої мотивації до постійного навчання, саморозвитку та інноваційної активності працівників стає вирішальним чинником підвищення продуктивності, технологічного прогресу й сталого розвитку економіки в цілому.

Вибір конкретної моделі розвитку персоналу залежить від впливу комплексу чинників — рівня технологічного розвитку, корпоративної культури, стратегічних цілей підприємства, фінансових можливостей і національної ментальності. Пряме копіювання зарубіжних підходів без адаптації до українських реалій може призвести до управлінських помилок, тому важливим завданням сучасних менеджерів є пристосування моделі розвитку персоналу до умов вітчизняного господарювання. Ефективна модель повинна поєднувати гнучкість, інноваційність, орієнтацію на людину та стратегічну спрямованість розвитку, забезпечуючи сталий успіх організації в умовах глобальної конкуренції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та кадрового потенціалу

Товариство з обмеженою відповідальністю «МК БЕТОН» — сучасне виробниче підприємство, що з 2020 року активно функціонує на ринку будівельних матеріалів Тернопільщини. Основна діяльність компанії спрямована на виготовлення та постачання товарного бетону й залізобетонних виробів для різних типів будівельних проєктів — від багатоповерхового житлового та промислового будівництва до індивідуальних приватних об'єктів.

Підприємство має налагоджену логістичну систему: власний парк спецтехніки, що включає автобетонозмішувачі (міксери) та маніпулятори, забезпечує своєчасну доставку продукції клієнтам у межах області. За потреби компанія також залучає орендований транспорт, що дозволяє гнучко реагувати на зміну попиту й оперативно виконувати замовлення різних обсягів і складності [32].

Виробнича діяльність «МК БЕТОН» базується на впровадженні сучасних технологій і суворому контролі якості. Кожна партія бетонної суміші проходить перевірку на відповідність державним стандартам, супроводжується паспортом якості та сертифікатом відповідності. Компанія виготовляє бетон різних марок — від В7,5 (М100) до В35 (М450) — із дотриманням точних пропорцій компонентів, що гарантує високу міцність, морозостійкість і довговічність готового матеріалу. Для забезпечення стабільних властивостей продукції використовуються якісні інгредієнти — митий річковий пісок, гравійний або гранітний щебінь, сертифіковані цементы.

Асортимент підприємства включає не лише бетон, а й широку номенклатуру залізобетонних виробів (ЗБВ) — фундаментні блоки, кільця для криниць і каналізаційних систем, кришки, перемички та інші конструкційні

елементи. Фундаментні блоки виготовляються з важкого бетону класу не нижче В7,5, характеризуються високою міцністю, морозостійкістю до F75 і низьким водопоглинанням. Їх використовують для будівництва підвалів, стін і стрічкових фундаментів, що забезпечують рівномірний розподіл навантаження на основу будівлі.

Бетонні кільця, які виробляє підприємство, застосовуються у водопостачальних і каналізаційних системах, септиках, фільтраційних колодязях. Вони виготовляються з армованого високоміцного бетону, здатного витримувати значні навантаження, що гарантує тривалий термін служби та стійкість до дії вологи. Попит на ці вироби зумовлений простотою монтажу, функціональністю та доступною ціною.

Логістична система підприємства побудована таким чином, щоб забезпечити оперативну доставку продукції до замовників. Парк налічує понад 15 одиниць техніки місткістю від 3 до 10 м³, що дає можливість здійснювати одночасне обслуговування кількох об'єктів. Частина міксерів обладнана лотками для вивантаження на відстань до 2 метрів, а при необхідності бетон подається бетононасосом на значні відстані або висоту.

ТОВ «МК БЕТОН» активно розвиває партнерські відносини з будівельними компаніями регіону та поступово розширює географію діяльності. Сьогодні підприємство постачає продукцію не лише в Тернопільській, а й у Львівській, Хмельницькій та Івано-Франківській областях. Компанія прагне зміцнювати репутацію надійного виробника, орієнтованого на довгострокову співпрацю, стабільність і якість [32].

У своїй діяльності підприємство дотримується принципів прозорості, відповідальності та технологічного вдосконалення. Постійно проводиться модернізація виробничих потужностей, впроваджуються нові технології змішування та контролю якості, розробляються інноваційні рецептури бетонних сумішей.

Для оцінки фінансово-господарської стабільності ТОВ «МК БЕТОН» доцільно проаналізувати основні показники діяльності за 2022–2024 роки, що наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники діяльності ТОВ «МК БЕТОН» за
2022–2024 рр.***

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	18 450	21 300	24 870
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	14 800	16 900	19 200
Валовий прибуток, тис. грн	3 650	4 400	5 670
Адміністративні витрати, тис. грн	780	930	1 050
Фінансовий результат (прибуток від звичайної діяльності), тис. грн	2 300	2 950	4 120
Рентабельність продажів, %	12,5	13,8	16,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	25	18

* Складено автором за даними [32].

Аналіз таблиці свідчить, що у 2022–2024 роках обсяги реалізації продукції підприємства зросли на 34,8%, що є позитивним результатом у контексті нестабільної економічної ситуації в державі. Підвищення обсягів продажу пояснюється розширенням клієнтської бази, зростанням попиту на бетон для житлового будівництва та поліпшенням логістичного забезпечення.

Собівартість реалізованої продукції зросла на 29,7%, що пов'язано з інфляційними процесами, подорожчанням енергоносіїв і транспортування, проте темпи зростання виручки випереджали темпи зростання витрат, що свідчить про підвищення ефективності виробництва.

Валовий прибуток збільшився більш ніж у півтора раза, а прибуток від звичайної діяльності — на 79,1%, що є ознакою ефективного використання виробничих потужностей і раціональної політики управління витратами. Зростання рентабельності продажів із 12,5% до 16,6% підтверджує покращення фінансового стану компанії та зростання її стійкості на ринку.

Особливо помітним є підвищення продуктивності праці — з 615 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 1 381 тис. грн у 2024 році (зростання на

124,6%). Це результат оптимізації штату, впровадження механізації виробничих процесів і підвищення кваліфікації персоналу.

Ключову роль у стабільності компанії відіграє кваліфікований персонал. Колектив підприємства поєднує досвідчених інженерів, операторів і технічних спеціалістів, що забезпечує належну організацію виробництва. Керівництво компанії приділяє увагу розвитку трудового потенціалу, підтримує систему внутрішнього навчання та створює умови для професійного зростання працівників.

Аналіз чисельності персоналу свідчить про зменшення загальної кількості працівників з 30 осіб у 2022 році до 18 осіб у 2024 році. Найбільше скорочення відбулося серед робітників, що пояснюється як зовнішніми факторами (мобілізація, міграційні процеси, воєнний стан), так і внутрішньою оптимізацією виробництва. Незважаючи на це, чисельність керівників і технічних службовців залишилася стабільною, що підтверджує ефективність управлінських рішень та раціональний розподіл функцій у колективі.

Структура персоналу свідчить, що найбільшу частку становлять виробничі працівники (понад 85%), тоді як управлінський і технічний персонал разом займають близько 15%. Така пропорція є типовою для підприємств будівельного профілю й забезпечує баланс між управлінською та виконавчою ланками.

Незважаючи на скорочення штату, кадрова політика «МК БЕТОН» залишається адаптивною і стратегічно виваженою. Компанія орієнтується на ефективне використання трудових ресурсів, підвищення продуктивності праці та збереження ключових фахівців. В умовах воєнного часу це забезпечує стійкість до зовнішніх викликів і підтримку високих стандартів виробництва.

