

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДУДА Інна Миколаївна

Технології та інструменти розвитку персоналу організації. / Technologies and
tools for organization staff development

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

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНУП-41
І. М. Дуда

Науковий керівник:
к.е.н., професор, Є. П. Качан

ТЕРНОПІЛЬ – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка кадрового потенціалу та потреб у розвитку персоналу	22
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	34
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням ролі людського капіталу, особливого значення набуває ефективне управління розвитком персоналу організації. Саме персонал сьогодні розглядається не лише як ресурс, а як ключовий стратегічний актив, що визначає здатність підприємства до інновацій, адаптації та довгострокового успіху.

Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки та впровадження новітніх технологій істотно змінюють вимоги до професійних компетентностей працівників. Організації змушені постійно оновлювати знання та навички свого персоналу, впроваджувати сучасні технології навчання та розвитку, а також використовувати інноваційні інструменти управління людськими ресурсами. У цих умовах традиційні підходи до підвищення кваліфікації вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, що актуалізує пошук нових, більш гнучких і результативних рішень.

Особливої актуальності проблема розвитку персоналу набуває в умовах воєнного стану в Україні, що супроводжується нестабільністю економічного середовища, міграційними процесами, дефіцитом кадрів та зростанням психоемоційного навантаження на працівників. За таких умов організації потребують не лише підвищення професійного рівня персоналу, але й розвитку його адаптивності, стресостійкості, лідерських та комунікативних компетентностей. Це зумовлює необхідність впровадження сучасних технологій розвитку персоналу, які враховують як професійні, так і соціально-психологічні аспекти.

Водночас важливим викликом для організацій є інтеграція цифрових HR-технологій, таких як дистанційне навчання (e-learning), змішане навчання (blended learning), використання платформ управління навчанням (LMS), HR-аналітики та інструментів оцінювання компетентностей. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність процесів навчання, зробити їх

більш індивідуалізованими та доступними, а також забезпечити оперативний моніторинг результатів розвитку персоналу.

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом, питання комплексного застосування сучасних технологій та інструментів розвитку персоналу з урахуванням нових соціально-економічних умов потребує подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінки ефективності інноваційних підходів до розвитку персоналу, їх адаптації до умов українських підприємств, а також інтеграції цифрових інструментів у систему управління персоналом.

Аналіз сучасних наукових досліджень засвідчує значну увагу до проблем розвитку персоналу та впровадження інноваційних HR-технологій. У працях О.І. Бабчинської та інших авторів обґрунтовано механізми управління розвитком персоналу інноваційно-активних підприємств, тоді як Т.І. Балановська, М.В. Михайліченко, А.В. Троян розглядають сучасні технології навчання, мотивації та оцінювання персоналу. Питання цифровізації HR-процесів і використання інформаційних технологій висвітлено у дослідженнях Г.В. Бей, Н. Данилевич, О. Бондаренко, які підкреслюють роль автоматизації та HR-аналітики. Водночас сучасні тенденції розвитку персоналу пов'язані з використанням штучного інтелекту, LMS-систем та адаптацією працівників до цифрового середовища, що відображено у працях Д. Касьміна, І. Кондратюк, С. Кубіцького.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення технологій та інструментів розвитку персоналу організації з метою підвищення ефективності її діяльності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- розкрити сутність, зміст і значення розвитку персоналу в системі управління організацією;

- проаналізувати кадровий потенціал організації та визначити потреби у розвитку персоналу;
- оцінити існуючі технології та інструменти розвитку персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати напрями вдосконалення технологій розвитку персоналу.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу в організації.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів застосування технологій та інструментів розвитку персоналу організації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, що забезпечили досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань.

Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності, змісту та ролі розвитку персоналу в системі управління організацією. Метод порівняльного аналізу використано для вивчення сучасних підходів і технологій розвитку персоналу та визначення їх переваг і недоліків.

Методи аналізу та синтезу застосовувалися під час оцінки кадрового потенціалу організації, виявлення потреб у розвитку персоналу та узагальнення результатів дослідження. Статистичні методи використовувалися для обробки кількісних даних щодо персоналу, оцінки його структури та динаміки. Для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення технологій розвитку персоналу використано методи прогнозування та експертних оцінок, що дозволило визначити очікувану ефективність запропонованих заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення технологій та інструментів розвитку персоналу організації, які можуть бути використані в діяльності підприємств для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Система розвитку персоналу на кожному підприємстві виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності, забезпечення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. В умовах посилення ролі людського фактора у сучасному виробництві одним із ключових завдань управління стає формування та розвиток професійних і особистісних здібностей працівників. Це, у свою чергу, сприяє зростанню конкурентоспроможності та економічної результативності суб'єктів господарювання. Відтак, виникає об'єктивна необхідність удосконалення управлінських підходів, а також впровадження сучасних технологій, методів і інструментів професійного розвитку персоналу.

Розв'язання прикладних завдань у сфері розвитку персоналу неможливе без належного теоретичного підґрунтя, що потребує глибоких наукових досліджень та узагальнення існуючих підходів у цій галузі.

У сучасній економічній науці менеджмент розглядається як система знань і практик управління організацією, що базується на використанні сукупності принципів, методів стимулювання та організаційних механізмів впливу на діяльність людей з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей. Особливим напрямом цієї діяльності є управління персоналом, об'єктом якого виступає трудовий колектив підприємства.

У науковій літературі застосовується різноманітна термінологія для позначення процесів управління трудовою діяльністю працівників. Найбільш поширеними є такі поняття, як управління людськими ресурсами, управління працею, кадрова політика та кадрова діяльність. Попри різноманітність підходів, усі вони відображають єдину сутність – організацію ефективної взаємодії працівників у межах виробничого процесу.

Поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» є близькими за змістом. У кожному випадку основним

об'єктом управління виступає працівник, проте підхід до нього може відрізнятися. Зокрема, концепція управління людськими ресурсами акцентує увагу на працівникові як на стратегічному ресурсі, ефективне використання якого забезпечує досягнення цілей організації з мінімальними витратами та максимальним результатом.

Більшість науковців трактують управління персоналом як цілеспрямовану діяльність, спрямовану на забезпечення ефективної взаємодії працівників для досягнення як організаційних, так і індивідуальних цілей. Така діяльність передбачає застосування інструментів навчання, мотивації, інформування та організації праці. Водночас управління персоналом розглядається як системний процес, що охоплює формування кадрової політики, планування, розвиток і використання трудового потенціалу підприємства.

Розвиток персоналу, у свою чергу, включає широкий спектр заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, їх професійну підготовку, адаптацію, оцінювання, планування кар'єри та професійне зростання. У більш широкому розумінні він охоплює всі аспекти формування та реалізації трудового потенціалу працівників у межах організації.

Персонал підприємства являє собою сукупність усіх працівників, які виконують виробничі або управлінські функції та беруть участь у створенні продукту чи наданні послуг із використанням відповідних засобів праці.

У сучасних умовах управління персоналом розглядається як комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності працівників, розвиток їхнього потенціалу та формування довгострокової кадрової політики.

Таким чином, узагальнюючи різні наукові підходи, можна стверджувати, що управління персоналом є багатограним процесом, який поєднує як організаційні, так і функціональні аспекти діяльності, спрямовані на забезпечення ефективного використання людських ресурсів та досягнення стратегічних цілей організації.

Управління персоналом		
○Функції: ○планування ○організація ○мотивація ○контроль	○Інструменти: ○навчання ○оцінка ○стимулювання	○Результат: ○ефективність ○конкурентоспроможність

Рис. 1.1. Сутність та складові управління персоналом [4]

Поряд із наведеними підходами, у науковій літературі існує значна кількість альтернативних трактувань поняття «управління персоналом», які відрізняються за змістом та акцентами. Водночас більшість із них об'єднують спільні ключові характеристики, що, на нашу думку, формують основу цього процесу. До таких характеристик доцільно віднести (табл. 1.1):

1. Сприйняття людських ресурсів як важливого чинника формування доходів і результативності діяльності організації;
2. Створення сприятливих умов для професійної реалізації та розвитку кожного працівника з метою його ефективного внеску у досягнення спільних цілей;
3. Узгодження кадрової та соціальної політики підприємства із загальною стратегією його розвитку.

Таблиця 1.1

Ключові характеристики сучасного управління персоналом [13, с. 32]

Характеристика	Зміст	Вплив на організацію
Людські ресурси як джерело доходу	Персонал як стратегічний актив	Підвищення ефективності
Умови для розвитку	Самореалізація працівників	Зростання мотивації
Інтеграція зі стратегією	Узгодження HR і бізнес-цілей	Стійкий розвиток

У сучасних умовах центральним елементом системи управління персоналом стає забезпечення можливостей для постійного підвищення кваліфікації, розширення знань і безперервного саморозвитку працівників. Активний розвиток наукових знань, поширення інноваційних та інтелектуально орієнтованих технологій зумовлює необхідність гнучкого використання кадрового потенціалу, посилення творчої ініціативи працівників та формування сучасної організаційної культури, заснованої на принципах гуманізації.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання оновлення традиційних підходів до управління персоналом і впровадження новітніх моделей, орієнтованих на постійний розвиток інтелектуального, професійного та творчого потенціалу працівників. Саме ефективне управління розвитком персоналу виступає одним із визначальних чинників довгострокового успіху підприємства.

