

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри
Мінакова Олена Олександрівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему: «Управління інноваційним розвитком персоналу
підприємства»**

Виконав:

студент групи ІН18-9-22-Б1УБ(4,0д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Менеджмент»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

Гольдвєбер Артур Вячеславович
(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., старший викладач кафедри

Казарян Олександра Генріхівна
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
 «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
 Одеський інститут
Кафедра управління, фінансів та адміністрування

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський) рівень

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

«Затверджую»

Завідувач кафедри _____

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри Мінакова О.О.
 (вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« ____ » _____ 2026р.

Завдання
 на кваліфікаційну роботу студента
Гольдвебера Артура Вячеславовича
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема кваліфікаційної роботи «Управління інноваційним розвитком персоналу підприємства»

2. Керівник кваліфікаційної роботи: к.е.н., старший викладач кафедри Казарян О.Г.
 (посада, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи на попередній захист:
Травень 2026 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (рекомендовані науковим керівником та відповідним методичним забезпеченням /окремі аспекти роботи, обсяги роботи/) Інформаційною та методичною основою виконання кваліфікаційної роботи є нормативно-правові акти України у сфері управління персоналом та розвитку людського капіталу, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління інноваційним розвитком персоналу, матеріали статистичної звітності, аналітичні дослідження ринку праці, сучасні наукові публікації, а також внутрішня документація та звітні матеріали підприємства ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи передбачено застосування сучасних методів наукового дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, системного підходу, порівняльного аналізу, економіко-статистичних методів, методів стратегічного аналізу (SWOT-аналіз), графічного та табличного представлення результатів дослідження, а також методів узагальнення та обґрунтування управлінських рішень.

Окремі аспекти кваліфікаційної роботи передбачають:

– дослідження теоретичних і методичних засад управління інноваційним розвитком людського капіталу підприємства;

– аналіз сучасних інструментів мотивації та механізмів розвитку персоналу в умовах цифровізації економіки та трансформації ринку праці;

– оцінювання стану системи професійного навчання та розвитку персоналу на прикладі діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ;

– визначення ключових проблем і резервів підвищення ефективності управління розвитком персоналу підприємства;

– розроблення стратегічних напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком персоналу підприємства;

– обґрунтування впровадження сучасних моделей професійного навчання та розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Обсяг кваліфікаційної роботи становить 83 сторінки друкованого тексту.

У роботі використано сучасні методи дослідження, наведено аналітичні матеріали, таблиці та рисунки, що відображають результати оцінювання системи управління інноваційним розвитком персоналу підприємства та напрями її вдосконалення.

4. Необхідний графічний та аналітичний матеріал за темою дослідження у 9 таблицях та 14 рисунках.

5. Календарний план виконання кваліфікаційної роботи

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строки виконання		Примітки
		Планові	Фактичні	
1	2	3	4	5
1.	Збір та опрацювання наукових джерел і нормативно-правової бази	грудень 2025	грудень 2025	Проведено аналіз літератури
2.	Вступ	січень 2026	січень 2026	Узгоджено з науковим керівником
3.	Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	січень 2026	січень 2026	Теоретична частина завершена
4.	Розділ 2 ОЦІНКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	лютий 2026	лютий 2026	Проведено аналітичні розрахунки
5.	Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	березень 2026	березень 2026	Розроблено практичні пропозиції
6.	Висновки	квітень 2026	квітень 2026	Сформовано підсумки дослідження
7.	Оформлення списку використаних джерел та додатків	квітень 2026	квітень 2026	Перевірено відповідність вимогам
8.	Подання роботи на перевірку науковому керівнику	квітень 2026	квітень 2026	Роботу подано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	травень 2026	травень 2026	Допуск до захисту

АНОТАЦІЯ

Гольдвебер Артур Вячеславович. *«Управління інноваційним розвитком персоналу підприємства» - Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження обумовлена розвитком інновацій, автоматизацією виробничих і управлінських процесів, використанням інформаційно-комунікаційних технологій та аналітичних систем управління, що зумовлює зростання значення людського капіталу як стратегічного ресурсу організації. У таких умовах рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, їх готовності до безперервного навчання, швидкої адаптації до змін та ефективного використання сучасних методів і технологій у професійній діяльності.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи оцінювання ефективності діяльності персоналу, а також графічні та аналітичні методи обробки інформації.

Ключові слова: *управління персоналом, інноваційний розвиток персоналу, професійне навчання, людський капітал, конкурентоспроможність підприємства, ефективність діяльності.*

ANNOTATION

Goldveber Artur Vyacheslavovych. *«Management of Innovative Development of Enterprise Personnel» — Manuscript.*

Qualification thesis for obtaining the educational qualification level of Bachelor — Odesa Institute of PJSC "Higher Educational Institution "IAPM" (Interregional Academy of Personnel Management). Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is обусловлена the rapid development of innovations, automation of production and management processes, the widespread use of information and communication technologies, and analytical management systems, which leads to the increasing importance of human capital as a strategic resource of an organization. Under such conditions, the level of enterprise competitiveness largely depends on the professional competence of employees, their readiness for continuous learning, the ability to quickly adapt to changes, and the effective use of modern methods and technologies in professional activities.

The purpose of the qualification work is the theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the management of innovative personnel development at an enterprise in order to increase the efficiency of its activities and ensure competitiveness in modern economic conditions.

In the course of the research, a set of general scientific and special research **methods** was used, including: analysis and synthesis, comparison, system approach, economic and statistical methods, methods for evaluating personnel performance efficiency, as well as graphical and analytical methods of information processing