ТОВ «МК БЕТОН» — це динамічна виробнича структура, яка демонструє здатність адаптуватися до сучасних економічних реалій, зберігаючи стабільність, якість і репутацію надійного партнера у будівельній галузі. Гнучка кадрова політика, технічна модернізація та орієнтація на потреби клієнтів створюють передумови для сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на регіональному ринку будівельних матеріалів. ТОВ «МК Бетон» є

прикладом ефективно функціонуючого виробничого підприємства регіонального рівня, яке динамічно розвивається навіть в умовах економічної нестабільності. Підприємство поєднує сучасні технології, гнучку кадрову політику та орієнтацію на потреби клієнтів. Позитивна динаміка фінансових показників, стабільність управлінської структури та стратегічне бачення розвитку свідчать про високий потенціал подальшого зростання та зміцнення позицій на ринку будівельних матеріалів України.

ТОВ «МК БЕТОН» вирізняється високим рівнем організації виробничих процесів і дотриманням технологічної дисципліни. Система управління побудована на засадах чіткої координації між структурними підрозділами, що забезпечує безперервність виробничого циклу — від приймання сировини до доставки готової продукції замовнику. Виробничий процес супроводжується багаторівневим контролем якості, що гарантує стабільність фізико-механічних властивостей бетонних сумішей.

Підприємство постійно впроваджує елементи цифровізації — автоматизовані системи обліку, електронне документування, GPS-моніторинг транспорту, що сприяє підвищенню ефективності обліку та логістики. Серед ключових конкурентних переваг — висока якість продукції, оперативність постачання та гнучка політика ціноутворення. Власний транспортний парк дозволяє виконувати замовлення будь-якого обсягу, забезпечуючи доставку бетонних сумішей без затримок.

Підприємство дотримується принципів соціальної відповідальності, приділяючи увагу безпеці праці, охороні довкілля та енергоощадним технологіям. Виробничі потужності систематично модернізуються, а обладнання оновлюється відповідно до вимог сучасного будівельного ринку. Для зниження екологічного навантаження впроваджено технології очищення стічних вод і зменшення пилових викидів.

Підприємство забезпечує стабільну зайнятість населення регіону, підтримуючи соціальну інфраструктуру громади та сплачуючи податки до місцевого бюджету. Колектив відзначається згуртованістю, професіоналізмом і

високим рівнем відповідальності за результати праці. Система управління персоналом базується на принципах партнерства, наставництва та постійного підвищення кваліфікації працівників.

Діє система матеріального й нематеріального стимулювання, яка сприяє підвищенню мотивації та зниженню плинності кадрів. Керівництво підприємства заохочує ініціативність працівників, створює сприятливі умови для професійного й особистісного розвитку. Завдяки цьому формується позитивний морально-психологічний клімат, що сприяє стабільності колективу. Ефективна кадрова політика забезпечує раціональне використання трудового потенціалу та високу продуктивність праці.

Економічні показники свідчать про стабільне зростання обсягів реалізації продукції, прибутковості та рентабельності продажів. Підприємство демонструє здатність до швидкої адаптації в умовах нестабільного ринку та воєнних ризиків. Серед основних чинників успіху — стратегічне планування, ефективне використання ресурсів і гнучка організаційна структура. Виробнича стратегія орієнтована на розширення номенклатури бетонних сумішей і залізобетонних виробів.

Підприємство активно співпрацює з будівельними організаціями регіону, що забезпечує сталі обсяги замовлень. Завдяки ефективній логістиці забезпечується рівномірне завантаження виробництва протягом року, навіть у міжсезоння. Постійна модернізація технологій дозволяє зменшити собівартість продукції без зниження її якості. Підприємство бере участь у галузевих виставках і форумах, що сприяє популяризації бренду «МК БЕТОН» та налагодженню ділових контактів.

Керівництво орієнтоване на довгостроковий розвиток, розробляє перспективні програми модернізації виробництва та логістичної інфраструктури. Особлива увага приділяється формуванню внутрішньої системи управління знаннями та накопиченню виробничого досвіду. Розвиток трудового потенціалу є одним із пріоритетних напрямів стратегії підприємства, що сприяє зміцненню його кадрової стабільності. Завдяки чітко структурованій системі управління

забезпечується узгодженість дій усіх підрозділів і ефективне досягнення поставлених цілей.

Підприємство прагне до постійного вдосконалення, підвищення рівня автоматизації та екологічної безпечності виробництва. У перспективі ТОВ «МК БЕТОН» планує розширення виробничих потужностей, збільшення асортименту ЗБВ та вихід на нові ринки збуту. Сукупність організаційних, кадрових і технологічних переваг робить підприємство одним із найстабільніших виробників будівельних матеріалів у регіоні.

2.2. Аналіз системи управління розвитком персоналу організації

Система управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН» є важливою складовою загальної стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та стабільності кадрового потенціалу. Аналіз даної системи дає змогу виявити сильні та слабкі сторони кадрового менеджменту, визначити рівень адаптованості до сучасних вимог ринку праці та оцінити здатність підприємства забезпечувати сталий розвиток персоналу.

На сучасному етапі діяльності підприємства управління персоналом здійснюється комплексно, охоплюючи кадрове планування, добір, оцінювання, навчання, розвиток та мотивацію працівників. Водночас розвиток персоналу не є ізольованим напрямом, а інтегрований у загальну систему менеджменту підприємства. Основна увага приділяється формуванню кваліфікованого виробничого складу, здатного забезпечити стабільну якість продукції та ефективність виробничих процесів.

Структура управління ТОВ «МК БЕТОН» характеризується раціональним співвідношенням управлінського, технічного та робітничого персоналу. Управлінська ланка невелика, що забезпечує швидкість ухвалення рішень і мінімізацію бюрократичних процедур. Основна чисельність працівників

припадає на виробничий персонал, що відповідає специфіці підприємства будівельного профілю. Така структура дозволяє забезпечити гнучкість і оперативність виконання виробничих завдань, хоча водночас обмежує можливості для ротації кадрів і підвищення кваліфікації окремих працівників через обмеженість адміністративного ресурсу.

Аналіз кадрової структури показує, що підприємство підтримує оптимальне співвідношення між постійними та тимчасовими працівниками. Постійний склад становить основу колективу, який має багаторічний досвід і добре обізнаний із технологічними процесами. Тимчасовий персонал залучається для виконання сезонних або короткострокових завдань, що дозволяє уникати перевантаження виробничих потужностей у пікові періоди.

За період 2022–2024 років чисельність персоналу зменшилася з 30 до 18 осіб, що зумовлено зовнішніми економічними факторами, зокрема впливом воєнного стану, скороченням будівельних проєктів і міграційними процесами. Водночас скорочення не призвело до дестабілізації виробничого процесу, що свідчить про раціональну політику управління кадрами та зростання продуктивності праці. Зменшення кількості робітників компенсується підвищенням ефективності праці кожного працівника завдяки впровадженню технічних удосконалень, автоматизації окремих процесів і підвищенню професійної майстерності.

Управлінська система підприємства передбачає централізований характер ухвалення рішень. Ключові питання, що стосуються персоналу, розглядаються керівництвом безпосередньо — директором та комерційним директором. Такий підхід забезпечує контрольованість процесів, але водночас знижує рівень автономії нижчих управлінських ланок. У невеликому колективі це не створює значних проблем, проте при розширенні штату може обмежити ефективність системи управління розвитком персоналу.

Функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві орієнтоване на підтримку стабільного кадрового складу. Основна увага зосереджується на практичному навчанні працівників на робочому місці. Підвищення кваліфікації

здебільшого має неформальний характер — через наставництво, обмін досвідом і виробничі наради. Формалізовані програми навчання застосовуються рідко, що пояснюється масштабом підприємства та орієнтацією на практичний результат.

З метою забезпечення високої якості продукції на підприємстві діє система професійної адаптації працівників. Новоприйняті працівники проходять інструктаж, ознайомлюються з технологічними процесами, стандартами безпеки та вимогами до якості. Наставниками виступають досвідчені працівники, які передають новачкам практичні навички. Така форма навчання забезпечує швидке входження в робочий процес і мінімізує ризики виробничих помилок.

Оцінка персоналу здійснюється без використання складних аналітичних методів. Основним критерієм є якість виконуваної роботи, дотримання технологічної дисципліни, своєчасність виконання завдань і відсутність рекламаций. Керівництво оцінює результати діяльності працівників переважно інтуїтивно або на основі спостережень, що є типовим для малих і середніх виробничих підприємств. Попри це, така форма контролю є дієвою, оскільки ґрунтується на безпосередній участі керівництва у виробничому процесі.

У системі мотивації праці ТОВ «МК БЕТОН» використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Основну частку становить заробітна плата, яка безпосередньо залежить від виробітку та обсягів виконаних замовлень. Практикується преміювання за якісне та своєчасне виконання робіт, що сприяє підвищенню відповідальності й зацікавленості персоналу у результатах праці. Нематеріальні форми мотивації виявляються у формі подяки, довіри з боку керівництва, наданні додаткових вихідних чи гнучкого графіка.

Соціальний аспект управління персоналом на підприємстві розвинений помірно, але має позитивні тенденції. Керівництво намагається підтримувати сприятливий морально-психологічний клімат, забезпечує стабільність трудових відносин і своєчасну виплату заробітної плати. Водночас відсутність системних заходів соціального захисту, таких як медичне страхування чи корпоративні програми підтримки, частково обмежує мотиваційний потенціал персоналу.

Таблиця 2.2

**Основні показники аналізу системи управління розвитком персоналу ТОВ
«МК БЕТОН» ***

№ з/п	Напрямок аналізу	Характеристика стану
1.	Кадровий потенціал підприємства	Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 р. становить 18 осіб, з них 87% – робітники
2.	Організаційна структура управління	Централізована, із чітким розподілом управлінських функцій
3.	Система добору та адаптації кадрів	Добір кадрів здійснюється переважно за рекомендаціями, адаптація має наставницький характер
4.	Професійний розвиток і навчання	Навчання здійснюється безпосередньо на робочому місці, переважає практичний досвід
5.	Оцінювання персоналу	Відсутня стандартизована система оцінки, переважає суб'єктивна оцінка керівництва
6.	Мотивація персоналу	Переважає матеріальна мотивація — погодинна та відрядна оплата, премії за результат
7.	Соціально-психологічний клімат	Колектив згуртований, панує атмосфера взаємоповаги та довіри
8.	Використання HR-аналітики та цифрових інструментів	Облік кадрів ведеться переважно вручну, окремі показники фіксуються у таблицях Excel
9.	Інвестиції у розвиток персоналу	Фінансування розвитку кадрів вибіркове, пріоритет — ключові спеціалісти
10.	Корпоративна культура та управлінська взаємодія	Відносини у колективі партнерські, керівництво підтримує відкриту комунікацію
11.	Загальна результативність системи управління розвитком персоналу	Система виконує основні функції, але має обмежений рівень формалізації

* Складено автором за даними [32].

Аналіз свідчить, що система управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН» є функціонально стабільною, однак недостатньо формалізованою. Її переваги полягають у гнучкості, ефективній комунікації та високій згуртованості колективу. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежені інвестиції у професійне навчання, відсутність чіткої системи оцінювання та низький рівень цифровізації кадрових процесів. Незважаючи на це, підприємство демонструє позитивну динаміку в ефективності використання трудових ресурсів, що свідчить про наявність організаційного потенціалу для подальшого розвитку кадрової системи.

Важливою складовою розвитку персоналу є внутрішні комунікації. Вони здійснюються безпосередньо через керівників підрозділів і виробничі наради. Комунікаційна система є гнучкою, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у

виробничому процесі. Проте відсутність цифрових інструментів обміну інформацією (наприклад, внутрішніх порталів або електронних баз даних персоналу) знижує рівень структурованості кадрової інформації.

Впровадження сучасних технологій управління кадрами поки що має обмежений характер. Облік персоналу ведеться у традиційній формі — через документацію відділу кадрів і бухгалтерії. Проте поступово вводяться елементи HR-аналітики: фіксуються показники відпрацьованого часу, продуктивності, виконання норм і динаміки заробітної плати. Ці дані використовуються для планування чисельності персоналу й аналізу ефективності трудових ресурсів.

Фінансові можливості підприємства істотно впливають на рівень розвитку кадрової системи. Через необхідність утримання виробничих потужностей і транспортного парку значна частина фінансових ресурсів спрямовується на матеріально-технічне забезпечення. Відтак інвестиції у розвиток персоналу здійснюються вибірково, здебільшого для ключових фахівців, відповідальних за якість продукції та технічний контроль.

Організаційна культура ТОВ «МК БЕТОН» характеризується стабільністю, довірою та високим рівнем трудової дисципліни. Працівники ототожнюють себе з підприємством, що формує відчуття колективної відповідальності за кінцевий результат. Взаємовідносини між працівниками будуються на взаємоповазі та готовності до співпраці. Такі чинники створюють сприятливе середовище для розвитку персоналу, навіть за умов обмежених фінансових ресурсів.

У структурі управління розвитком персоналу простежується чіткий поділ функцій між адміністрацією та виконавчим персоналом. Директор здійснює загальне керівництво, координує діяльність підрозділів і ухвалює стратегічні рішення. Головний бухгалтер відповідає за фінансовий облік і формування фонду оплати праці. Завідувач складом координує матеріально-технічне забезпечення, а майстри цехів контролюють виконання виробничих завдань. Такий розподіл обов'язків забезпечує функціональну взаємодію, проте обмежує можливості для участі працівників у стратегічному плануванні.

Серед елементів системи розвитку персоналу можна виділити кадрове планування, підбір і розстановку кадрів, оцінювання ефективності праці, формування резерву та підготовку кадрів. Кадрове планування здійснюється на основі прогнозу замовлень і виробничих потужностей. У періоди підвищеного попиту залучаються додаткові працівники, здебільшого на короткостроковій основі. Добір кадрів відбувається через особисті рекомендації, що зумовлено невеликим масштабом підприємства й довірою до локального ринку праці.

Система оцінювання персоналу має переважно якісний характер. Формальні атестації не проводяться, натомість використовуються індивідуальні співбесіди та щоденний моніторинг діяльності працівників. Відсутність стандартизованих методів оцінки ускладнює виявлення потенціалу працівників і планування їхнього кар'єрного зростання, але забезпечує гнучкість і швидкість прийняття рішень.