Аналіз наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників свідчить про відсутність єдиного усталеного підходу до визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Зокрема, окремі науковці розглядають його як процес цілеспрямованого впливу на працівників, спрямований на забезпечення ефективної діяльності організації, підвищення її конкурентоспроможності та одночасний розвиток інтелектуального, професійного і культурного потенціалу персоналу, задоволення потреб у навчанні, кар'єрному зростанні та соціальному розвитку.

Таблиця 1.2

Підходи до трактування управління розвитком персоналу [15, с. 24]

Підхід	Сутність	Особливість
Класичний	Навчання і підвищення кваліфікації	Вузький підхід
Системний	Комплекс заходів розвитку	Широкий підхід
Стратегічний	Інструмент досягнення цілей	Орієнтація на результат

Узагальнюючи розглянуті підходи до трактування понять «персонал», «розвиток персоналу» та «управління персоналом», доцільно сформулювати

власне визначення управління розвитком персоналу. На нашу думку, це комплекс взаємопов'язаних методів, інструментів і управлінських впливів, спрямованих на виявлення, формування та реалізацію потенціалу працівників через розширення їх компетенцій і підвищення якісних характеристик, що забезпечує досягнення високих соціально-економічних результатів діяльності організації.

Зважаючи на те, що процес управління розвитком персоналу формується під впливом багатьох факторів, важливим завданням є їх систематизація та класифікація. У науковій літературі найбільш поширеним є підхід до групування таких факторів за різними критеріями, зокрема за рівнем впливу, ступенем регульованості, характером дії, значущістю та економічною природою.

Залежно від рівня узагальнення чинники, що впливають на управління розвитком персоналу, поділяються на загальні та специфічні. Загальні чинники охоплюють увесь процес розвитку персоналу, тоді як специфічні притаманні окремим його складовим або етапам (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація чинників управління розвитком персоналу [19, с. 27]

Ознака класифікації	Види чинників
За рівнем узагальнення	Загальні, специфічні
За керованістю	Керовані, частково керовані, некеровані
За характером впливу	Прямі, непрямі
За значущістю	Основні, допоміжні
За способом впливу	Екстенсивні, інтенсивні
За економічним змістом	Науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні

За ступенем керованості виділяють керовані (регульовані) чинники, які безпосередньо залежать від якості управлінської діяльності та можуть цілеспрямовано змінюватися; частково керовані, вплив на які обмежений; а також некеровані, що не піддаються впливу з боку управлінського суб'єкта.

З позиції характеру впливу на процес розвитку персоналу чинники поділяються на прямі, які безпосередньо визначають результати управління,

та непрямі, що впливають опосередковано. Крім того, за значущістю їх можна класифікувати на основні та допоміжні, а за способом впливу на ефективність — на екстенсивні та інтенсивні. Екстенсивні чинники забезпечують підвищення результативності за рахунок залучення додаткових ресурсів, тоді як інтенсивні пов'язані з удосконаленням методів управління, впровадженням інновацій та підвищенням ефективності використання наявних ресурсів.

За економічною природою чинники розвитку персоналу доцільно групувати на науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові та психофізіологічні (рис. 1.2.). Враховуючи, що більшість із них мають комплексний характер і можуть одночасно належати до різних груп, доцільно більш детально розглянути саме економічний аспект, оскільки він справляє найбільш вагомий вплив на процеси розвитку персоналу.

Важливу роль відіграє впровадження сучасних наукоємних технологій, які ускладнюють виробничі процеси та висувають підвищені вимоги до рівня професійної підготовки працівників. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність безперервного навчання персоналу, розвитку його компетенцій та вдосконалення систем мотивації.

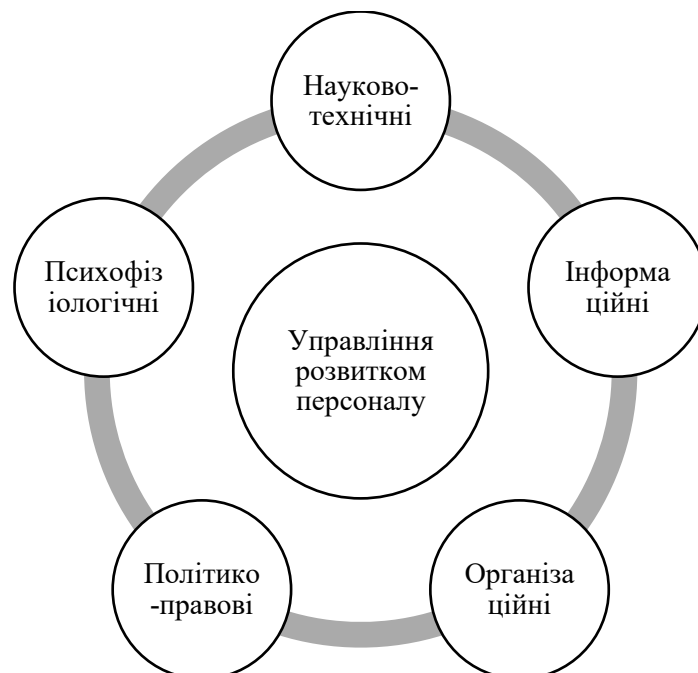
Суттєвий вплив мають і процеси інформатизації суспільства, які трансформують характер трудової діяльності, зменшуючи значення традиційного матеріального виробництва та посилюючи роль сфери послуг. У таких умовах особливого значення набувають навички роботи з інформаційними ресурсами, аналітичне мислення та здатність опрацьовувати значні обсяги даних.

Серед організаційних чинників ключове місце займає структура управління підприємством. Вибір певного типу організаційної структури залежить від масштабів діяльності, особливостей зовнішнього середовища та специфіки бізнесу. Зокрема, децентралізовані структури створюють більше можливостей для формування гнучкої та ефективної системи розвитку персоналу порівняно з жорстко централізованими.

Не менш важливим є вплив методів організації праці. Підвищення продуктивності діяльності персоналу потребує збагачення змісту праці, розширення функціональних обов'язків і уникнення надмірної монотонності, яка може призводити до зниження мотивації та інтересу до роботи.

Політико-правові умови також істотно впливають на розвиток персоналу. Нестабільність політичного середовища та недосконалість законодавчої бази стримують інвестиції у розвиток людського капіталу, змушуючи підприємства концентруватися на короткострокових цілях і виживанні.

Окрему групу становлять психофізіологічні чинники, які пов'язані з індивідуальними особливостями працівників. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає врахування можливостей людського організму, виявлення внутрішніх резервів та створення умов для їх реалізації. Це потребує високого рівня професійної підготовки управлінців, здатних застосовувати сучасні підходи до розвитку фізичного та інтелектуального потенціалу працівників.



Рису. 1.2 Система факторів впливу на розвиток персоналу [30]

Водночас варто підкреслити, що результативне управління розвитком персоналу можливе лише за умови врахування комплексного впливу всіх чинників, а не їх ізольованого розгляду. Поєднання різних факторів у єдину систему формує нову якість управління, створюючи синергетичний ефект, який перевищує сумарний результат від дії кожного елемента окремо.

Ефективність такого підходу значно зростає, коли система розвитку персоналу інтегрується в загальну стратегію підприємства. У цьому контексті особливого значення набувають стратегічні аспекти управління людськими ресурсами. Стратегічне управління передбачає визначення довгострокових орієнтирів розвитку організації, формування цілей, розробку шляхів їх досягнення з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також реалізацію відповідних управлінських рішень.

Між загальною стратегією підприємства та стратегією розвитку персоналу існує тісний взаємозв'язок, який може мати двосторонній характер. З одного боку, політика розвитку персоналу може виступати інструментом реалізації корпоративної стратегії, забезпечуючи її кадрове підґрунтя. З іншого боку, саме розвиток персоналу здатен формувати стратегічні орієнтири підприємства, визначаючи його можливості та потенціал. Рівень узгодженості цих двох складових безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації, її гнучкість та конкурентоспроможність.

У наукових дослідженнях виділяють кілька основних стратегій розвитку персоналу. Серед них: стратегія комплексного розвитку всіх працівників, розвиток управлінського персоналу, управління знаннями, стимулювання саморозвитку працівників, орієнтація на залучення вже підготовлених кадрів, а також навчання безпосередньо в процесі роботи (табл. 1.4).

Найбільш відповідною сучасним вимогам вважається стратегія комплексного (суцільного) розвитку персоналу, яка базується на принципах безперервного навчання та створює умови для максимальної реалізації потенціалу працівників. Водночас окремі підприємства зосереджують увагу

переважно на розвитку управлінського персоналу, виходячи з того, що ефективність реалізації будь-якої стратегії значною мірою залежить від професійного рівня керівників.