Key words: *personnel management, innovative personnel development, professional training, human capital, enterprise competitiveness, performance efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ	
ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Сутність, принципи та стратегічні орієнтири управління інноваційним розвитком персоналу підприємства	10
1.2 Сучасні інструменти та механізми мотивації інноваційного розвитку персоналу підприємства	17
1.3 Сучасні моделі та інструменти управління інноваційним розвитком персоналу підприємства	27
РОЗДІЛ 2	
ОЦІНКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ	
РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ	
ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	31
2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційно-економічні особливості функціонування ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	31
2.2 Аналіз результативності функціонування системи розвитку персоналу та професійного навчання на підприємстві	38
2.3 Удосконалення інструментів та організаційних механізмів управління професійним розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	53
РОЗДІЛ 3	
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ	
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА	
ПІДПРИЄМСТВІ ТПК «ОЛЬГА» ТОВ	62
3.1 Формування стратегічних підходів до розвитку персоналу як чинника підвищення конкурентних переваг підприємства	62
3.2 Удосконалення інноваційних інструментів професійного навчання та розвитку персоналу підприємства	67
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки відзначається високою динамікою технологічних перетворень, активним впровадженням цифрових рішень у діяльність підприємств та суттєвими змінами у структурі ринку праці. Розвиток інновацій, автоматизація виробничих і управлінських процесів, використання інформаційно-комунікаційних технологій та аналітичних систем управління зумовлюють зростання значення людського капіталу як стратегічного ресурсу організації. У таких умовах рівень конкурентоспроможності підприємства значною мірою залежить від професійної компетентності працівників, їх готовності до безперервного навчання, швидкої адаптації до змін та ефективного використання сучасних методів і технологій у професійній діяльності, що обумовлює **актуальність дослідження** проблем управління інноваційним розвитком персоналу підприємства.

Для України проблема розвитку персоналу набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та інтеграції до європейського економічного простору. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати безперервний розвиток працівників та формувати сучасну систему управління кадровим потенціалом, орієнтовану на інновації, гнучкість і результативність.

Традиційні методи управління персоналом, що ґрунтувалися переважно на адміністративному контролі та регламентуванні діяльності, поступово втрачають ефективність. Натомість сучасні підприємства переходять до стратегічного управління розвитком персоналу, яке передбачає використання інноваційних форм навчання, цифрових технологій, систем мотивації та розвитку компетентностей працівників. Саме інноваційний підхід до управління персоналом забезпечує формування високоефективної команди, здатної до продуктивної діяльності в умовах динамічних змін.

Управління інноваційним розвитком персоналу розглядається як

важливий чинник підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і забезпечення сталого розвитку. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування сучасних механізмів розвитку кадрового потенціалу та впровадження інноваційних методів управління персоналом у практичну діяльність підприємств.

Питання управління розвитком персоналу та формування інноваційних підходів до кадрової політики досліджувалися багатьма українськими та зарубіжними науковцями, серед яких вагомий внесок зробили А. Колот, В. Брич, Є. Качан, М. Савченко, О. Грішнова, Т. Балановська, Г. Дмитренко та інші дослідники у сфері управління людськими ресурсами.

У наукових працях цих учених розкрито теоретичні основи управління персоналом, механізми мотивації працівників, методи оцінювання ефективності кадрової політики та напрями розвитку трудового потенціалу. Водночас сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, поширенням дистанційної роботи, розвитком інноваційних технологій і необхідністю швидкої адаптації персоналу до нових умов діяльності, потребують подальших досліджень у сфері управління інноваційним розвитком персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком персоналу підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та забезпечення конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах.

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

- дослідити сутність та роль інноваційного розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- проаналізувати сучасні підходи до розвитку кадрового потенціалу організації;
- здійснити оцінювання системи управління розвитком персоналу на прикладі підприємства;

- визначити проблемні аспекти функціонування кадрової системи;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним розвитком персоналу.

Об’єктом дослідження є система управління розвитком персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління інноваційним розвитком персоналу, спрямовані на підвищення ефективності діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**, зокрема: аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичні методи, методи оцінювання ефективності діяльності персоналу, а також графічні та аналітичні методи обробки інформації.

Практична значущість роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком персоналу підприємства, які можуть бути використані для підвищення продуктивності праці, розвитку професійних компетентностей працівників та забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах сучасного економічного середовища.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері управління персоналом і розвитку підприємств, статистичні матеріали державних органів, результати наукових досліджень українських і зарубіжних учених у галузі управління людськими ресурсами, а також аналітичні дані, що характеризують діяльність підприємства.

У роботі використано сучасні наукові публікації, матеріали професійних видань, офіційні звіти організацій та підприємств, методичні рекомендації з управління персоналом, а також внутрішню документацію підприємства, яка відображає стан і напрями розвитку кадрового потенціалу. Застосування зазначених джерел забезпечило достовірність результатів

дослідження та можливість формування обґрунтованих управлінських рекомендацій щодо інноваційного розвитку персоналу.

Структура кваліфікаційної роботи визначена відповідно до мети та завдань дослідження і логічно побудована з урахуванням послідовності розкриття теми. Робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків, списку використаних джерел. Перелік використаних джерел налічує 45 позицій. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 83 сторінки друкованого тексту, з яких аналітичні матеріали представлені у вигляді 9 таблиць і 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, принципи та стратегічні орієнтири управління інноваційним розвитком персоналу підприємства

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, цифровізації виробничих процесів та підвищення ролі інноваційної діяльності ефективність функціонування підприємств дедалі більше залежить від рівня розвитку людського капіталу. Саме персонал виступає основним рушієм інноваційних змін, забезпечує створення нових продуктів, удосконалення технологій та підвищення конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим управління інноваційним розвитком персоналу набуває стратегічного значення та розглядається як важлива складова системи сучасного менеджменту підприємства [16].

Управління персоналом у сучасній організації слід розглядати як комплексну управлінську діяльність, спрямовану на формування ефективної кадрової політики, розвиток професійних компетентностей працівників та забезпечення їхньої готовності до впровадження інновацій. Така діяльність передбачає системне поєднання організаційних, економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення результативності праці, оптимізацію витрат на персонал і створення сприятливого середовища для професійного зростання працівників [28].

Як зазначають сучасні дослідники, процес розвитку персоналу є складним і багатовимірним явищем, що охоплює різні аспекти життєдіяльності людини — від професійного становлення до особистісного саморозвитку. Його сутність проявляється через взаємозв'язок

психологічних, педагогічних, соціальних та економічних чинників, які визначають рівень професійної підготовки працівника та його здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки в умовах постійних змін [11].

Наукові підходи до управління розвитком персоналу акцентують увагу на необхідності безперервного навчання працівників та постійного вдосконалення їхніх професійних навичок. Так, система розвитку персоналу розглядається як сукупність взаємопов'язаних освітніх, інформаційних та організаційних заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників відповідно до стратегічних цілей підприємства та індивідуальних потреб працівників [16]. У цьому контексті розвиток персоналу передбачає не лише професійне навчання, а й формування нових компетентностей, здатність до адаптації та ефективного використання сучасних технологій у професійній діяльності.