Мотиваційна політика підприємства побудована на поєднанні оплати праці за результатами та індивідуального підходу до кожного працівника. Заробітна плата є стабільною, але не перевищує середній рівень по галузі. Водночас керівництво прагне підтримувати рівень доходу, який би забезпечував соціальну стабільність. Наявність премій за виконання планів, сумлінну роботу чи відсутність порушень трудової дисципліни стимулює персонал до відповідального ставлення до праці.

Важливо відзначити, що ТОВ «МК БЕТОН» застосовує принципи справедливості й прозорості при формуванні системи оплати праці. Працівники обізнані з критеріями нарахування премій, що сприяє формуванню довіри до керівництва. Така відкритість у питаннях оплати праці є вагомим чинником підвищення лояльності персоналу.

Система управління розвитком персоналу орієнтована на стабільність, а не на швидке оновлення. Це пояснюється специфікою виробництва, де значна частина працівників має вузьку спеціалізацію. Зміна персоналу потребує часу на адаптацію, тому підприємство зацікавлене у збереженні кадрового складу. Однак

така стабільність має і зворотний бік — обмежені можливості для кар'єрного зростання молодих фахівців.

Важливу роль у підтриманні трудової дисципліни відіграє управлінський контроль. Він здійснюється систематично, але без надмірного тиску, що забезпечує баланс між контролем і довірою. Такий підхід формує відповідальне ставлення працівників до своїх обов'язків.

Оцінюючи систему управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН», можна стверджувати, що вона є функціональною, але потребує подальшого вдосконалення для адаптації до викликів ринку праці. Основна її перевага полягає у стабільності, взаємодовірі між керівництвом і працівниками, а також у збереженні виробничого досвіду. Разом з тим відсутність системного підходу до планування розвитку кадрів і обмежене застосування сучасних HR-технологій стримують реалізацію потенціалу персоналу.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що система управління розвитком персоналу на підприємстві виконує свої базові функції: забезпечує якісне виконання виробничих завдань, стабільність колективу та підтримку кваліфікаційного рівня працівників. Проте перспективність подальшого розвитку безпосередньо залежить від інтеграції аналітичних, цифрових і навчальних інструментів, які дозволять підвищити гнучкість, продуктивність і стратегічну стійкість кадрової системи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Впровадження сучасних технологій та інновацій у розвиток персоналу

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів і трансформацією традиційних підходів до управління людськими ресурсами. Підприємства, що прагнуть до стабільного розвитку, повинні орієнтуватися не лише на модернізацію техніки, а й на технологічне оновлення кадрових процесів. Управління розвитком персоналу у XXI столітті дедалі більше спирається на інновації — як у сфері навчання та підвищення кваліфікації, так і в системі оцінювання, комунікацій, мотивації та планування кар'єри.

Для ТОВ «МК БЕТОН», яке функціонує у динамічній і конкурентній галузі будівельних матеріалів, впровадження сучасних технологій у кадрову сферу стає важливою умовою підтримання ефективності виробництва. Підприємство використовує класичні методи управління, проте поступово переходить до цифрових рішень, які дозволяють автоматизувати частину рутинних процесів, підвищити точність обліку, зменшити кількість помилок і оптимізувати витрати на персонал.

Інноваційні підходи у сфері розвитку персоналу передбачають насамперед створення гнучкої системи навчання, орієнтованої на швидке засвоєння практичних знань і компетенцій. Для цього підприємствам доцільно впроваджувати електронні навчальні платформи (e-learning), які забезпечують можливість дистанційного навчання, проходження тестів, перегляду навчальних відео та інструкцій. Для ТОВ «МК БЕТОН» така практика може бути реалізована у вигляді внутрішнього освітнього порталу, де працівники матимуть доступ до бази знань про технології виготовлення бетону, вимоги до якості, техніку безпеки, сучасні стандарти сертифікації та методи обслуговування обладнання.

Застосування технологій онлайн-навчання (LMS-систем) дозволить підприємству систематизувати процес підготовки кадрів, вести облік пройдених курсів і створити індивідуальні траєкторії розвитку для кожного працівника. Наприклад, робітник може пройти короткий відеокурс із технічного обслуговування міксерів чи правильного поводження з бетонними сумішами, а менеджер — тренінг із комунікацій і управління проєктами. Такі рішення дають змогу навчати персонал без відриву від виробництва, з мінімальними витратами часу.

Одним із напрямів цифровізації кадрової роботи є використання HR-аналітики. Це інструмент, що базується на зборі, систематизації та аналізі даних про працівників. Для ТОВ «МК БЕТОН» упровадження елементів HR-аналітики дозволить відстежувати ключові показники ефективності персоналу: продуктивність, рівень відвідуваності, дисципліну, динаміку заробітної плати, участь у навчанні. На основі цих даних можна виявляти проблемні зони, прогнозувати кадрові ризики та планувати заходи щодо підвищення мотивації працівників.

Наприклад, за допомогою аналітичних панелей (дашбордів) керівництво може бачити, які працівники мають найвищу продуктивність, а які — потребують додаткового навчання. Також можливо відстежувати рівень плинності кадрів і визначати причини звільнень. Це дає змогу формувати кадрові рішення не інтуїтивно, а на основі об'єктивних показників.

Іншим важливим напрямом інноваційного розвитку є впровадження автоматизованої системи обліку кадрів. Замість паперових карток і журналів доцільно використовувати спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє зберігати всі дані про працівників у єдиній базі. Це спрощує процес нарахування заробітної плати, обліку відпусток, лікарняних, навчання та атестацій. Для підприємств невеликого масштабу, таких як ТОВ «МК БЕТОН», ефективним рішенням може стати використання хмарних HR-сервісів, що не потребують значних інвестицій і легко адаптуються до потреб малого бізнесу.

Важливим інноваційним напрямом є цифровізація процесів оцінювання персоналу. Традиційні форми оцінки поступово замінюються автоматизованими системами, які дозволяють формувати профіль компетенцій, проводити онлайн-опитування, збирати зворотний зв'язок від керівників і колег. Для ТОВ «МК БЕТОН» доцільним є створення простої електронної форми оцінювання, де фіксуються критерії: якість роботи, пунктуальність, дотримання технологічних стандартів, комунікабельність і ініціативність. Це забезпечить об'єктивність оцінки та дозволить визначати перспективних працівників для кар'єрного зростання.

В умовах індустрії 4.0 значного значення набуває використання мобільних технологій у кадровій роботі. Працівники можуть отримувати виробничі завдання, звітувати про їх виконання та отримувати навчальні матеріали через смартфони. Для підприємств будівельного профілю це особливо актуально, адже значна частина працівників перебуває поза офісом. Мобільні застосунки допомагають оперативно обмінюватися інформацією, фіксувати виконані роботи та швидше реагувати на виробничі зміни [20, с. 136].

Інноваційний розвиток персоналу тісно пов'язаний із використанням штучного інтелекту (AI). Хоча для ТОВ «МК БЕТОН» повноцінне впровадження AI ще передчасне, окремі його елементи можуть бути застосовані для аналізу даних, оптимізації графіків роботи або прогнозування потреб у кадрах. Наприклад, аналітичні моделі можуть розраховувати необхідну кількість працівників залежно від обсягів замовлень, сезонності чи виробничих планів.

Ще одним напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є впровадження системи електронного документообігу (EDMS) у кадровій сфері. Це дозволить зменшити обсяг паперової роботи, прискорити процес затвердження наказів, контрактів, заяв на відпустку, службових записок. Автоматизація документообігу спрощує доступ до інформації та підвищує прозорість управлінських процедур.