Таблиця 1.4

Основні стратегії розвитку персоналу [28, с. 136]

№ з/п	Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
1.	Суцільний розвиток	Навчання всіх працівників	Висока ефективність	Висока вартість
2.	Розвиток керівників	Акцент на менеджерах	Швидкий ефект	Обмежений вплив
3.	Управління знаннями	Обмін інформацією	Інноваційність	Складність впровадження
4.	Саморозвиток	Ініціатива працівників	Гнучкість	Нерівномірність
5.	«Готові кадри»	Найм фахівців	Швидкість	Високі витрати
6.	Навчання в процесі роботи	Практичний підхід	Низька вартість	Хаотичність

Стратегія управління знаннями орієнтована на використання знань як ключового ресурсу організації. Вона передбачає формування системи генерування, накопичення та обміну знаннями між працівниками з метою стимулювання інноваційного розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Окремим напрямом є підтримка саморозвитку персоналу, що передбачає визначення необхідних компетенцій і створення мотиваційних механізмів для їх самостійного набуття працівниками як через матеріальні, так і нематеріальні стимули.

Проте в практиці вітчизняних підприємств зазначені стратегії застосовуються обмежено, що пов'язано з їх ресурсомісткістю. Значна частина організацій надає перевагу більш простим підходам, зокрема залученню вже підготовлених працівників або здійсненню навчання безпосередньо в процесі роботи. У таких випадках розвиток персоналу носить епізодичний характер і здійснюється лише за необхідності, що не дозволяє сформувати ефективну систему управління цим процесом.

Важливим аспектом є також вибір організаційної форми управління розвитком персоналу. Серед сучасних підходів поширеною є ідея створення спеціалізованих центрів навчання та розвитку в межах підприємства. Однак для малих і середніх компаній це часто є недосяжним через обмеженість ресурсів.

Альтернативою є покладання функцій розвитку персоналу на кадрові підрозділи. Проте на практиці такі підрозділи нерідко стикаються з організаційними та функціональними обмеженнями, що знижує їх здатність забезпечувати високий рівень ефективності розвитку персоналу та досягати очікуваних результатів.

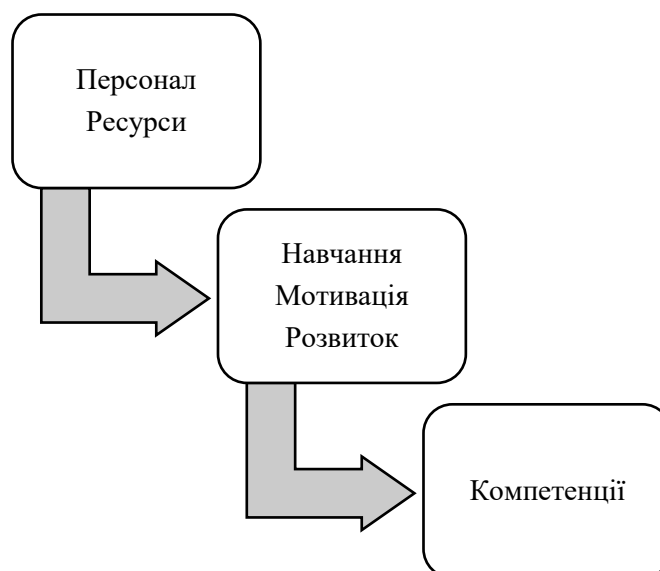


Рис. 1.4. Модель ефективного управління розвитком персоналу [39]

Отже, ефективне управління розвитком персоналу має бути спрямоване на виявлення та реалізацію прихованого потенціалу працівників, розширення їхніх знань і компетенцій, удосконалення взаємодії в колективі. У результаті це сприяє зростанню людського капіталу, який є ключовим ресурсом сучасних організацій, підвищує їх конкурентоспроможність і забезпечує зростання продуктивності праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварня «Опілля» є одним із провідних виробників пивоварної продукції в Україні, що здійснює свою діяльність на ринку харчової промисловості та спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних напоїв і супутньої продукції. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та зареєстроване на території України, що визначає особливості його правового статусу, організації управління та фінансово-господарської діяльності.

Підприємство здійснює свою діяльність на основі статуту, а його організаційно-правова форма передбачає наявність статутного капіталу, розмір якого становить 300 000 грн. Така форма господарювання забезпечує гнучкість управління та можливість залучення інвестицій.

Важливою характеристикою підприємства є його кадровий потенціал. Станом на кінець 2025 року чисельність працівників становить 698 осіб, що свідчить про значний масштаб діяльності та належність підприємства до категорії середніх або великих виробничих підприємств.

Підприємство характеризується багатoproфільною та диверсифікованою структурою господарської діяльності, що є важливою передумовою його стійкого функціонування в умовах динамічного ринкового середовища. Основним видом економічної діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» є виробництво пива, яке формує основу виробничо-комерційної стратегії підприємства та забезпечує основну частку доходів. Водночас підприємство здійснює низку супутніх і допоміжних видів діяльності, зокрема виробництво безалкогольних напоїв, що дозволяє розширювати асортимент продукції та охоплювати ширший сегмент споживачів [41].

Крім того, підприємство активно функціонує у сфері оптової торгівлі, що забезпечує ефективну реалізацію продукції через власні та партнерські

канали збуту. Важливим елементом діяльності є логістичні операції, які включають транспортування продукції та оптимізацію постачань, що сприяє зниженню витрат і підвищенню оперативності обслуговування клієнтів. Окремі види діяльності, пов'язані з будівельними роботами, свідчать про наявність внутрішніх ресурсів для модернізації та розширення виробничих потужностей.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності підприємства [41].

Вид діяльності	Характеристика
Виробництво пива	Основний напрям
Виробництво напоїв	Додатковий напрям
Оптова торгівля	Реалізація продукції
Логістика	Доставка продукції
Обслуговування напоями	Ресторанна діяльність

Зазначена диверсифікація діяльності підприємства є стратегічно обгрунтованою, оскільки дозволяє мінімізувати вплив зовнішніх ризиків, зокрема коливань попиту на окремі види продукції, змін у законодавчому регулюванні або економічній ситуації. Водночас вона сприяє підвищенню фінансової стабільності, гнучкості управління та конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках .

Особливістю підприємства також є складна та багаторівнева структура власності, яка поєднує участь як юридичних, так і фізичних осіб. Ключову роль у структурі власності відіграє товариство з обмеженою відповідальністю «Т-Актив», що володіє значною часткою статутного капіталу підприємства та здійснює суттєвий вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень. Поряд із цим, до складу бенефіціарних власників входять фізичні особи, які також мають прямий або опосередкований вплив на діяльність підприємства.

Така структура власності свідчить про наявність розвиненої системи корпоративного управління, в межах якої поєднуються інтереси різних груп власників. З одного боку, це створює передумови для ефективного стратегічного управління та залучення додаткових ресурсів, а з іншого –

потребує високого рівня координації управлінських рішень і чіткої системи розподілу повноважень між учасниками корпоративних відносин.

Отже, диверсифікована структура діяльності та складна система власності формують основу організаційно-економічної моделі підприємства, забезпечуючи його адаптивність до змін зовнішнього середовища, стійкість до ризиків та можливості для подальшого розвитку.

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства свідчить про його активну участь у зовнішньоекономічній діяльності. Зокрема, обсяги експорту продукції демонструють значну динаміку зростання у 2025 році, де показник сягнув майже 19,0 млн грн.

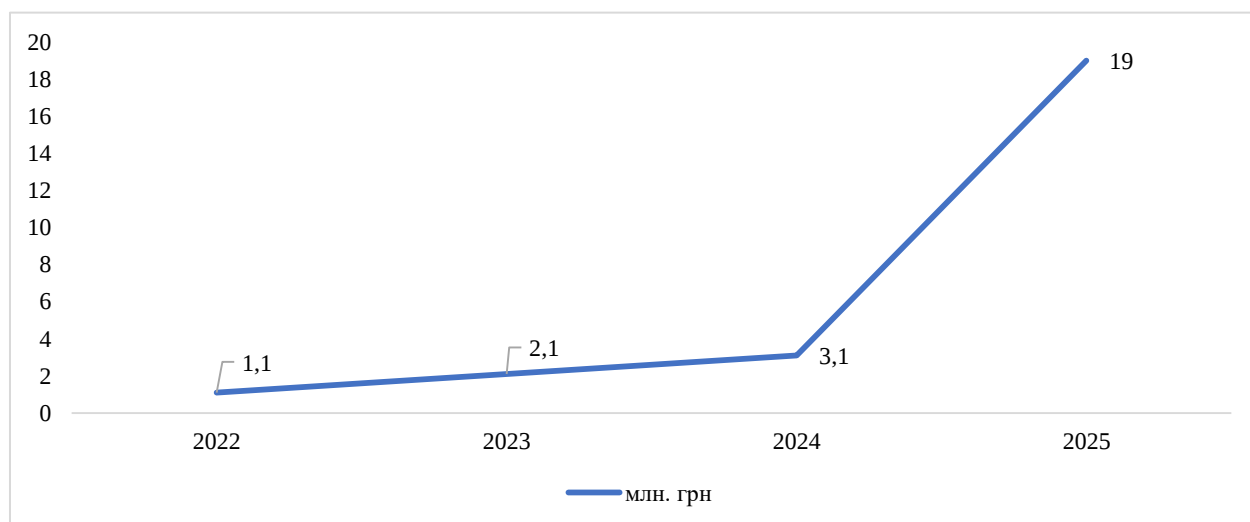


Рис. 2.1. Обсяг експорту продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» впродовж 2022–2025 рр., млн. грн.*

* Складено автором за даними [41].