Водночас розвиток персоналу доцільно розглядати як систему організаційно-економічних дій, що реалізуються кадровими службами підприємства з метою забезпечення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників. До основних напрямів таких дій належать професійна адаптація нових співробітників, оцінювання результатів їхньої діяльності, планування кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами [21].

У сучасних умовах розвитку економіки України управління персоналом стикається з новими викликами, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція, необхідність цифрової трансформації підприємств, а також вплив воєнного стану на ринок праці. З огляду на це, підвищення ефективності управління інноваційним розвитком персоналу потребує впровадження сучасних управлінських технологій, інвестицій у розвиток людського капіталу та формування системи безперервного професійного навчання працівників.

Таким чином, інноваційний розвиток персоналу виступає одним із

ключових факторів забезпечення стабільного функціонування підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення його конкурентних позицій у сучасному економічному середовищі (табл.1.1) [34].

Таблиця 1.1

Еволюція підходів до управління розвитком персоналу: від традиційних моделей до інноваційно-орієнтованої системи кадрового менеджменту

Ознака порівняння	Традиційна модель управління персоналом	Інноваційно-орієнтована модель управління розвитком персоналу
Концептуальна основа управління	Орієнтація на адміністративні функції та контроль виконання завдань	Орієнтація на розвиток людського потенціалу, партнерство та залучення працівників до управління
Підхід до оцінювання діяльності персоналу	Періодичне формальне оцінювання результатів праці	Систематичний аналіз ефективності, розвиток компетентностей і професійного потенціалу
Механізми кар'єрного просування	Просування залежно від тривалості роботи та посадового стажу	Планування індивідуальних кар'єрних траєкторій на основі професійних досягнень і компетентностей
Рівень цифровізації кадрових процесів	Обмежене застосування інформаційних технологій	Активне використання цифрових платформ, HR-систем та аналітичних інструментів управління персоналом
Характер управлінського впливу	Централізований стиль керівництва з домінуванням директивних методів	Лідерський та коучинговий стиль управління, розвиток командної взаємодії
Система стимулювання працівників	Переважно матеріальні заохочення	Поєднання фінансових і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури
Організаційна гнучкість	Стандартизовані процедури та жорстка регламентація діяльності	Гнучкі форми організації праці, дистанційна зайнятість і адаптивні управлінські рішення
Підхід до професійного навчання	Разові заходи підвищення кваліфікації	Безперервне навчання, розвиток цифрових і управлінських компетентностей
Орієнтація на працівника	Виконання функціональних обов'язків відповідно до інструкцій	Розвиток особистісного потенціалу, залучення працівників до інноваційної діяльності

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [12].

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення конкуренції

між підприємствами одним із пріоритетних напрямів кадрової політики стає впровадження інноваційних управлінських підходів до розвитку персоналу. Такі підходи спрямовані на підвищення результативності діяльності працівників, формування сучасних компетентностей та забезпечення готовності персоналу до роботи в умовах швидких технологічних змін. З огляду на це, управління інноваційним розвитком персоналу передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань, серед яких особливого значення набувають такі напрями [8]:

- підвищення продуктивності праці та результативності виконання професійних обов'язків;
- організація ефективної системи професійного навчання та безперервного розвитку персоналу;
- удосконалення внутрішньої комунікації між структурними підрозділами підприємства;
- створення сприятливих умов праці та формування безпечного робочого середовища;
- стимулювання інноваційної активності працівників та підтримка їх творчих ініціатив;
- оптимізація організаційних процесів шляхом автоматизації та делегування стандартних операцій;
- розвиток здатності персоналу швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- підвищення рівня мотивації, залученості та корпоративної згуртованості працівників;
- забезпечення балансу між стратегічними цілями підприємства та інтересами його співробітників.

Важливим інструментом реалізації зазначених завдань є використання сучасних технологій управління персоналом. Поняття «персонал-технологія» розглядається як сукупність організаційних і управлінських методів взаємодії керівництва з працівниками, спрямованих на раціональне використання

трудового потенціалу та підвищення ефективності діяльності підприємства. У сучасних умовах такі технології охоплюють системний комплекс науково обґрунтованих підходів до організації праці, планування професійного розвитку та вдосконалення кадрового менеджменту. Залежно від мети та рівня управління розрізняють різні види технологій управління персоналом, зокрема комунікаційні, адаптаційні, індивідуальні, цифрові та інтегровані системи розвитку персоналу [24].

Особливої уваги потребує впровадження сучасних методів навчання і саморозвитку працівників, оскільки формування професійних компетентностей є необхідною умовою забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Використання різноманітних форм підготовки персоналу сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу та підвищенню ефективності управлінських рішень у сфері кадрового менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Сучасні інструменти та методи інноваційного розвитку персоналу підприємства

Метод розвитку персоналу	Сутність методу	Основні результати застосування
Внутрішнє корпоративне навчання	Проведення тренінгів, семінарів і навчальних програм для персоналу підприємства	Забезпечує систематичне підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок
Менторство	Передача практичного досвіду та знань від більш досвідчених фахівців молодим працівникам	Полегшує процес професійної адаптації та сприяє кар'єрному розвитку
Ротація посад	Переміщення працівників між різними посадами або функціональними підрозділами	Розширює професійний досвід і формує універсальні компетентності
Коучинг	Персоналізована форма професійної підтримки працівника, спрямована на розкриття його потенціалу	Сприяє формуванню управлінських компетентностей та підвищенню ефективності діяльності
Гейміфікація навчання	Використання ігрових елементів у процесі підготовки персоналу	Підвищує рівень мотивації, зацікавленості та активності працівників
Дистанційне навчання	Використання цифрових платформ та онлайн-курсів для професійного розвитку	Забезпечує доступ до навчальних ресурсів незалежно від місця роботи

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [29; 33; 38].

Як підкреслюють дослідники Пушкар З. та Пушкар Б., потреба підприємств у кваліфікованих працівниках є постійною та формується під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають динаміка ринкового середовища, розвиток інноваційних технологій, рівень професійної підготовки персоналу, а також організаційні та соціальні умови функціонування підприємства. У цьому контексті систематичне підвищення кваліфікації працівників розглядається як важливий інструмент підтримання конкурентоспроможності організації та забезпечення її сталого розвитку в умовах сучасної економіки [27].