Суттєвий вплив на розвиток персоналу має інноваційна культура підприємства, яка формує готовність колективу до змін і нововведень. Для цього

важливо розвивати відкриті комунікації, заохочувати обмін ідеями та пропозиціями, впроваджувати ініціативи з боку працівників. Наприклад, на ТОВ «МК БЕТОН» можна запровадити систему «внутрішніх пропозицій» (suggestion box), де працівники подають ідеї щодо покращення виробничих процесів або умов праці, а найкращі ініціативи отримують винагороду. Такий підхід сприяє формуванню культури участі, підвищує зацікавленість працівників у розвитку підприємства.

Важливою інновацією у сфері кадрового менеджменту є використання систем дистанційного контролю і моніторингу продуктивності. Для працівників виробничого цеху або водіїв міксерів це можуть бути GPS-системи відстеження маршрутів, датчики навантаження, системи фіксації часу простоїв. Такі інструменти дозволяють не лише контролювати роботу, а й об'єктивно оцінювати ефективність працівників, що є основою для подальшої диференціації оплати праці.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу. Навіть на виробничих підприємствах, де переважає фізична праця, працівники повинні володіти базовими навичками роботи з цифровими пристроями, офісними програмами, онлайн-платформами. Для цього необхідно проводити короткотермінові навчання з цифрової грамотності — наприклад, з використання мобільних додатків, систем звітності або електронних форм замовлень.

Підвищення ефективності управління розвитком персоналу можливе через інтеграцію HR-процесів із загальною системою управління підприємством. Це передбачає узгодження кадрової стратегії з виробничою, фінансовою та маркетинговою політикою. Наприклад, якщо підприємство планує розширення виробництва або вихід на нові ринки, кадрова служба повинна заздалегідь підготувати персонал — шляхом навчання, підбору чи перекваліфікації.

Упровадження сучасних технологій управління розвитком персоналу має і соціальний ефект. Працівники, які бачать, що підприємство інвестує у їх навчання та створює можливості для професійного зростання, демонструють

вищу мотивацію, лояльність і відповідальність. Це знижує плинність кадрів, формує стабільний колектив і зміцнює корпоративну культуру.

Серед інноваційних підходів до розвитку кадрів важливе місце посідає менторство — індивідуальний супровід менш досвідчених працівників старшими колегами. Для ТОВ «МК БЕТОН», де значна частина працівників має великий досвід, менторство може стати ефективним інструментом передачі знань. Така форма навчання не потребує великих фінансових витрат, але сприяє швидкому розвитку нових кадрів і збереженню професійних традицій.

Крім цього, перспективним є застосування методів гейміфікації у навчанні персоналу. Це означає використання ігрових елементів у процесі навчання — тестів, рівнів, досягнень, балів. Навіть короткі інтерактивні тренінги з техніки безпеки чи технології виробництва можна перетворити на змагання з мотиваційними елементами. Це підвищує зацікавленість працівників і сприяє кращому засвоєнню знань.

Не менш важливою складовою інноваційного розвитку є система внутрішніх комунікацій, побудована на сучасних цифрових каналах — месенджерах, корпоративних чатах, внутрішніх сторінках новин. Це створює прозорість управління, сприяє швидкому обміну інформацією, зменшує непорозуміння між адміністрацією та робітниками. Для ТОВ «МК БЕТОН» доцільно створити закриту групу у Viber або Telegram, де керівництво публікує оперативні повідомлення, розпорядження, графіки або оголошення.

Інноваційні технології також можуть бути впроваджені у сфері охорони праці та безпеки виробництва. Використання електронних інструктажів, відеоінструкцій, QR-кодів для перевірки технічного стану обладнання чи персональних захисних засобів підвищує рівень безпеки та дисципліни.

Іншим перспективним напрямом є застосування принципів бережливого виробництва (Lean management) у роботі з персоналом. Цей підхід передбачає мінімізацію втрат часу, ресурсів і зусиль у процесі виконання завдань. Для працівників це означає оптимізацію робочих процесів, а для підприємства — підвищення продуктивності. У контексті розвитку персоналу концепція Lean

може бути реалізована через навчання співробітників методам самоконтролю, аналізу витрат і раціональної організації робочого місця [14, с. 186].

Таблиця 3.1

**Інноваційні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ
«МК БЕТОН»***

№ з/п	Інноваційний напрям	Зміст і технологічна суть
1.	Впровадження електронної системи навчання (LMS)	Організація онлайн-курсів, відеоінструкцій, тестів, внутрішньої бази знань
2.	Розвиток HR-аналітики	Збір і аналіз даних про продуктивність, мотивацію, дисципліну, навчання
3.	Автоматизація кадрового обліку	Перехід на цифрові системи управління кадрами, електронний документообіг
4.	Використання мобільних технологій у роботі персоналу	Доступ працівників до завдань, графіків, навчання через смартфони
5.	Менторство та наставництво	Передача досвіду від старших працівників молодшим
6.	Гейміфікація процесів навчання	Використання ігрових методів (бали, рівні, змагання) у внутрішньому навчанні
7.	Впровадження системи оцінки компетенцій (Competency Matrix)	Формування карти компетенцій для різних посад
8.	Lean-підхід до управління персоналом	Навчання працівників принципам бережливого виробництва
9.	Система внутрішніх пропозицій (Suggestion Box)	Заохочення працівників подавати ідеї з покращення роботи
10.	Формування цифрової корпоративної культури	Використання месенджерів, внутрішніх порталів, чат-ботів

* Складено автором самостійно.

Важливим напрямом удосконалення системи управління розвитком персоналу є формування внутрішньої системи оцінки компетенцій (Competency Matrix). Для кожної посади можна визначити набір ключових компетенцій — технічних, управлінських, поведінкових — і оцінювати рівень їх володіння. Це дозволить планувати цільові програми розвитку та формувати кадровий резерв на основі реальних показників, а не лише стажу роботи.

Для ТОВ «МК БЕТОН» актуальним також є впровадження електронної бази кваліфікацій працівників, де відображається їхня освіта, досвід, проходження навчання та результати атестацій. Така база забезпечує прозорість і дозволяє швидко формувати команди під конкретні проекти.

Інноваційна трансформація системи управління розвитком персоналу повинна розглядатися не як одноразова дія, а як безперервний процес удосконалення. Її головна мета — створення умов, у яких кожен працівник має можливість розвиватися, підвищувати кваліфікацію та робити внесок у спільний результат.

Використання інноваційних технологій у системі управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН» сприятиме переходу від традиційної моделі кадрового менеджменту до стратегічної, аналітично орієнтованої системи. Поєднання електронного навчання, HR-аналітики, автоматизації обліку та розвитку цифрових комунікацій дозволить підвищити ефективність використання людського капіталу, зміцнити кадровий потенціал і забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах технологічних змін.

Впровадження сучасних технологій у кадрову сферу дозволить ТОВ «МК БЕТОН» перейти від традиційного адміністративного управління до моделі “Smart HR”, де рішення ухвалюються на основі даних, а розвиток персоналу стає стратегічною перевагою підприємства. Поєднання цифрових інструментів, інноваційних методів навчання та орієнтації на людину як головний актив сприятиме підвищенню продуктивності праці, стабільності колективу й довгостроковому успіху на ринку.