Важливим є також аналіз структури експорту. Основну частку становить пиво, що є логічним з огляду на спеціалізацію підприємства.

Дані таблиці 2.2 свідчать, що упродовж 2022–2025 рр. ТОВ «Пивоварня «Опілля» демонструвало загальне зростання масштабів господарської діяльності, про що насамперед свідчить позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції. Якщо у 2022 р. цей показник становив 758 617 тис. грн, то у 2025 р. він зріс до 1 189 528 тис. грн, тобто на 430 911 тис. грн, або на

56,8 %. Це свідчить про розширення обсягів реалізації, зміцнення ринкових позицій підприємства та збереження попиту на його продукцію.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Пивоварня «Опілля»
за 2022–2025 рр., тис. грн***

Показник	2022	2023	2024	2025	2025 р. до 2022 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	758 617	929 499	1 063 133	1 189 528	156,8
Собівартість реалізованої продукції	402 806	487 852	600 955	682 937	169,5
Валовий прибуток	355 811	441 647	462 178	506 591	142,4
Інші операційні доходи	38 403	34 225	26 868	55 916	145,6
Адміністративні витрати	27 897	38 326	56 809	72 294	259,1
Витрати на збут	146 692	214 845	195 478	317 350	216,3
Інші операційні витрати	64 893	60 816	54 368	56 471	87,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	154 732	161 885	182 391	116 392	75,2
Фінансові витрати	23 481	40 070	49 667	51 322	218,6
Фінансовий результат до оподаткування	135 907	121 981	132 430	64 606	47,5
Чистий фінансовий результат	111 142	99 765	107 272	51 227	46,1
Матеріальні затрати	382 575	444 786	551 482	619 039	161,8
Витрати на оплату праці	55 219	78 523	118 082	150 506	272,6
Відрахування на соціальні заходи	12 065	16 880	25 464	31 631	262,2
Амортизація	20 194	25 252	38 612	45 030	223,0
Разом операційні витрати	642 288	790 841	912 901	1 128 301	175,7

* Складено автором за даними [41].

Разом із тим зростання доходу супроводжувалося ще більш інтенсивним підвищенням собівартості реалізованої продукції. За досліджуваний період вона збільшилася з 402 806 тис. грн у 2022 р. до 682 937 тис. грн у 2025 р., або на 69,5 %. Це означає, що витрати на виробництво зростали швидше, ніж доходи, що негативно вплинуло на загальну ефективність діяльності підприємства. Причинами такої тенденції могли бути подорожчання сировини, енергоносіїв, логістичних послуг, а також зростання витрат на оплату праці.

Незважаючи на це, валовий прибуток у 2022–2025 рр. також мав тенденцію до зростання: з 355 811 тис. грн до 506 591 тис. грн, тобто на 42,4 %. Це свідчить про те, що підприємство зберігало здатність формувати позитивний фінансовий результат на етапі основної виробничої діяльності. Водночас темпи приросту валового прибутку були нижчими, ніж темпи приросту виручки, що вказує на поступове зниження валової рентабельності.

Показник інших операційних доходів протягом досліджуваного періоду змінювався нерівномірно. У 2022 р. він становив 38 403 тис. грн, у 2023–2024 рр. спостерігалось його зниження, однак у 2025 р. відбулося різке зростання до 55 916 тис. грн. Це може свідчити про активізацію супутніх операцій, збільшення доходів від курсових різниць, оренди, реалізації оборотних активів чи інших операційних надходжень.

Водночас суттєво зросли адміністративні витрати: з 27 897 тис. грн у 2022 р. до 72 294 тис. грн у 2025 р., тобто у 2,6 раза. Аналогічно значно підвищилися витрати на збут – з 146 692 тис. грн до 317 350 тис. грн, або більш ніж у 2,1 раза. Це вказує на посилення витратного навантаження на систему управління та збутову діяльність підприємства. З одного боку, це може бути результатом розширення ринку, зростання маркетингової активності, збільшення логістичних витрат і витрат на просування продукції. З іншого боку, така динаміка свідчить про необхідність жорсткішого контролю за адміністративними та комерційними витратами.

Окремої уваги заслуговує динаміка фінансового результату від операційної діяльності. У 2022 р. він становив 154 732 тис. грн, у 2023 р. – 161 885 тис. грн, у 2024 р. – 182 391 тис. грн, а у 2025 р. знизився до 116 392 тис. грн. Таким чином, попри зростання доходів, у 2025 р. операційний прибуток суттєво скоротився. Це є негативною тенденцією, яка свідчить про зниження операційної ефективності підприємства під впливом прискореного зростання витрат.

Ще більш виразно негативна тенденція проявляється в показниках фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку. Фінансовий

результат до оподаткування зменшився з 135 907 тис. грн у 2022 р. до 64 606 тис. грн у 2025 р., тобто більш ніж удвічі. Чистий фінансовий результат за цей же період скоротився зі 111 142 тис. грн до 51 227 тис. грн, або на 53,9 %. Це означає, що підприємство, хоча й зберігало прибутковість, однак працювало з істотно нижчим кінцевим фінансовим результатом.

Одним із чинників такого скорочення стало зростання фінансових витрат, які збільшилися з 23 481 тис. грн у 2022 р. до 51 322 тис. грн у 2025 р., тобто у 2,2 раза. Це може бути пов'язано зі зростанням кредитного навантаження, обслуговуванням позикового капіталу або підвищенням вартості фінансових ресурсів в умовах нестабільного економічного середовища.

Аналіз елементів операційних витрат показує, що найбільшу частку в їх структурі займали матеріальні затрати, які зросли з 382 575 тис. грн у 2022 р. до 619 039 тис. грн у 2025 р. Водночас особливо високими темпами зростали витрати на оплату праці та соціальні відрахування. Так, витрати на оплату праці збільшилися з 55 219 тис. грн до 150 506 тис. грн, тобто майже у 2,7 раза, а відрахування на соціальні заходи – з 12 065 тис. грн до 31 631 тис. грн. Це свідчить про підвищення ролі трудового чинника в діяльності підприємства, зростання фонду оплати праці та, ймовірно, розширення чисельності персоналу або підвищення рівня заробітних плат.

Значне зростання амортизації – з 20 194 тис. грн у 2022 р. до 45 030 тис. грн у 2025 р. – може свідчити про оновлення основних засобів, модернізацію виробничих потужностей та інвестиційну активність підприємства. Це є позитивним сигналом у стратегічному аспекті, оскільки свідчить про технічний розвиток виробництва, хоча в короткостроковому періоді й підвищує витратне навантаження.

Загальна сума операційних витрат зросла з 642 288 тис. грн у 2022 р. до 1 128 301 тис. грн у 2025 р., або на 75,7 %. Така динаміка перевищує темпи зростання доходу, що і стало основною причиною скорочення кінцевого фінансового результату підприємства.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що у 2022–2025 рр. ТОВ «Пивоварня «Опілля» нарощувало обсяги діяльності, збільшувало виручку, валовий прибуток та інвестувало в розвиток виробництва. Проте одночасно підприємство зіткнулося з істотним зростанням витрат – виробничих, адміністративних, збутових і фінансових, що призвело до зниження операційної та чистої прибутковості. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності витратного менеджменту, оптимізації збутової політики, контролю за адміністративними витратами та пошуку резервів зростання рентабельності.

Загалом діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» можна охарактеризувати як достатньо стабільну, організаційно впорядковану та економічно стійку.

Отже, ТОВ «Пивоварня «Опілля» є сучасним виробничим підприємством із розвиненою організаційною структурою, значним кадровим потенціалом, диверсифікованими напрямками діяльності та активною зовнішньоекономічною орієнтацією. Сукупність його організаційно-економічних характеристик свідчить про наявність достатньо міцної бази для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління персоналом. Саме тому дослідження особливостей розвитку персоналу на цьому підприємстві є обґрунтованим і доцільним, а результати такого аналізу дозволяють сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності кадрової політики та розвитку людського капіталу в організації.

2.2. Оцінка кадрового потенціалу та потреб у розвитку персоналу

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається рівнем розвитку його кадрового потенціалу, який охоплює кількісні та якісні характеристики персоналу, його професійні компетенції, мотивацію та здатність до розвитку. У цьому контексті важливим є проведення

комплексного аналізу чисельності, структури та якісних характеристик персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля».

Упродовж 2022–2025 рр. чисельність персоналу підприємства характеризувалася поступовим зростанням, що пов'язано з розширенням обсягів виробництва, модернізацією діяльності та розвитком збутової мережі.