Одним із результативних інструментів формування професійних компетентностей персоналу є коучинг — сучасна управлінська технологія, що базується на індивідуальному супроводі працівника більш досвідченим фахівцем або керівником. Застосування цього методу дозволяє ефективно розкривати потенціал співробітників, розвивати їх професійні навички, підвищувати рівень мотивації та відповідальності за результати праці. Управління розвитком персоналу в цьому аспекті забезпечує раціональне використання кадрових ресурсів, підвищує професійну мобільність працівників і сприяє їх готовності до впровадження нових технологічних рішень у діяльність підприємства [13].

Розвиток персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільної діяльності організації та її здатності ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища. Підвищення рівня професійної компетентності працівників позитивно впливає не лише на економічні результати підприємства, але й на можливості самих працівників щодо професійної реалізації на ринку праці. Опанування нових знань і навичок відкриває перспективи кар'єрного зростання, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює умови для професійної самореалізації особистості. У разі зміни місця роботи або професійної діяльності кваліфікований фахівець має значно вищі шанси швидко адаптуватися до нових умов або започаткувати власну справу, що позитивно впливає на

розвиток економіки та ринку праці загалом [19].

Водночас розвиток персоналу має важливе соціальне значення, оскільки сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства, розширенню професійного кругозору працівників і зміцненню корпоративної культури організації. Створення сприятливого морально-психологічного середовища в колективі підвищує рівень задоволеності працівників умовами праці, формує їхню лояльність до підприємства та знижує ризик плинності кадрів.

Професійне зростання працівників є важливою складовою науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства, оскільки саме кваліфіковані кадри забезпечують впровадження інновацій, модернізацію виробництва та підвищення ефективності діяльності підприємств. У зв'язку з цим удосконалення системи управління персоналом передбачає підвищення якості професійної підготовки кадрів, розвиток управлінських компетентностей керівників, зміцнення трудової дисципліни та раціональне використання робочого часу.

Інноваційний підхід до управління розвитком персоналу повинен характеризуватися гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на потреби працівників і стратегічні цілі підприємства. Впровадження сучасних методів навчання, цифрових технологій управління та систем мотивації персоналу створює передумови для формування ефективної команди фахівців, здатних генерувати нові ідеї та забезпечувати інноваційний розвиток організації.

Отже, розвиток персоналу слід розглядати як стратегічний напрям діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансову стійкість і результативність функціонування. У сучасних умовах господарювання саме кадровий потенціал виступає ключовим ресурсом підприємства, від рівня розвитку якого залежить успішність реалізації інноваційної стратегії та досягнення довгострокових цілей організації.

1.2 Сучасні інструменти та механізми мотивації інноваційного розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу в умовах сучасної економіки розглядається як один із ключових напрямів стратегічного управління людськими ресурсами, що суттєво впливає на ефективність функціонування підприємств і розвиток соціально-трудових відносин. В умовах цифровізації економіки, підвищення ролі інновацій та посилення конкуренції на ринку праці професійний розвиток працівників стає важливим чинником забезпечення стійкості підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Вплив розвитку персоналу проявляється на різних рівнях соціально-економічної системи. На макрорівні підвищення професійної компетентності працівників сприяє ефективнішому використанню трудового потенціалу держави, стимулює інноваційний розвиток економіки та підвищує конкурентоспроможність національних товарів і послуг на внутрішньому та міжнародному ринках. На рівні підприємства інвестування у розвиток персоналу забезпечує зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції або послуг, зниження виробничих ризиків та створення передумов для впровадження інноваційних управлінських рішень. Для працівників професійний розвиток відкриває можливості для кар'єрного зростання, підвищення рівня доходів і зміцнення власної конкурентоспроможності на сучасному ринку праці [6; 28].

Особливого значення в системі управління інноваційним розвитком персоналу набуває мотивація працівників до безперервного професійного вдосконалення. Метою стимулювання персоналу є формування внутрішньої зацікавленості працівників у підвищенні рівня компетентності, освоєнні нових знань і навичок, необхідних для ефективного виконання професійних функцій. У межах системного підходу процес стимулювання розглядається як комплексна багаторівнева система взаємодії між працівником, керівником та організаційним середовищем, що забезпечує розвиток професійного

потенціалу персоналу та підвищення його готовності до інноваційних змін.

Лише за умови створення ефективної системи мотивації підприємство здатне повною мірою реалізувати інтелектуальний і професійний потенціал своїх працівників та забезпечити їх своєчасну підготовку до виконання нових функціональних завдань. Це особливо актуально в умовах швидких технологічних змін, цифрової трансформації бізнесу та необхідності адаптації підприємств до зовнішніх викликів, зокрема економічної нестабільності та воєнних ризиків [16].

Наукові дослідження свідчать, що ефективна система стимулювання розвитку персоналу повинна ґрунтуватися на чітко визначених принципах, які забезпечують її результативність і відповідність стратегічним цілям підприємства. Доцільно зазначити, що такі принципи формують основу управління професійним розвитком працівників та визначають напрями реалізації кадрової політики підприємства. Узагальнення ключових засад мотивації інноваційного розвитку персоналу представлено на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальні принципи стимулювання професійного та інноваційного розвитку персоналу підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [12].

Ефективний розвиток персоналу є важливою передумовою забезпечення стабільної діяльності підприємства та досягнення високих результатів господарської діяльності. Для формування професійних компетентностей працівників необхідно створити системну модель стимулювання, яка відповідатиме вимогам чинного законодавства, принципам соціальної справедливості та стратегічним цілям організації. Така модель повинна бути прозорою, зрозумілою для працівників і орієнтованою на довгостроковий розвиток людського капіталу.

До основних принципів стимулювання професійного розвитку персоналу належать забезпечення правової відповідності управлінських рішень, дотримання єдиних стандартів мотивації працівників, узгодження інтересів підприємства та персоналу, орієнтація на результативність навчальних програм і відкритість інформації щодо умов професійного розвитку працівників [39].

Процес стимулювання розвитку персоналу реалізується поетапно та включає оцінювання рівня професійної підготовки працівників, визначення потреб у навчанні, вибір форм і методів мотивації, планування заходів розвитку компетентностей, а також контроль результативності їх реалізації. Важливу роль у цьому процесі відіграють кадрові служби підприємства, які забезпечують координацію діяльності структурних підрозділів і формування системи управління розвитком персоналу відповідно до стратегічних цілей організації [25].