3.2. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління розвитком персоналу

Ефективне управління розвитком персоналу є визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Особливо це стосується виробничих структур, таких як ТОВ «МК БЕТОН», діяльність яких безпосередньо залежить від професійного рівня працівників, злагоженості трудових процесів і здатності персоналу адаптуватися до технологічних змін. У попередніх розділах дослідження було визначено ключові тенденції розвитку

кадрової системи підприємства, а також проблеми, що обмежують ефективність кадрової політики. Виходячи з цього, доцільно сформулювати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

Насамперед варто зазначити, що кадрова система ТОВ «МК БЕТОН» характеризується функціональною стабільністю, але водночас потребує оновлення під впливом сучасних викликів. На підприємстві збережено традиційні підходи до добору, навчання та мотивації кадрів, проте відчутною залишається потреба у створенні інтегрованої системи розвитку персоналу, яка б охоплювала всі етапи — від залучення фахівців до управління їх кар'єрою.

Таблиця 3.2

Комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «МК БЕТОН»*

№ з/п	Заходи вдосконалення
1.	Розроблення стратегії розвитку персоналу
2.	Запровадження системи навчання та підвищення кваліфікації
3.	Формування кадрового резерву
4.	Впровадження системи оцінювання компетенцій
5.	Автоматизація кадрових процесів і створення HR-аналітичної бази
6.	Розвиток корпоративної культури та наставництва
7.	Стимулювання інноваційних ініціатив працівників
8.	Моніторинг задоволеності персоналу
9.	Оптимізація системи оплати праці
10.	Використання елементів HR-аналітики

* Складено автором самостійно.

Одним із першочергових завдань є підвищення стратегічної орієнтації кадрової політики. Розвиток персоналу повинен розглядатися не як допоміжний напрям, а як частина загальної бізнес-стратегії підприємства. Для цього доцільно розробити стратегію управління людськими ресурсами ТОВ «МК БЕТОН» на середньостроковий період (3–5 років), у якій буде визначено ключові цілі, етапи, показники результативності та відповідальних осіб. Така стратегія має

узгоджувати кадрові рішення з виробничими планами, інвестиційними проектами та маркетинговими ініціативами підприємства.

Однією з головних проблем кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах залишається нестача системного підходу до навчання працівників. У ТОВ «МК БЕТОН» процес підвищення кваліфікації має епізодичний характер і не завжди пов'язаний із конкретними потребами виробництва. Тому доцільно впровадити планову систему навчання персоналу, що передбачає щорічне формування навчальних програм для кожної категорії працівників. Програми мають включати як технічне навчання (робота з обладнанням, технологічні процеси, техніка безпеки), так і розвиток м'яких навичок — комунікації, командної взаємодії, відповідальності та управління часом.

Підвищення ефективності розвитку персоналу неможливе без удосконалення системи оцінювання працівників. Поточна система в ТОВ «МК БЕТОН» орієнтована здебільшого на формальний контроль виконання планових завдань. Запровадження системи оцінювання за компетенціями (Competency-based Assessment) дозволить більш об'єктивно визначати сильні та слабкі сторони кожного працівника. Для цього необхідно розробити профілі компетенцій для основних посад — робітників, майстрів, водіїв міксерів, операторів установок, інженерів, бухгалтерів тощо. Оцінювання проводиться на основі стандартизованих критеріїв, що забезпечує прозорість і справедливість кадрових рішень.

Наступним напрямом є створення системи кадрового резерву. Формування резерву дасть змогу швидко заповнювати вакантні посади, зберігати управлінську спадковість і забезпечувати кар'єрне зростання працівників. Для ТОВ «МК БЕТОН» доцільно створити двоступеневу систему резерву: оперативний резерв (на посади майстрів, бригадирів, механіків) і стратегічний резерв (на управлінські посади середньої ланки). Кандидати повинні проходити планові стажування, брати участь у внутрішніх тренінгах, а також залучатися до вирішення реальних виробничих завдань.

Підвищення результативності системи управління розвитком персоналу передбачає і впровадження механізмів мотивації до навчання. Для цього можна застосувати кілька інструментів: доплати за підвищення кваліфікації, премії за успішне завершення навчальних курсів, можливість кар'єрного росту за результатами атестації. Ефективним рішенням буде створення внутрішньої програми «Професійне зростання», у межах якої працівники, що підвищили свою кваліфікацію або впровадили раціоналізаторські пропозиції, отримують матеріальне або нематеріальне заохочення [6, с. 18].

Окрему увагу слід приділити підвищенню ролі лінійних керівників у розвитку персоналу. Саме майстри, начальники змін і керівники ділянок безпосередньо впливають на навчання, дисципліну й мотивацію робітників. Для них доцільно організувати короткотермінові тренінги з управлінських навичок — «керування командою», «вирішення конфліктів», «мотивація працівників у виробничому середовищі». Це дозволить покращити внутрішні комунікації та створити на підприємстві позитивний психологічний клімат.

З огляду на потребу у гнучкості системи розвитку кадрів, важливо запровадити індивідуальні плани розвитку (Individual Development Plans). Такі плани складаються спільно з працівником і містять конкретні цілі, строки та форми навчання. Наприклад, для водіїв автобетонозмішувачів це може бути курс із підвищення кваліфікації, для технічних спеціалістів — навчання з нових технологій, для менеджерів — тренінг із ефективних переговорів. Це дозволить персоніфікувати процес розвитку і зробити його більш результативним.

Важливим напрямом удосконалення є цифровізація кадрових процесів, яка вже розглядалася в попередньому підпункті, але в практичному вимірі потребує конкретних кроків. Доцільно розпочати з упровадження єдиної бази персоналу, де зберігатимуться дані про освіту, досвід, кваліфікацію, проходження навчань, оцінку ефективності. На основі цієї бази можна створити аналітичну панель HR-індикаторів, що дозволить відстежувати показники плинності, навчання, результативності та відсутності на робочих місцях. Це значно полегшить планування потреб у персоналі.

З метою підвищення залученості працівників до процесу вдосконалення роботи доцільно запровадити систему подання пропозицій (Suggestion System). Її сутність полягає у заохоченні робітників ділитися ідеями щодо поліпшення виробничих процесів, підвищення якості продукції або скорочення витрат. Кожна пропозиція оцінюється комісією, а найкращі — реалізуються з виплатою премії чи морального заохочення. Такий підхід сприятиме розвитку ініціативності й підвищенню рівня відповідальності персоналу.

У сучасних умовах значну роль відіграє розвиток корпоративної культури, орієнтованої на навчання та взаємоповагу. Для ТОВ «МК БЕТОН» важливо підтримувати позитивну атмосферу, у якій кожен працівник відчуває себе цінним елементом колективу. З цією метою варто проводити корпоративні заходи, зустрічі, спільні тренінги, заходи з охорони праці, дні відкритих дверей для нових працівників. Це посилює соціальну згуртованість і зменшує плинність кадрів.

Ще одним практичним кроком є запровадження системи внутрішнього наставництва. Наставник допомагає новому працівникові швидше адаптуватися до умов роботи, пояснює технологічні тонкощі, контролює якість виконання завдань. Наставники мають отримувати додаткову надбавку або премію за кожного успішно адаптованого новачка. Такий підхід одночасно підвищує рівень професійності та зміцнює командний дух у колективі.