Таблиця 2.5

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у
2022–2025 рр.***

Рік	Чисельність персоналу, осіб	Абсолютне відхилення
2022	612	–
2023	645	+33
2024	671	+26
2025	698	+27

* Складено автором за даними [41].

З наведених даних видно, що чисельність персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» упродовж 2022–2025 рр. має чітко виражену тенденцію до зростання. Зокрема, якщо у 2022 році на підприємстві працювало 612 осіб, то у 2025 році чисельність персоналу досягла 698 осіб, що означає приріст на 86 працівників, або на 14,1 %. При цьому зростання відбувалося поступово та рівномірно, без різких коливань, що свідчить про планомірне розширення діяльності підприємства.

Така динаміка є позитивною характеристикою функціонування підприємства, оскільки відображає не лише збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, але й загальне зміцнення його ринкових позицій. Розширення чисельності персоналу може бути пов'язане із впровадженням нових виробничих потужностей, розширенням асортименту продукції, розвитком логістичної та збутової інфраструктури, а також необхідністю підвищення ефективності управління виробничими процесами.

Водночас зростання чисельності працівників обумовлює підвищення вимог до системи управління персоналом, зокрема до процесів підбору, адаптації, навчання та розвитку кадрів. Збільшення штату потребує більш чіткої організації праці, удосконалення комунікацій між підрозділами, а також впровадження сучасних HR-технологій для забезпечення ефективного використання трудового потенціалу.

Разом із тим, кількісні показники персоналу мають оцінюватися у тісному взаємозв'язку з його якісними характеристиками, серед яких особливе місце займає вікова структура. Саме вона визначає баланс між досвідом і інноваційним потенціалом працівників, їх здатність до адаптації в умовах змін та сприйняття нових технологій.

Вікова структура персоналу є важливим індикатором кадрового потенціалу підприємства, оскільки дозволяє оцінити не лише поточний стан трудових ресурсів, але й перспективи їх подальшого розвитку. Наявність достатньої частки працівників середнього віку забезпечує стабільність виробничих процесів завдяки накопиченому досвіду та професійним навичкам. Водночас присутність молодших вікових груп створює передумови для впровадження інновацій, розвитку нових компетенцій і формування кадрового резерву.

Крім того, вікова структура безпосередньо впливає на формування потреб у розвитку персоналу. Так, молоді працівники, як правило, потребують адаптації, наставництва та професійного навчання, тоді як працівники середнього віку – підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій. У свою чергу, старші працівники можуть потребувати перекваліфікації або підтримки в освоєнні нових технологій.

Аналіз динаміки чисельності персоналу та його вікової структури дає можливість не лише оцінити поточний стан кадрового потенціалу підприємства, але й визначити стратегічні напрями його розвитку, що є важливим елементом формування ефективної системи управління персоналом.

Проведений аналіз вікової структури персоналу свідчить, що домінуючу частку працівників підприємства – 44,7 % – становлять особи віком 30–45 років. Така структура є оптимальною для виробничого підприємства, оскільки представники цієї вікової категорії, як правило, вже мають достатній професійний досвід, сформовані практичні навички та високий рівень відповідальності, що позитивно впливає на якість виконання виробничих завдань. Водночас вони характеризуються високою працездатністю, здатністю до інтенсивної праці та відносно високим рівнем адаптивності до змін, що є важливим у сучасних умовах динамічного розвитку підприємства.

Таблиця 2.6

Вікова структура персоналу у 2025 р.*

Вікова група	Кількість осіб	Частка, %
До 30 років	168	24,1
30–45 років	312	44,7
45–60 років	176	25,2
Понад 60 років	42	6,0
Разом	698	100

* Складено автором за даними [41].

Значна частка працівників середнього віку також сприяє забезпеченню стабільності виробничих процесів, ефективній передачі знань і досвіду, а також формуванню внутрішнього кадрового резерву для зайняття керівних посад. Саме ця категорія працівників найчастіше виступає основою для розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Частка молодих працівників (до 30 років), яка становить 24,1 %, також є достатньо вагомою. Це свідчить про наявність процесів кадрового оновлення, що є важливим чинником довгострокового розвитку підприємства. Молоді працівники, як правило, швидше адаптуються до нових умов, активно сприймають інновації, мають сучасні знання та володіють новітніми технологіями. Водночас вони потребують системної адаптації, наставництва та професійного розвитку, що обумовлює необхідність впровадження відповідних програм навчання і розвитку персоналу.

Разом із тим наявність працівників старших вікових груп забезпечує накопичення професійного досвіду та збереження виробничих традицій підприємства. Однак це також потребує врахування питань поступового оновлення кадрів і передачі знань від досвідчених працівників молодшому поколінню.

Отже, сформована вікова структура персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» є відносно збалансованою, оскільки поєднує працівників різних вікових категорій, що забезпечує як стабільність функціонування підприємства, так і потенціал для його подальшого розвитку.

Статева структура персоналу формується під впливом специфіки діяльності підприємства, яка має виражений виробничий характер. Значна частина робіт на підприємстві пов'язана з експлуатацією технологічного обладнання, фізичними навантаженнями, обслуговуванням виробничих ліній та логістичними процесами, що традиційно зумовлює переважання чоловічої праці.

Водночас жінки займають важливе місце у структурі персоналу, зокрема у сферах управління, обліку, контролю якості, маркетингу, кадрового адміністрування та інших функціональних підрозділах. Це свідчить про формування певного гендерного балансу у невиробничих та управлінських сферах діяльності підприємства.

Загалом статева структура персоналу відображає функціональний розподіл праці в організації та відповідає галузевим особливостям підприємства. Водночас сучасні тенденції розвитку управління персоналом передбачають поступове розширення можливостей для гендерної рівності, підвищення ролі жінок у виробничих процесах та управлінській діяльності, що може розглядатися як один із перспективних напрямів розвитку кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.7

Статева структура персоналу у 2025 р.*

Стать	Кількість осіб	Частка, %
Чоловіки	452	64,8
Жінки	246	35,2
Разом	698	100

* Складено автором за даними [41].

Переважання чоловіків у структурі персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» зумовлене передусім особливостями виробничої діяльності підприємства. Значна частина виробничих процесів пов'язана з виконанням фізично напружених робіт, обслуговуванням технологічного обладнання, здійсненням вантажно-розвантажувальних операцій, транспортуванням сировини та готової продукції, а також контролем за функціонуванням виробничих ліній. Такі види діяльності традиційно потребують підвищеної фізичної витривалості, технічної підготовки та спеціалізованих професійних навичок, що зумовлює більшу представленість чоловіків у виробничих підрозділах підприємства.

Крім того, значна частина технічних спеціальностей, які є ключовими для забезпечення безперебійного функціонування виробництва, історично характеризується переважанням чоловічої зайнятості. Йдеться, зокрема, про операторів виробничих ліній, механіків, електриків, працівників логістичних служб та інших спеціалістів технічного профілю. Водночас слід зазначити, що така структура поступово змінюється під впливом сучасних тенденцій автоматизації виробництва та розвитку технологій, що знижують рівень фізичних навантажень і відкривають ширші можливості для залучення жінок до виробничих процесів.

Разом із тим жінки відіграють важливу роль у діяльності підприємства, забезпечуючи ефективне функціонування адміністративних, фінансових, маркетингових, кадрових та контрольних підрозділів. Вони активно залучені до процесів управління, документообігу, аналітики, планування та

забезпечення якості продукції. Такий розподіл праці свідчить про функціональну спеціалізацію персоналу та відображає об'єктивні потреби організації.

Отже, сформована статеві структура персоналу загалом відповідає галузевій специфіці підприємства, проте в умовах сучасних трансформацій ринку праці доцільним є поступове впровадження принципів гендерної збалансованості, що сприятиме більш ефективному використанню трудового потенціалу.

Структура персоналу за категоріями відображає розподіл працівників залежно від їх функціонального призначення та ролі у виробничому процесі. Вона є важливим індикатором організаційної побудови підприємства та дозволяє оцінити співвідношення між основними групами персоналу – виробничим, управлінським і допоміжним.

Аналіз структури персоналу за категоріями дає змогу визначити, наскільки раціонально сформовано кадровий склад підприємства, чи відповідає він його виробничим потребам, а також чи забезпечується належний рівень управління та координації діяльності. Зокрема, висока частка робітників свідчить про виробничу спрямованість підприємства, тоді як частка керівників і фахівців характеризує рівень організації управлінських процесів та інтелектуалізації праці.

Крім того, структура персоналу за категоріями має важливе значення для формування системи розвитку персоналу, оскільки різні категорії працівників потребують різних підходів до навчання, підвищення кваліфікації та мотивації. Так, робітники потребують переважно професійно-технічного навчання та вдосконалення практичних навичок, фахівці – розвитку професійних компетенцій і аналітичних здібностей, а керівники – формування управлінських, лідерських та стратегічних навичок.

Таким чином, аналіз структури персоналу за категоріями є необхідним етапом оцінки кадрового потенціалу підприємства та основою для розробки ефективної системи розвитку персоналу.