Система стимулювання професійного розвитку персоналу повинна бути відкритою, доступною та орієнтованою на партнерську взаємодію між керівництвом і працівниками. Її формування та вдосконалення здійснюється не лише за ініціативи керівництва підприємства, але й за активної участі працівників і представницьких органів трудового колективу.

Оцінювання ефективності заходів стимулювання розвитку персоналу може здійснюватися за допомогою різних підходів, зокрема шляхом порівняння досягнутих результатів із встановленими стандартами

професійної діяльності або оцінювання рівня виконання працівниками своїх функціональних обов'язків відповідно до стратегічних цілей підприємства [22].

Таким чином, впровадження сучасних механізмів стимулювання інноваційного розвитку персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, формування конкурентних переваг та забезпечення його стійкого розвитку в умовах сучасної економіки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інструменти мотивації працівників до професійного розвитку та підвищення кваліфікації в умовах інноваційної діяльності підприємства

Напрямок мотивації персоналу	Основні форми реалізації заходів стимулювання
Фінансове заохочення	Надання додаткових грошових винагород, премій за успішне завершення навчальних програм, компенсація витрат на професійне навчання, матеріальні стимули за практичне застосування нових знань у виробничій діяльності
Соціально-психологічне визнання	Публічне відзначення професійних досягнень працівників, вручення подяк, сертифікатів і відзнак, поширення інформації про успіхи співробітників у внутрішніх комунікаційних каналах підприємства
Професійне та посадове просування	Надання можливостей кар'єрного зростання, розширення функціональних обов'язків, залучення працівників до виконання складніших завдань і управління проєктами
Освітньо-професійний розвиток	Організація внутрішніх навчальних програм, фінансування участі у тренінгах, стажуваннях, професійних курсах, семінарах і галузевих конференціях
Гнучка організація праці	Запровадження адаптивного робочого графіка, можливість дистанційної роботи, надання додаткового часу для навчання або підготовки до професійної атестації
Соціальні гарантії та підтримка	Забезпечення медичного страхування, компенсація витрат на навчальні матеріали, участь у корпоративних програмах розвитку персоналу та підтримки професійного зростання

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [22].

Зазначені напрями розвитку персоналу доцільно реалізовувати не лише на рівні окремого підприємства, але й у межах державної політики у сфері розвитку людського капіталу. На практиці працівники не завжди демонструють достатню активність щодо підвищення власної кваліфікації, що часто пояснюється недостатнім рівнем матеріального та морального стимулювання. Наявність високого рівня професійної підготовки не завжди

супроводжується відповідним зростанням доходів або кар'єрним просуванням. Крім того, інвестиції працівника у власний професійний розвиток можуть не приносити очікуваного результату через обмежені можливості зайняття більш відповідальних посад або відсутність вакантних місць у межах підприємства.

Серед основних причин недостатньої зацікавленості роботодавців у фінансуванні програм професійного розвитку персоналу дослідники виділяють відсутність швидкого економічного ефекту від підготовки кваліфікованих фахівців, а також обмежені фінансові можливості підприємств щодо інвестування у професійне навчання працівників [41].

Зазначена проблема в минулі роки частково зумовлювалася законодавчими обмеженнями, які передбачали використання лише незначної частки коштів фонду оплати праці на підготовку та підвищення кваліфікації персоналу — у межах 2–3% [2]. Однак із набуттям чинності положень Податкового кодексу України було скасовано відповідні обмеження, що створило нові можливості для розширення фінансування заходів професійного навчання та розвитку персоналу підприємств [7].

У науковій літературі значна увага приділяється визначенню факторів, які впливають на вибір оптимальних форм і методів професійної підготовки працівників. До таких факторів належать стратегічні цілі підприємства, рівень розвитку технологій, потреби ринку праці, фінансові ресурси організації та індивідуальні особливості персоналу. Узагальнення ключових чинників, що визначають ефективність організації професійного навчання персоналу, доцільно представити у вигляді відповідних схем і моделей (рис. 1.2, рис. 1.3.).



Рис. 1.2. Структура стимулювання розвитку персоналу

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі власних досліджень.



Рис. 1.3. Чинники, що впливають на визначення форм і методів професійної підготовки персоналу

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі власних досліджень.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про те, що професійна підготовка персоналу є невід'ємною складовою системи управління людськими ресурсами. У більшості організацій вона охоплює первинне навчання нових працівників, проведення спеціалізованих тренінгів, семінарів і програм підвищення кваліфікації фахівців. Головною метою таких заходів є формування у працівників необхідних знань, умінь і професійних навичок для ефективного виконання функціональних обов'язків, удосконалення окремих напрямів діяльності та забезпечення відповідності

роботи встановленим стандартам якості обслуговування клієнтів.

Підвищення кваліфікації працівників створює умови для набуття нових компетентностей, які є необхідними для виконання більш складних завдань і забезпечення професійного зростання персоналу. На відміну від базового навчання, яке переважно спрямоване на усунення поточних прогалин у знаннях і практичних навичках, підвищення кваліфікації має стратегічну спрямованість і орієнтоване на довгострокову перспективу розвитку підприємства. Його основною метою є підготовка працівників до нових професійних викликів, адаптація до змін у технологіях та організаційних процесах, а також створення передумов для кар'єрного просування.

Важливим чинником підвищення ефективності навчального процесу є врахування індивідуальних особливостей засвоєння інформації кожним працівником. Різні стилі навчання, рівень підготовки та професійний досвід співробітників безпосередньо впливають на швидкість опанування нових знань і результативність професійного розвитку на кожному етапі навчання.

Формування сучасних професійних компетентностей персоналу здійснюється не лише в межах формальної системи освіти, але й за допомогою неформальних форм навчання, таких як самоосвіта, наставництво, участь у професійних спільнотах і використання цифрових освітніх платформ. Взаємодія формального та неформального навчання забезпечує безперервність розвитку людського капіталу та створює умови для ефективної реалізації інноваційної стратегії підприємства, що наочно відображено на рис. 1.4.