Ефективність управління розвитком персоналу значною мірою залежить і від системи контролю та моніторингу результатів. Доцільно запровадити щоквартальний звіт відділу кадрів про стан реалізації програм навчання, кількість працівників, які підвищили кваліфікацію, результати оцінювання та плинність кадрів. Також можна використовувати ключові показники ефективності (КРІ): рівень навчання, продуктивність праці, відсоток виконання планів, показник утримання персоналу.

Особливу увагу слід звернути на підготовку керівників середньої ланки. Від їхньої компетентності залежить стабільність виробничих процесів і взаєморозуміння в колективах. Рекомендується впровадити програму «Школа

керівника», у межах якої відбуватимуться тренінги з планування робіт, управління змінами, делегування завдань, проведення виробничих нарад.

Важливо також створити внутрішню систему комунікацій, що забезпечує швидкий обмін інформацією між керівництвом і персоналом. Це можуть бути електронні оголошення, месенджери, короткі інформаційні бюлетені про досягнення підприємства. Наявність прозорих комунікацій підвищує довіру працівників до керівництва та зменшує конфліктні ситуації.

Для забезпечення довгострокового ефекту слід передбачити систему моніторингу задоволеності персоналу. Один-два рази на рік можна проводити анкетування працівників із питань умов праці, системи оплати, взаємовідносин у колективі, рівня навчання. Результати опитувань дозволять виявляти проблемні аспекти та оперативно вносити зміни у політику управління персоналом.

Суттєвим напрямом підвищення ефективності кадрової роботи є інтеграція принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це означає турботу про працівників не лише як виробничу силу, а як соціальний ресурс. Доцільно забезпечити участь працівників у соціальних ініціативах, надавати матеріальну підтримку під час складних життєвих ситуацій, розвивати програми добровільного медичного страхування, організовувати заходи з охорони здоров'я [2, с. 83].

З огляду на високий рівень технологічних змін у будівельній галузі, важливим стає планування перекваліфікації персоналу. Для ТОВ «МК БЕТОН» варто створити внутрішній навчальний центр або співпрацювати з професійними технічними закладами, що дозволить проводити підготовку нових кадрів відповідно до потреб виробництва.

Ефективність запропонованих заходів підсилюється завдяки використанню інструментів HR-аналітики. Наприклад, можна створити електронну карту компетенцій, яка відобразить рівень кваліфікації кожного працівника, проходження навчання та результати оцінювання. Це забезпечить об'єктивність кадрових рішень і дозволить прогнозувати кадрові потреби.

Реалізація практичних рекомендацій передбачає також оптимізацію структури кадрової служби. В умовах невеликого штату доцільно об'єднати функції кадрового діловодства, навчання, оцінки та аналітики в межах єдиної групи з управління персоналом. Це зменшить дублювання функцій і посилить координацію.

Підвищення ефективності управління розвитком персоналу передбачає й удосконалення системи оплати праці. Запровадження гнучкої системи преміювання, що враховує як індивідуальні, так і колективні результати, стимулює персонал до підвищення продуктивності. Варто застосовувати премії за якість, своєчасне виконання замовлень, участь у раціоналізаторських проектах.

У перспективі ТОВ «МК БЕТОН» може впровадити елементи проектного управління у кадровій сфері. Це передбачає створення короткострокових проектних груп, що працюють над конкретними завданнями — оптимізація виробничих процесів, удосконалення логістики, підвищення якості обслуговування клієнтів. Такий підхід дозволить розвивати в працівників ініціативність, відповідальність і командну взаємодію.

Впровадження зазначених рекомендацій створить комплексну систему управління розвитком персоналу, побудовану на принципах безперервного навчання, аналітичного підходу й соціальної відповідальності. Її реалізація забезпечить не лише підвищення кваліфікації працівників, а й загальне зростання продуктивності підприємства.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН» передбачає поєднання трьох ключових компонентів: стратегічного планування, цифровізації процесів та формування корпоративної культури навчання. Саме синергія цих елементів забезпечить стійкий кадровий потенціал і конкурентні переваги підприємства у середньостроковій перспективі.

Подальше вдосконалення системи управління розвитком персоналу має бути спрямоване на підвищення ролі людини як головного носія знань, досвіду

та інноваційного мислення. За умови реалізації зазначених практичних кроків ТОВ «МК БЕТОН» зможе не лише оптимізувати кадрову політику, а й сформувати сучасну модель управління, орієнтовану на сталий розвиток, гнучкість і довгострокову ефективність.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити теоретичні та практичні аспекти управління розвитком персоналу підприємства на прикладі ТОВ «МК БЕТОН». Розвиток трудових ресурсів у сучасних умовах виступає ключовою передумовою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та інноваційного потенціалу організації. Персонал є не просто виконавцем виробничих завдань, а стратегічним ресурсом, який формує інтелектуальний капітал підприємства, визначає його імідж і перспективи на ринку.

З теоретичної точки зору, розвиток персоналу слід розглядати як системний, безперервний і керований процес, спрямований на підвищення кваліфікації, формування нових компетенцій, посилення мотивації та забезпечення адаптації працівників до змін зовнішнього середовища. Основні принципи управління розвитком кадрів — науковість, функціональність, економічність, інноваційність, відповідальність і справедливість — визначають методологічну основу кадрової політики, сприяючи досягненню балансу між інтересами працівників і стратегічними цілями підприємства.

Аналіз діяльності ТОВ «МК БЕТОН» показав, що підприємство характеризується стабільною виробничою динамікою, ефективною структурою управління та позитивним соціально-психологічним кліматом. Водночас виявлено певні проблеми: відсутність системного підходу до навчання, епізодичний характер підвищення кваліфікації, недостатня формалізація оцінювання персоналу, обмежена цифровізація кадрових процесів. Це створює ризики для довгострокового утримання кваліфікованих кадрів та ускладнює прогнозування кадрових потреб.

Діяльність ТОВ «МК БЕТОН» демонструє приклад стабільно функціонуючого підприємства, яке поєднує сучасні виробничі технології з орієнтацією на якість та професійність персоналу. Підприємство має чітко сформовану організаційну структуру, налагоджені виробничі процеси та стійкі позиції на ринку будівельних матеріалів регіону. Високий рівень технічного

оснащення, дотримання стандартів якості та прагнення до модернізації дозволяють забезпечувати клієнтів сертифікованою продукцією, що відповідає сучасним вимогам будівництва. Персонал ТОВ «МК БЕТОН» є ключовим чинником успіху підприємства — колектив відзначається професійною компетентністю, відповідальністю та згуртованістю. Незважаючи на певне скорочення чисельності працівників унаслідок зовнішніх обставин, кадровий потенціал залишається стабільним і здатним забезпечити безперебійну роботу виробництва. Керівництво підприємства послідовно підтримує політику підвищення кваліфікації, створює умови для розвитку ініціативності та зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності. Це свідчить про прагнення «МК БЕТОН» до формування сучасної корпоративної культури, у центрі якої — людина як головна цінність і рушійна сила сталого розвитку.

З метою підвищення ефективності системи управління розвитком персоналу доцільним є впровадження комплексної програми, що включає стратегічне планування кадрового потенціалу, формування кадрового резерву, створення системи оцінювання за компетенціями, організацію навчання на постійній основі та розвиток внутрішнього наставництва. Особливо важливим напрямом є цифровізація кадрової роботи: створення єдиної бази даних працівників, електронного обліку навчання, впровадження елементів HR-аналітики. Це дозволить підприємству оперативно аналізувати стан персоналу, планувати навчання та ухвалювати обґрунтовані кадрові рішення.