Таблиця 2.8

Структура персоналу за категоріями*

Категорія персоналу	Кількість осіб	Частка, %
Робітники	452	64,8
Фахівці	156	22,3
Керівники	68	9,7
Службовці	22	3,2
Разом	698	100

* Складено автором за даними [41].

Проведений аналіз структури персоналу за категоріями свідчить, що найбільшу частку працівників підприємства становлять робітники, що є цілком закономірним з огляду на виробничу спрямованість діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля». Саме ця категорія персоналу безпосередньо забезпечує виконання основних технологічних операцій, пов'язаних із виготовленням продукції, обслуговуванням обладнання, контролем виробничих процесів та забезпеченням безперервності виробництва.

Висока частка робітничого персоналу свідчить про значну трудомісткість виробничих процесів і залежність результатів діяльності підприємства від ефективності організації праці на виробництві. У цьому контексті особливого значення набувають питання професійної підготовки, підвищення кваліфікації та вдосконалення практичних навичок робітників, оскільки саме вони визначають якість продукції, рівень продуктивності праці та дотримання технологічних стандартів.

Водночас частка управлінського персоналу є відносно невеликою, що загалом можна оцінити як позитивну характеристику організаційної структури підприємства. Така ситуація свідчить про відсутність надмірної управлінської надбудови, оптимальне співвідношення між управлінським і виробничим персоналом, а також раціональний розподіл функцій управління. Це дозволяє зменшити адміністративні витрати, підвищити оперативність прийняття рішень і забезпечити більш ефективну координацію діяльності підрозділів.

Разом із тим важливо забезпечити достатній рівень кваліфікації управлінського персоналу, оскільки навіть за невеликої чисельності саме керівники визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, організовують виробничі процеси та відповідають за ефективність використання ресурсів. У цьому контексті особливої уваги потребує розвиток управлінських компетенцій, лідерських якостей та здатності до прийняття ефективних управлінських рішень.

Таким чином, сформована структура персоналу за категоріями загалом відповідає специфіці діяльності підприємства та може вважатися раціональною, однак потребує постійного вдосконалення з урахуванням змін у виробничих процесах та зовнішньому середовищі.

Освітній рівень працівників є одним із ключових показників якості кадрового потенціалу, оскільки саме він визначає рівень професійної підготовки персоналу, його здатність до виконання складних виробничих завдань, адаптації до змін та освоєння нових технологій. Високий рівень освіти сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та ефективності управлінських процесів.

Аналіз освітньої структури персоналу дозволяє оцінити рівень інтелектуального потенціалу підприємства, визначити відповідність кваліфікації працівників вимогам сучасного виробництва, а також виявити потреби у професійному навчанні та підвищенні кваліфікації. Наявність достатньої частки працівників із вищою освітою забезпечує ефективне функціонування управлінських та аналітичних підрозділів, тоді як працівники із середньою спеціальною освітою формують основу виробничого персоналу.

Крім того, освітній рівень безпосередньо впливає на здатність працівників до інноваційної діяльності, впровадження нових технологій, цифровізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває не лише базова освіта, але й безперервний професійний розвиток, що передбачає

систематичне оновлення знань, підвищення кваліфікації та розвиток нових компетенцій.

Оцінка освітнього рівня персоналу є необхідною передумовою формування ефективної системи розвитку персоналу та визначення стратегічних напрямів удосконалення кадрової політики підприємства.

Переважаання працівників із середньою спеціальною освітою у структурі персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» є об'єктивно зумовленим виробничою спрямованістю діяльності підприємства. Саме ця категорія працівників становить основу виробничого персоналу, оскільки володіє необхідними практичними навичками, професійною підготовкою та технічними компетенціями, що дозволяють ефективно виконувати виробничі операції, обслуговувати технологічне обладнання та забезпечувати безперервність виробничого процесу.

Таблиця 2.9

Освітня структура персоналу*

Освіта	Кількість осіб	Частка, %
Вища	238	34,1
Середня спеціальна	312	44,7
Середня	148	21,2
Разом	698	100

* Складено автором за даними [41].

Водночас значна частка працівників із вищою освітою свідчить про наявність достатнього інтелектуального потенціалу підприємства, що є важливою передумовою ефективного управління та інноваційного розвитку. Саме ця категорія персоналу, як правило, займає керівні посади, працює у сфері планування, фінансів, маркетингу, логістики та управління персоналом. Високий освітній рівень сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів, використанню аналітичних інструментів, цифрових технологій та забезпеченню стратегічного розвитку підприємства.

Разом із тим сучасні тенденції розвитку виробництва, зокрема автоматизація, цифровізація та впровадження інноваційних технологій,

зумовлюють підвищення вимог до освітнього рівня та професійних компетенцій працівників усіх категорій. У таких умовах навіть працівники із середньою спеціальною освітою потребують постійного оновлення знань, удосконалення навичок та освоєння нових технологій, що обумовлює необхідність формування ефективної системи безперервного навчання на підприємстві.

В умовах динамічного розвитку підприємства особливого значення набуває визначення потреб у розвитку персоналу. Це зумовлено як внутрішніми чинниками (розширення діяльності, модернізація виробництва, зміни в організаційній структурі), так і зовнішніми (посилення конкуренції, зміни ринкових умов, впровадження нових технологій, цифровізація економіки).

Оцінка потреб у розвитку персоналу дозволяє виявити розрив між наявним рівнем компетенцій працівників та вимогами, що висуваються до них сучасним виробництвом. Такий аналіз є основою для розробки цілеспрямованих програм навчання, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки та розвитку ключових компетенцій.

Зокрема, для виробничого персоналу актуальними є потреби у вдосконаленні професійно-технічних навичок, освоєнні нового обладнання та підвищенні якості виконання робіт. Для фахівців важливим є розвиток аналітичних здібностей, цифрових компетенцій та професійної спеціалізації. Щодо керівного складу, то ключовими напрямками розвитку виступають формування лідерських якостей, стратегічного мислення, навичок управління персоналом і прийняття ефективних управлінських рішень.

Крім того, зростає роль розвитку так званих «гнучких навичок» (soft skills), таких як комунікабельність, здатність до командної роботи, адаптивність, стресостійкість та орієнтація на результат. Саме ці компетенції забезпечують ефективну взаємодію працівників у межах організації та підвищують її загальну результативність.

Таблиця 2.10

Основні потреби у розвитку персоналу*

Напрямок розвитку	Частка працівників, %
Підвищення кваліфікації	62
Освоєння нових технологій	54
Управлінські навички	28
Цифрові компетенції	47
Soft skills	39

* Складено автором за даними [41].

Аналіз освітнього рівня персоналу та визначення потреб у його розвитку є важливими складовими оцінки кадрового потенціалу підприємства. Вони дозволяють сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку персоналу, спрямовану на підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та адаптивності до сучасних викликів.

Аналіз показує, що найбільша потреба спостерігається у підвищенні кваліфікації та освоєнні нових технологій, що обумовлено модернізацією виробництва. Значною є також потреба у розвитку цифрових компетенцій та управлінських навичок.

Таким чином, кадровий потенціал ТОВ «Пивоварня «Опілля» характеризується достатнім рівнем кількісного забезпечення, збалансованою віковою структурою, переважанням виробничого персоналу та достатнім освітнім рівнем. Водночас виявлено значні потреби у розвитку компетенцій працівників, що обумовлює необхідність удосконалення системи розвитку персоналу, впровадження сучасних методів навчання та підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ

РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах посилення конкурентного тиску, активної цифровізації економіки та суттєвих трансформацій на ринку праці розвиток персоналу набуває стратегічного значення для сучасних підприємств. У таких умовах саме людський капітал стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційності та довгострокової стабільності організації. Підприємства, які здатні ефективно розвивати своїх працівників, отримують суттєві переваги, зокрема у вигляді підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, швидшої адаптації до змін та впровадження інновацій.

Проведений у попередньому розділі аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» засвідчив, що підприємство має достатню кількість персоналу, відносно збалансовану вікову структуру та прийнятний рівень освіти працівників. Водночас було виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зростання потреби у підвищенні кваліфікації, розвитку цифрових компетенцій, удосконаленні управлінських навичок та формуванні системного підходу до навчання персоналу. Це свідчить про необхідність переходу від фрагментарних заходів до комплексної системи розвитку персоналу, що базується на сучасних технологіях та інструментах.

У сучасних умовах розвиток персоналу перестає бути лише функцією кадрової служби і трансформується у стратегічний процес, який інтегрується в загальну систему управління підприємством. Такий підхід передбачає не лише організацію навчання, але й управління компетенціями, формування кадрового резерву, планування кар'єрного зростання та створення умов для саморозвитку працівників.

Сучасні технології розвитку персоналу ґрунтуються на системному підході, який передбачає комплексне формування знань, умінь, навичок і

поведінкових компетенцій працівників. Це дозволяє забезпечити не лише виконання поточних виробничих завдань, але й підготувати персонал до майбутніх викликів, пов'язаних із технологічними змінами, автоматизацією виробництва та цифровою трансформацією бізнес-процесів.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи розвитку персоналу є цифровізація процесів навчання. Вона передбачає використання онлайн-платформ, систем дистанційного навчання (LMS), електронних курсів та мобільних додатків, що забезпечують доступність навчання незалежно від місця та часу. Це особливо актуально для виробничих підприємств, де працівники працюють у змінному режимі та мають обмежені можливості для участі у традиційних формах навчання [44, с. 32].