ФОРМАЛЬНЕ НАВЧАННЯ

-  **30%** знань людина отримує за офіційними навчальними програмами (університети, курси, семінари)
-  Це так звані процедурні знання, отримані на певних курсах у неробочому середовищі, і не завжди повністю задовольняють особисті потреби особи та цілі підприємства чи організації;

НЕФОРМАЛЬНЕ НАВЧАННЯ

-  **70%** знань набувається шляхом неформального навчання, практичного досвіду та взаємодії з іншими на робочому місці. Це означає, що працівники отримують найбільшу інформацію про свою професійну діяльність через процеси, в які компанія не інвестувала або спеціально не організована.
-  На відміну від формальних, неформальні знання отримують у формі, прийнятній для співробітників, і швидко впроваджуються на практиці для задоволення особистих потреб і цілей організації.

Рис. 1.4. Формування професійних компетенцій працівників у межах формальної та неформальної освіти

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі власних досліджень та [22].

Формування чітко визначеної та послідовної стратегії розвитку персоналу є важливою складовою загальної системи стратегічного управління підприємством і його кадровим потенціалом. Ефективність функціонування організації значною мірою залежить від того, наскільки системно та цілеспрямовано здійснюється професійне навчання працівників. Розрізнені або несистемні заходи підготовки персоналу, орієнтовані виключно на досягнення короткострокових результатів, як правило, не забезпечують стійкого позитивного ефекту та не сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємства.

У сучасних умовах господарювання українські підприємства дедалі активніше переходять від епізодичних форм підвищення кваліфікації до впровадження комплексних програм розвитку персоналу, що базуються на принципах безперервного навчання та інноваційного управління людськими ресурсами. Усвідомлення ролі професійного розвитку працівників як

стратегічного ресурсу сприяє формуванню системного підходу до організації навчання, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Отже, професійна підготовка персоналу повинна розглядатися як безперервний і поетапний процес, який здійснюється на системній основі та інтегрується у загальну стратегію розвитку підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити поступове вдосконалення професійних компетентностей працівників і підвищення ефективності їхньої діяльності, що відображено у відповідній моделі організації професійного навчання (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Модель організації системи професійного навчання персоналу підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі власних досліджень.

Важливою складовою реалізації системного підходу до професійного розвитку персоналу є якісне та науково обґрунтоване планування навчальних заходів. Ефективність процесу підготовки працівників значною мірою визначається чіткістю постановки цілей, визначенням конкретних показників результативності та своєчасним контролем їх досягнення. Серед основних критеріїв оцінювання успішності навчання доцільно виділити рівень

сформованих професійних компетентностей, здатність працівників застосовувати отримані знання у практичній діяльності та відповідність їхньої професійної поведінки встановленим стандартам роботи.

Розвиток професійних умінь і навичок персоналу є одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення економічного потенціалу держави. У зв'язку з цим питання вдосконалення системи професійної підготовки працівників повинно перебувати у фокусі уваги як керівництва підприємств, так і органів державної влади, що формують політику у сфері розвитку людського капіталу та забезпечення ефективного використання трудових ресурсів.

Системний підхід до організації навчання персоналу передбачає не лише проведення освітніх заходів, але й стратегічне планування процесу розвитку працівників, визначення пріоритетних напрямів підготовки та застосування сучасних методів управління знаннями. Саме від узгодженості цілей навчання з потребами підприємства та вимогами ринку праці залежить результативність професійного розвитку персоналу та його готовність до впровадження інноваційних рішень у виробничу діяльність.

Важливим елементом управління інноваційним розвитком персоналу є встановлення чітких стандартів професійної компетентності та регулярний моніторинг результатів навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність рівня підготовки працівників сучасним вимогам економіки, підвищити ефективність їхньої діяльності та створити умови для безперервного професійного вдосконалення [29].

Отже, професійний розвиток персоналу слід розглядати як стратегічний чинник забезпечення сталого розвитку підприємств і підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Формування ефективної системи безперервного навчання та підтримки інноваційного розвитку працівників є важливою передумовою зміцнення людського капіталу, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового соціально-економічного зростання країни.

1.3 Сучасні моделі та інструменти управління інноваційним розвитком персоналу підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки та посилення конкуренції між підприємствами особливого значення набуває впровадження ефективних моделей управління інноваційним розвитком персоналу. Людський капітал розглядається як ключовий стратегічний ресурс організації, від рівня розвитку якого залежить здатність підприємства впроваджувати нові технології, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Саме тому управління інноваційним розвитком персоналу повинно базуватися на сучасних підходах, що поєднують стратегічне планування, інноваційні методи навчання та використання цифрових інструментів управління [3].

Управління інноваційним розвитком персоналу передбачає формування системи заходів, спрямованих на розвиток професійних компетентностей працівників, підвищення їхньої мотивації до навчання, стимулювання творчої активності та створення умов для реалізації інноваційних ідей. У сучасних організаціях дедалі ширше застосовуються моделі управління персоналом, орієнтовані на розвиток компетентностей, формування корпоративної культури інновацій та забезпечення безперервного професійного навчання.

Серед основних моделей управління інноваційним розвитком персоналу, що використовуються у сучасній практиці управління підприємствами, можна виокремити компетентнісну модель, модель безперервного навчання, модель управління знаннями та цифрову модель розвитку персоналу. Кожна з них має власні особливості та спрямована на досягнення стратегічних цілей організації [9].

Компетентнісна модель управління персоналом базується на визначенні ключових професійних компетентностей, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків. Вона передбачає оцінювання рівня підготовки працівників, формування індивідуальних планів розвитку та

створення системи мотивації, спрямованої на підвищення професійної майстерності. Такий підхід дозволяє підприємствам забезпечити відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам ринку праці та підвищити ефективність використання трудових ресурсів.

Модель безперервного навчання передбачає систематичний розвиток персоналу протягом усього періоду професійної діяльності. Вона ґрунтується на принципах постійного оновлення знань, розвитку нових навичок та адаптації до змін у технологічному середовищі. У сучасних умовах така модель реалізується через використання корпоративних освітніх програм, дистанційних курсів, тренінгів, наставництва та самоосвіти працівників.

Модель управління знаннями спрямована на створення, накопичення та ефективне використання інтелектуального потенціалу працівників. Вона передбачає формування корпоративних баз знань, обмін досвідом між співробітниками, використання інформаційних технологій для збереження та поширення професійної інформації. Реалізація цієї моделі сприяє підвищенню інноваційної активності персоналу та створенню умов для впровадження нових управлінських рішень.