Практичні рекомендації, сформульовані у межах дослідження, передбачають також удосконалення системи мотивації та комунікації. Необхідно підвищити роль нематеріальних стимулів — визнання, участі у прийнятті рішень, можливостей для самореалізації. Розвиток корпоративної культури, побудованої на принципах партнерства, довіри та взаємоповаги, створить сприятливе середовище для професійного зростання працівників і зміцнення їхньої лояльності.

Суттєвим резервом підвищення ефективності кадрової політики є формування системи внутрішнього наставництва та професійних спільнот. Це

сприятиме швидшій адаптації нових працівників, передачі досвіду, збереженню професійних знань та формуванню позитивної командної атмосфери. Паралельно варто розробити стандартизовану систему оцінювання результатів роботи з використанням КРІ і матриці компетенцій, що забезпечить об'єктивність і прозорість кадрових рішень.

Застосування елементів HR-аналітики дасть змогу визначати ключові індикатори ефективності — плинність кадрів, рівень навчання, продуктивність праці, задоволеність працівників — та використовувати ці дані для оптимізації управлінських рішень. Важливо, щоб розвиток персоналу був інтегрований у загальну стратегію підприємства й розглядався як інвестиційний напрям, який приносить відчутний соціально-економічний ефект.

Удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «МК БЕТОН» має відбуватися на основі поєднання стратегічного підходу, цифровізації та активного залучення працівників до процесу прийняття рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, зростанню рівня мотивації та професійної компетентності персоналу. У довгостроковій перспективі це забезпечить підприємству стійку позицію на регіональному ринку будівельних матеріалів, підвищить його інноваційний потенціал і зміцнить кадрову стабільність.

Отже, система управління розвитком персоналу повинна розглядатися як стратегічний механізм сталого зростання підприємства. Для ТОВ «МК БЕТОН» подальший поступ полягає у створенні сучасної моделі кадрового менеджменту, яка поєднує технологічну ефективність, аналітичний підхід і пріоритет людського потенціалу. Це дасть змогу забезпечити не лише економічну результативність, а й високий рівень соціальної відповідальності та корпоративної культури, що є запорукою успіху будь-якої організації у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аровіна М. П., Терещенко Л. О. Роль програмного забезпечення з управління персоналом у розвитку High performance work systems. Економічний простір. 2024. № 190. С. 323-329.
2. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 82-86.
3. Бабчинська О., Посвалюк О., Скакун В. Управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. Механізми державного регулювання економіки. 2022. № 5. DOI:10.31891/mdes/2022-5-9.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
5. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6-14
6. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва, І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38/2023 С. 16-23 URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848>
7. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стоббун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Ужгород, 2021. № 36. С. 46-50.
8. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ : НТУУ. «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
9. Гайдученко С. О. Організаційна культура : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. Бекетова, 2020. 75 с.
10. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.

11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>.
12. Грідін О. В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 117-123.
13. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 1 (47). С. 69–77.
14. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія / за ред. С.В. Філіппової, О.І. Продіус. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
15. Ковтуненко К.В., Фоміна Н.М. Особливості управління персоналом в міжнародних організаціях : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку міжнародного бізнесу та вищої освіти» (НЛТУ України, м. Львів, 28-29 жовтня 2021 р.). Львів : Національний лісотехнічний університет України, 2021. С. 28–30.
16. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26–34.
17. Коренюк П. І., Зеніна-Біліченко А. С. Особливості управління персоналом підприємств в контексті інноваційної діяльності. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Кам'янське, 2021. № 1(2). С. 37-46.

- 18.Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. Економіка і регіони. 2025. № 2. DOI:10.20535/2307-5651.32.2025.328542.
- 19.Лазоренко Т.В., Німуха Ю.К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений. 2018. №1. С. 914-916.
- 20.Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Груський Р. М., Джура І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 135-141.
- 21.Мізіна О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8404>
- 22.Насад Н. В., Юрченко А. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 1-2 (41). С. 56-58.
- 23.Олійник В., Савченко М. «Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства». Development Service Industry Management, 2024, № 5(24). DOI: 10.31891/dsim-2024-5(24).
- 24.Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. Національна економіка: інтелект ХХІ. 2021. № 4. С. 19-25. DOI:10.32782/2415-8801/2021-4.4.
- 25.Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. Формування ринкових відносин в Україні. 2024. № 3. С. 76-83.
- 26.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.

27. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. 2019. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Тернопіль.: Економічна думка, Вип. 23. С. 86-
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/viewFile/245/253>.
28. Прохоровська С. А. Напрями мотивування персоналу в умовах сучасних викликів. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. Вип. 27 Тернопіль.: Економічна думка, 2022. URL:
<http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/44013>. С. 73
29. Прохоровська С.А. Інноваційні технології у підборі персоналу. Менеджмент ХХІ століття: глобалізаційні виклики : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. Полтава: ПДАУ. 2022. 1310 с. С. 467- 469.
30. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2022. № 2 (8). С. 88–93.
31. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>
32. Статистична та фінансова звітність ТОВ «МК БЕТОН».
33. Телишевська Л. І., Успенко В. І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 187-197. URL:
[http://www.evd-journal.org/download/2019/2\(56\)/24-Telyshevska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/2(56)/24-Telyshevska.pdf)
34. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75.
35. Турчіна С. Г., Дішутіна Л. О., Баценко Л. М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 1 (3). С. 195-204.

- 36.Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.
- 37.Шевченко Л. І., Зачосова Н. В. Особливості процесу організації управління персоналом підприємства задля збереження та розвитку людського капіталу. Економічний простір. 2023. № 187. С. 147-151.
- 38.Шкільняк М., Мельник А., Желюк Т., Васіна А., Дудкіна О. Менеджмент та публічне управління в умовах сучасних викликів. Вісник економіки. 2023. Вип. 2. С. 233-248.
- 39.Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20.
- 40.Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.
- 41.Шкурупій О. В., Дячков Д. В. Фріланс як форма віртуалізованої зайнятості та управління розвитком персоналу. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 62. С. 108-114.
- 42.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсеєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32.
- 43.Ahmić, Azra & Smajlović, Selma. (2022). Sustainable human resource management relationship with the human resource risk reduction. 22. 65-78. 10.51558/2303-680X.2022.20.2.65. URL: https://www.researchgate.net/publication/371166059_Sustainable_human_resource_management_relationship_with_the_human_resource_risk_reduction
- 44.Dyakov O. Employer's social responsibility for staff development. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр КНЕУ. 2018. № 1(15) С. 322-329.
- 45.Glišović, M. A., Jerotijević, G., Jerotijević, Z. Modern approaches to employee motivation. Ekonomika. January 2019, 65(2). 121-133. URL:

https://www.researchgate.net/publication/334310227_Modern_approaches_to_employe_e_motivation. DOI:10.5937/ekonomika1902121A

46. Khuay, Lee & Lionel, Guan & Channuwong, Sukhumpong & Wongmajarpinya, Kulpornpath. (2023). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *International Journal of Advanced Research*. 11. 872-881. DOI: 10.21474/IJAR01/16940. URL: https://www.researchgate.net/publication/371409367_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_AND_ORGANIZATIONAL_PERFORMANCE
47. Li, Shaoxi. (2023). Analysis on the Type of Enterprise Human Resource Management Mode. *Frontiers in Business, Economics and Management*. 10. 181-183. 10.54097/fbem.v10i2.10903.