Важливим елементом сучасної системи розвитку персоналу є впровадження інтерактивних методів навчання, таких як тренінги, бізнес-ігри, кейс-методи, симуляції виробничих процесів та групові обговорення. Такі підходи дозволяють не лише передавати знання, але й формувати практичні навички, розвивати критичне мислення, здатність до командної роботи та прийняття рішень у складних ситуаціях.

Окремої уваги заслуговує використання HR-аналітики як інструменту управління розвитком персоналу. Застосування аналітичних підходів дозволяє оцінювати рівень компетенцій працівників, визначати ефективність навчальних програм, прогнозувати потреби у розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує більш раціональне використання ресурсів, підвищує результативність навчання та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, удосконалення технологій розвитку персоналу на ТОВ «Пивоварня «Опілля» має здійснюватися на основі комплексного підходу, який поєднує цифрові рішення, сучасні методи навчання та аналітичні інструменти управління. Реалізація такого підходу дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, забезпечити його адаптацію

до сучасних умов господарювання та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Сучасні технології розвитку персоналу та їх характеристика*

Технологія	Сутність	Переваги	Доцільність для підприємства
E-learning	Онлайн-навчання	Гнучкість, доступність	Висока
Blended learning	Комбіноване навчання	Баланс теорії і практики	Висока
LMS-системи	Управління навчанням	Контроль результатів	Висока
Microlearning	Короткі навчальні модулі	Швидке засвоєння	Середня
VR/AR навчання	Імітація процесів	Безпека, ефективність	Перспективна

* Складено автором за даними [7, с. 32]

На підприємстві доцільно впровадити модель змішаного навчання (blended learning), яка поєднує традиційні форми навчання (лекції, інструктажі, виробничі тренінги) із сучасними цифровими інструментами (онлайн-курси, відеоуроки, інтерактивні платформи). Такий підхід дозволяє максимально ефективно організувати процес навчання з урахуванням специфіки виробничої діяльності підприємства, де працівники часто працюють у змінному режимі та мають обмежений час для відвідування очних занять.

Впровадження змішаного навчання забезпечує високу гнучкість освітнього процесу, оскільки працівники отримують можливість самостійно обирати час і темп навчання. Це сприяє підвищенню їх мотивації, відповідальності за власний розвиток та рівня залученості до процесу навчання. Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє стандартизувати навчальні програми, забезпечити єдині підходи до підготовки персоналу та спростити процес контролю результатів навчання.

Важливою перевагою моделі blended learning є можливість індивідуалізації підходів до розвитку персоналу. Залежно від рівня підготовки, досвіду та посадових обов'язків працівників можна формувати різні освітні

траєкторії, що дозволяє більш точно задовольняти їхні потреби у навчанні. Це особливо актуально для підприємства з різноманітною структурою персоналу, де поєднуються виробничі працівники, фахівці та управлінський персонал.

Окрім того, змішане навчання сприяє підвищенню ефективності засвоєння матеріалу за рахунок поєднання теоретичних знань із практичним їх застосуванням. Працівники мають можливість одразу використовувати отримані знання у своїй професійній діяльності, що значно підвищує результативність навчального процесу.

Важливим етапом удосконалення системи розвитку персоналу є також впровадження інноваційних інструментів, які дозволяють підвищити ефективність навчання, активізувати пізнавальну діяльність працівників та сформувати стійку мотивацію до професійного розвитку. У сучасних умовах традиційні методи навчання вже не забезпечують необхідного рівня результативності, тому підприємствам необхідно використовувати більш гнучкі та персоналізовані підходи.

Одним із ключових інструментів розвитку персоналу є коучинг, який передбачає індивідуальну роботу з працівниками з метою розкриття їх потенціалу, розвитку професійних та особистісних компетенцій, а також досягнення конкретних результатів у професійній діяльності. Коучинг орієнтований не лише на передачу знань, а й на формування здатності самостійно знаходити рішення, аналізувати ситуації та ефективно діяти в умовах невизначеності [8, с. 8].

Застосування коучингу на підприємстві дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності, сприяє розвитку лідерських якостей, покращенню комунікацій та формуванню культури постійного самовдосконалення. Особливо ефективним є використання коучингу для розвитку управлінського персоналу, оскільки він сприяє формуванню стратегічного мислення, навичок прийняття рішень та управління командою.

Іншим важливим інструментом є менторинг, який базується на передачі професійного досвіду від більш досвідчених працівників до молодших або менш досвідчених. Такий підхід є особливо актуальним для виробничих підприємств, де значна частина знань має практичний характер і формується безпосередньо в процесі роботи.

Менторинг сприяє швидшій адаптації нових працівників, зменшенню кількості помилок у виробничому процесі, підвищенню якості виконання робіт та формуванню корпоративної культури. Крім того, він дозволяє зберігати та передавати накопичений досвід підприємства, що є важливим чинником його стабільного розвитку.

Поєднання коучингу та менторингу в системі розвитку персоналу створює синергетичний ефект, оскільки дозволяє одночасно розвивати як професійні, так і особистісні компетенції працівників. Це забезпечує формування всебічно розвинутого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах сучасного виробництва.

Таким чином, впровадження моделі змішаного навчання у поєднанні з інноваційними інструментами розвитку персоналу, такими як коучинг і менторинг, дозволить ТОВ «Пивоварня «Опілля» суттєво підвищити ефективність системи управління персоналом, забезпечити розвиток кадрового потенціалу та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2

Інструменти розвитку персоналу та їх ефективність [5, с. 170]

Інструмент	Призначення	Результат
Коучинг	Розвиток потенціалу	Підвищення ефективності
Менторинг	Передача досвіду	Зменшення адаптації
Тренінги	Формування навичок	Підвищення кваліфікації
Бізнес-ігри	Моделювання ситуацій	Розвиток soft skills
HR-аналітика	Аналіз даних	Обґрунтовані рішення

Особливу увагу слід приділити розвитку цифрових компетенцій, які стають ключовими в умовах сучасного виробництва. Це включає навички роботи з інформаційними системами, автоматизованими виробничими лініями та цифровими платформами.

Впровадження нових технологій розвитку персоналу потребує оцінки їх ефективності. Для цього доцільно використовувати комплексний підхід, що включає економічні та соціальні показники.

Впровадження сучасних технологій розвитку персоналу сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці;
- зниженню витрат на адаптацію працівників;
- підвищенню рівня мотивації;
- зростанню конкурентоспроможності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно впровадити комплексну модель розвитку персоналу, яка поєднує всі елементи системи.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективний розвиток персоналу є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції, цифровізації економіки та технологічного оновлення виробництва саме рівень розвитку людського капіталу визначає здатність підприємства до інновацій, адаптації та стійкого функціонування.

Проведений аналіз дозволив виявити як сильні сторони кадрового потенціалу підприємства, так і певні проблемні аспекти, пов'язані з недостатнім рівнем системності у підходах до розвитку персоналу, необхідністю підвищення кваліфікації працівників, розвитку цифрових компетенцій та удосконалення управлінських навичок. У зв'язку з цим запропоновані заходи спрямовані на формування цілісної та ефективної системи розвитку персоналу, яка базується на використанні сучасних

технологій навчання, інноваційних інструментів та комплексного підходу до управління людськими ресурсами.

Зокрема, у роботі обґрунтовано доцільність впровадження змішаної моделі навчання (blended learning), що поєднує традиційні та цифрові форми навчання, а також використання таких інструментів, як коучинг, менторинг, тренінги та HR-аналітика. Реалізація зазначених підходів дозволить підвищити якість підготовки персоналу, забезпечити індивідуалізацію навчання та підвищити рівень залученості працівників до процесу професійного розвитку [3, с. 83].

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню соціально-психологічного клімату в колективі, а також формуванню кадрового резерву для забезпечення безперервності управління. Крім того, це дозволить підприємству більш ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень якості продукції.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить не лише підвищення ефективності діяльності підприємства у короткостроковій перспективі, але й створить передумови для його довгострокового розвитку. Удосконалення системи розвитку персоналу сприятиме формуванню висококваліфікованого, мотивованого та адаптивного колективу, що є основою стабільного функціонування підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, розвиток персоналу слід розглядати не як окрему функцію управління, а як стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує його конкурентні переваги, інноваційний розвиток та стійкість у сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження технологій та інструментів розвитку персоналу організації можна зробити такі узагальнені висновки.

Передусім встановлено, що в сучасних умовах господарювання розвиток персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. Посилення ролі людського капіталу, цифровізація економіки та трансформація ринку праці обумовлюють необхідність переходу від традиційних підходів до управління персоналом до інноваційних, орієнтованих на безперервний розвиток працівників.