Цифрова модель розвитку персоналу передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління людськими ресурсами. До основних інструментів цієї моделі належать електронні системи управління персоналом (HRM-системи), онлайн-платформи навчання, цифрові засоби оцінювання компетентностей та автоматизовані системи управління знаннями. Впровадження цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, скоротити витрати на навчання та забезпечити швидке отримання необхідної інформації [22].

Для забезпечення ефективного управління інноваційним розвитком персоналу підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, який передбачає інтеграцію різних моделей і методів управління людськими ресурсами. Такий підхід дозволяє сформувати гнучку систему управління

персоналом, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати реалізацію стратегічних цілей організації.

Таблиця 1.4

**Ключові моделі управління інноваційним розвитком
персоналу підприємства**

Модель управління персоналом	Основна характеристика	Практичне значення для підприємства
Компетентнісна модель	Орієнтація на розвиток професійних і управлінських компетентностей працівників	Забезпечує відповідність кваліфікації персоналу сучасним вимогам ринку праці
Модель безперервного навчання	Систематичне підвищення кваліфікації працівників протягом професійної діяльності	Сприяє адаптації персоналу до технологічних і організаційних змін
Модель управління знаннями	Створення системи накопичення та обміну професійною інформацією	Підвищує інноваційний потенціал підприємства
Цифрова модель розвитку персоналу	Використання інформаційних технологій у процесі управління персоналом	Забезпечує ефективність управлінських рішень і підвищує продуктивність праці
Інноваційно-орієнтована модель	Формування культури інновацій і підтримка творчої активності працівників	Сприяє впровадженню нових технологій і підвищенню конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено та систематизовано автором на основі [20].

У сучасних умовах розвитку економіки України особливого значення набуває формування інноваційної культури організації, яка передбачає підтримку ініціативності працівників, розвиток їхнього творчого потенціалу та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій. Важливою складовою цього процесу є використання сучасних управлінських інструментів, зокрема систем оцінювання результативності працівників, програм професійного розвитку, цифрових платформ навчання та механізмів мотивації персоналу[17].

Таким чином, впровадження сучасних моделей та інструментів управління інноваційним розвитком персоналу є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його

конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Використання комплексного підходу до розвитку персоналу дозволяє сформувати висококваліфіковану команду фахівців, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати інноваційний розвиток організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційно-економічні особливості функціонування ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

У сучасних умовах трансформації національної економіки, посилення конкуренції на внутрішньому ринку та зростання ролі людського капіталу особливої актуальності набуває дослідження діяльності підприємств, які забезпечують стабільність господарських процесів і формують основу економічного розвитку регіонів. В умовах воєнного стану, нестабільності ринкового середовища та швидкої цифровізації бізнесу питання ефективного управління персоналом і його професійного розвитку стають ключовими чинниками забезпечення стійкості підприємства та підвищення результативності його діяльності [12].

Об'єктом дослідження у межах кваліфікаційної роботи є торгівельно-промислова компанія ТПК «ОЛЬГА» товариство з обмеженою відповідальністю, яка здійснює господарську діяльність на території міста Одеси та є активним учасником регіонального ринку оптової та роздрібної торгівлі. Підприємство функціонує відповідно до чинного законодавства України та має статус юридичної особи з моменту державної реєстрації у 1996 році. За роки діяльності компанія сформувала стабільні ділові зв'язки з партнерами, накопичила досвід організації логістичних процесів і забезпечила безперервність операційної діяльності навіть в умовах економічних викликів та кризових ситуацій [23].

Юридична адреса підприємства: Україна, Одеська область, місто Одеса, вулиця Грецька, будинок 20. Підприємство зареєстроване у відповідному

державному реєстрі суб'єктів господарювання, що підтверджує його офіційний статус та правоздатність здійснювати господарську діяльність. Керівництво компанії здійснюється засновниками, які забезпечують стратегічне управління підприємством, визначають напрями розвитку та координують використання ресурсного потенціалу організації.

Статутний капітал підприємства сформований відповідно до вимог чинного законодавства України та становить 2500,00 гривень, що відповідає організаційно-правовій формі товариства з обмеженою відповідальністю. Незважаючи на відносно невеликий обсяг статутного фонду, підприємство забезпечує стабільність господарської діяльності завдяки ефективному управлінню фінансовими ресурсами, раціональному використанню матеріальних активів та оптимізації витрат.

Основними видами економічної діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ є оптова торгівля товарами господарського призначення, реалізація будівельних матеріалів, логістичне обслуговування та складські операції. Підприємство також здійснює маркетингові та рекламні послуги, що сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню рівня конкурентоспроможності на ринку. Така диверсифікація напрямів діяльності дозволяє компанії зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями попиту, та забезпечувати стабільний рівень доходів у довгостроковій перспективі.

Відповідно до затвердженого штатного розпису, чисельність персоналу підприємства охоплює 25 посадових одиниць, що забезпечує виконання основних виробничих і управлінських функцій. Загальний місячний фонд оплати праці становить понад 320 тис. грн, що свідчить про наявність системи матеріального стимулювання працівників та підтримання соціальної стабільності колективу. У сучасних умовах управління персоналом на підприємстві передбачає не лише виконання виробничих завдань, а й формування кадрового потенціалу, розвиток професійних компетентностей працівників та впровадження інноваційних підходів до організації праці.

Організаційна структура управління підприємством побудована з

урахуванням принципів раціонального розподілу функцій і відповідальності між працівниками, що забезпечує ефективну координацію діяльності структурних підрозділів та своєчасне прийняття управлінських рішень. Схематичне відображення системи управління підприємством подано на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Структурна схема управління ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

Організаційна структура підприємства ТПК «ОЛЬГА» ТОВ сформована відповідно до затвердженого штатного розпису та передбачає функціонування низки взаємопов'язаних підрозділів, діяльність яких забезпечує ефективне управління господарськими процесами та стабільність операційної діяльності компанії. До ключових структурних одиниць підприємства належать адміністративний підрозділ, бухгалтерська служба, відділ продажів, відділ реалізації проєктів, а також складсько-логістичний сектор, який відповідає за зберігання та транспортування товарів.