1. У ході дослідження розкрито сутність, зміст і значення розвитку персоналу в системі управління організацією. Встановлено, що розвиток персоналу є комплексним процесом, який охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію, планування кар'єри та формування компетенцій працівників. Обґрунтовано, що ефективне управління розвитком персоналу передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією підприємства та орієнтацію на максимальне використання потенціалу працівників.

Обґрунтовано, що розвиток персоналу має безперервний характер і повинен здійснюватися на всіх етапах трудової діяльності працівника. Встановлено, що важливим елементом цього процесу є формування системи мотивації до навчання та саморозвитку, яка стимулює працівників до підвищення власної компетентності. Також обґрунтовано необхідність поєднання професійного та особистісного розвитку, що забезпечує підвищення адаптивності персоналу до змін. Крім того, визначено, що розвиток персоналу сприяє формуванню інноваційного потенціалу організації та підвищенню її конкурентоспроможності.

2. Проаналізовано кадровий потенціал ТОВ «Пивоварня «Опілля» та визначено потреби у розвитку персоналу. Встановлено, що підприємство характеризується стабільною позитивною динамікою чисельності персоналу,

збалансованою віковою структурою та достатнім освітнім рівнем працівників. Водночас виявлено значні потреби у підвищенні кваліфікації, освоєнні нових технологій, розвитку цифрових компетенцій та управлінських навичок. Це свідчить про необхідність формування системного підходу до розвитку персоналу.

Існуюча структура персоналу потребує посилення внутрішньої мобільності та формування кадрового резерву для забезпечення безперервності управління. Виявлено, що значна частина працівників потребує адаптації до сучасних умов цифровізації та автоматизації виробничих процесів. Також визначено необхідність удосконалення системи оцінювання компетенцій персоналу для більш точного визначення індивідуальних потреб у навчанні. Крім того, обґрунтовано доцільність активізації програм професійного розвитку з метою підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

3. Здійснено оцінку існуючих технологій та інструментів розвитку персоналу на підприємстві. Встановлено, що на практиці переважають традиційні форми навчання, які мають обмежену ефективність у сучасних умовах. Виявлено недостатній рівень використання цифрових технологій, інноваційних методів навчання та аналітичних інструментів управління персоналом, що знижує результативність процесів розвитку. Встановлено, що процеси навчання та підвищення кваліфікації носять переважно епізодичний характер і не завжди узгоджені зі стратегічними цілями підприємства. Виявлено відсутність чіткої системи моніторингу ефективності навчальних заходів, що ускладнює оцінювання їх результативності. Також спостерігається недостатній рівень індивідуалізації навчання, що не дозволяє повною мірою враховувати потреби різних категорій персоналу. Це зумовлює необхідність впровадження комплексної та системної моделі розвитку персоналу, орієнтованої на сучасні підходи до управління людськими ресурсами.

4. Обґрунтовано напрями вдосконалення технологій розвитку персоналу. Зокрема, запропоновано впровадження змішаної моделі навчання

(blended learning), використання сучасних цифрових платформ, розвиток коучингу та менторингу, а також застосування HR-аналітики для оцінки ефективності навчання. Доведено, що комплексне впровадження зазначених заходів дозволить підвищити якість підготовки персоналу, забезпечити індивідуалізацію навчання та сформувати сучасну систему управління розвитком персоналу.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства;
- розвитку кадрового потенціалу та формуванню конкурентних переваг;
- покращенню соціально-психологічного клімату в колективі;
- зниженню плинності кадрів та формуванню кадрового резерву;
- забезпеченню адаптації підприємства до сучасних умов господарювання.

Отже, розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічний напрям діяльності організації, що забезпечує її інноваційний розвиток, конкурентоспроможність і довгострокову ефективність. Впровадження сучасних технологій та інструментів розвитку персоналу є необхідною умовою успішного функціонування підприємств у сучасному динамічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О., Лозан Б. О., Ткачук А. П. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 18 (1). С. 6–9.
2. 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.
3. Бабчинська О. І. Механізм управління розвитком персоналу на інноваційно активних підприємствах. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 82-86.
4. 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.
5. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3. С. 169-173.
6. Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. 2022. К.: Міленіум. 424 с.
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
8. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. 2018. № 8. С. 6-14
9. Бей Г. В., Серeda Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнеспроцесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93—101.

10. Бондаренко С. Сучасні підходи до цифрової трансформації HR-системи. Інформаційні технології і засоби навчання. 2022. № 3(89). С. 25–30. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2893>.
11. Бурлаков О. С. Інформаційні технології управління кадровим потенціалом. Modern Economics. 2019. № 14 (2019). С. 39–43. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-06).
12. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агєєва, 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>.
13. Васюткіна І., Самітов Н., Колісник М. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. (1 (46)). С. 31-37. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>.
14. Волянська-Савчук Л. В., Кошонько О. В., Горбатюк О. В., Глушко Т. В. Розвиток трендів використання digital-технологій в управлінні персоналом. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2023. Випуск 68. С. 112–120. URL: <https://eb-chstu.com.ua/uk/journals/68-2023/rozvitok-trendiv-vikoristannya-digitaltekhnologiy-v-upravlinni-personalom>.
15. 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.
16. Гринько Т.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємства в кризових умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 22-30.
17. Гуменюк В. О., Кашуба Л. М. Цифровізація HR-процесів в умовах сучасних викликів. Економіка і підприємництво: сучасний стан і перспективи розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів, м. Вінниця, 11 травня 2023 р. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 120–123. URL:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/33963/89104.pdf?sequence>

18. Данилевич Н. С., Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. Діджіталізація HR-процесів в сучасних реаліях. Галицький економічний вісник. 2020. № 3. С. 147–157.
19. Денисов А. Ф., Кардаш Д. С. Аналіз практики цифрових технологій в підборі персоналу. Економіка і управління. 2018. № 6. С. 26—37.
20. Журавльова І.В., Воронкова А.Є. Корпоративне навчання та розвиток персоналу : навч. посібник. Дніпро : ДНУ. 2023. 188 с.
21. Кавтиш О. П., Максимішина О. В. Автоматизація управління персоналом як фактор підвищення продуктивності праці. Підприємництво та інновації. 2020. № 1. С. 30–37.
22. Касьмін Д. С., Котельникова Ю.М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Випуск 4 (13). С. 141–147. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/426/407>.
23. Кондратюк І. Штучний інтелект у сфері управління персоналом: сучасні тренди та перспективи. Науковий вісник Університету «КРОК». 2023. № 2(66). С. 45–52. URL:<https://dspace.krok.edu.ua/items/28a1b7bc-b55c-4a8c-a996-2d8ba8b65bca>
24. Копитко М.І. Конкурентоспроможність промислових підприємств України та їх адаптивність до викликів у процесі управління змінами під впливом Індустрії 4.0. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 3. С. 62-67.
25. 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.

26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. Маркетинг і цифрові технології. 2022. Том 6, № 1. С. 92–110. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/170>
27. Кубіцький Сергій, Урсакий Юлія, Мрозакевич Роман. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки. 2024. Вип. І. (93). С. 64-75.
28. Малиновська Ю. Б., Спиченко С. П., Гончар В. О., Груський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 135-141.
29. Мірошниченко О. Впровадження сучасних технологій управління персоналом як чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал . Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка ; [гол. ред. О. Ю. Кудріна, редкол.: В. В. Божкова, В. І. Борщ, Н. М. Вдовенко та ін.]. 2025. № 2 (17). С. 196–200. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.17-32>.
30. Могильна Л. М., Орехова А. І., Хромушина Л. А. Використання інноваційних ІТ технологій для HR-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1829/1764>
31. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. Проблеми економіки. 2021. № 4 (50). С. 127
32. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
33. 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).

34. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А., HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. Випуск 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351>
35. Писаревська Г. І. Тенденції розвитку використання digital технологій в управлінні персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2021. Випуск 41. С. 54–60. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/705/692>
36. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. Національна економіка: інтелект XXI. 2021. № 4. С. 19-25. DOI:10.32782/2415-8801/2021-4.4.
37. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колективна монографія. Кропивницький : Лисенко В. Ф. , 2021. 440 с.
38. 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>.
39. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>
40. Седікова І., Козак К., Курганова А. Інноваційні напрями управління розвитком персоналу. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, Вип. 4. С. 35-42.
41. Статистична та фінансова звітність ТОВ «Пивоварня «Опілля».
42. Стельмах Г. Впровадження цифрових технологій в управлінні персоналом: бар'єри та можливості. Економіка і держава. 2022. № 5. С. 40–44. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2022/10.pdf. 6
43. 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.
44. Хома І. Б. Інноваційні технології в управлінні персоналом на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 31–36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-35>
45. 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>.
46. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ, 2020. № 3. С. 437-444. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
47. Bartram F. 4 Examples of Strategic Human Resource Management From Top Companies. People Managing People. 2023. URL: <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/workforce-planning/strategic-human-resourcemanagement/>
48. Chellappa S. 10 HR Technology Trends In 2023: Expanding AI, Digitization, and Elevating Hybrid Workplaces. Engagedly. 2023. URL: <https://engagedly.com/blog/top-hr-technology-trends/>.