Ефективне управління кадровим потенціалом виступає базовою умовою сталого функціонування підприємства в сучасних економічних умовах,

особливо з урахуванням викликів воєнного часу, нестабільності ринку праці та зростання вимог до професійної підготовки персоналу. Формування кадрового складу, його професійний розвиток та раціональне використання трудових ресурсів визначають рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Протягом останніх років кадрова політика ТПК «ОЛЬГА» ТОВ здійснювалася з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та вимог сучасного ринку праці. Важливу роль у цьому процесі відіграє керівництво компанії, яке забезпечує планування чисельності персоналу, контроль рівня кваліфікації працівників та створення умов для їхнього професійного зростання. Стабільність кадрового складу протягом 2023–2025 років свідчить про ефективність управління персоналом і позитивно характеризує діяльність підприємства, особливо в умовах загальноекономічної нестабільності та демографічних змін в Україні.

З метою оцінювання кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати вікову та гендерну структуру персоналу, що дозволяє визначити рівень трудового потенціалу, можливості професійного розвитку та перспективи оновлення кадрового складу організації (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Розподіл персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ за віковими та
гендерними характеристиками станом на 01.01.2026 року**

Вікова категорія	Загальна чисельність, осіб	Частка, %	Чоловіки, осіб	Частка, %	Жінки, осіб	Частка, %
Разом	25	100,0	22	88,0	3	12,0
16–29 років	4	16,0	3	12,0	1	4,0
30–39 років	13	52,0	12	48,0	1	4,0
40–49 років	7	28,0	6	24,0	1	4,0
50 років і старше	1	4,0	1	4,0	–	0,0

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

Проведений аналіз вікової та статеві структури персоналу ТОВ «ТПК ОЛЬГА» свідчить про відносно стабільний та збалансований кадровий склад

підприємства. Загальна чисельність працівників становить 25 осіб, при цьому переважну більшість персоналу складають чоловіки — 88%, тоді як частка жінок становить лише 12%. Така структура пояснюється специфікою діяльності підприємства, пов'язаною з логістичними, складськими та технічними операціями, які традиційно потребують фізичної витривалості та технічних навичок.

Найбільшу частку персоналу становлять працівники вікової групи 30–39 років — 52%, що свідчить про наявність активного та працездатного кадрового ядра підприємства, здатного забезпечувати стабільність виробничих процесів та впроваджувати інноваційні підходи до організації праці. Водночас частка молодих працівників віком до 29 років становить 16%, що створює передумови для формування кадрового резерву та подальшого розвитку людського потенціалу компанії.

Працівники вікової категорії 40–49 років становлять 28%, що характеризує підприємство як організацію з достатнім рівнем професійного досвіду та кваліфікації персоналу. Невелика частка працівників віком понад 50 років (4%) свідчить про поступове оновлення кадрового складу та орієнтацію підприємства на підтримання оптимального вікового балансу.

Загалом кадрова структура ТОВ «ТПК ОЛЬГА» характеризується стабільністю, достатнім рівнем професійного потенціалу та можливістю подальшого розвитку персоналу. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності збереження чисельності працівників і підтримання ефективної вікової структури є важливим фактором забезпечення безперервності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Оцінювання кадрового потенціалу підприємства ТПК «ОЛЬГА» ТОВ засвідчує наявність значних резервів для подальшого підвищення ефективності функціонування організації за рахунок розвитку людського капіталу та вдосконалення системи управління персоналом. Аналіз освітнього рівня працівників показує, що персонал характеризується високою

професійною підготовкою, достатнім практичним досвідом та здатністю ефективно виконувати виробничі й управлінські завдання. Зокрема, переважна більшість співробітників має вищу освіту, що відповідає сучасним вимогам до професійної компетентності кадрів та забезпечує високий рівень організаційної культури підприємства.

Високий рівень освіченості персоналу позитивно впливає на якість виконання посадових обов'язків, сприяє впровадженню сучасних методів управління та забезпечує здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища. У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються нестабільністю, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням конкуренції, саме професійний потенціал працівників стає одним із ключових факторів забезпечення стійкості підприємства та його конкурентних переваг на ринку.

Важливим елементом кадрової політики ТПК «ОЛЬГА» ТОВ є систематичне підвищення кваліфікації працівників, яке розглядається керівництвом підприємства як довгострокова інвестиція у розвиток організації. На підприємстві впроваджено різні форми професійного навчання, серед яких корпоративні тренінги, спеціалізовані курси, тематичні семінари, стажування та участь у професійних заходах. Такий підхід забезпечує формування сучасних професійних компетентностей персоналу, підвищення продуктивності праці та вдосконалення якості виконання функціональних обов'язків.

Особливу роль у системі управління персоналом відіграє організація планування професійного розвитку працівників. Реалізація навчальних програм здійснюється відповідно до внутрішніх нормативних документів підприємства, що регламентують порядок проведення навчання та контроль рівня знань співробітників. Системний характер освітніх заходів сприяє формуванню кадрового резерву, підвищенню адаптивності персоналу до змін у технологічних процесах та забезпеченню стабільності виробничої діяльності підприємства.

Крім формального навчання, важливе значення має розвиток культури самоосвіти серед працівників. Самостійне вивчення нових технологій, законодавчих змін, методів управління та сучасних інструментів ведення бізнесу дозволяє персоналу підтримувати високий рівень професійної компетентності та бути готовим до виконання складних виробничих завдань. У сучасних умовах саме здатність працівників до постійного саморозвитку, креативності та інноваційного мислення визначає рівень ефективності діяльності підприємства.

Водночас кадрова політика підприємства спрямована на оновлення кадрового складу шляхом залучення молодих спеціалістів, які мають сучасні знання, високий рівень цифрової грамотності та прагнення до професійного зростання. Співпраця з випускниками закладів вищої освіти дозволяє підприємству формувати перспективний кадровий резерв, підвищувати інноваційний потенціал організації та забезпечувати безперервність кадрового розвитку. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям управління персоналом, орієнтованим на поєднання досвіду кваліфікованих працівників із новими ідеями молодого покоління.

Разом із тим, сучасні соціально-економічні умови, що сформувалися в Україні, потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом, зокрема впровадження цифрових технологій управління людськими ресурсами, автоматизації процесів навчання, розвитку корпоративної культури та підвищення мотивації працівників до професійного розвитку. Успішне функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва ефективно використовувати кадровий потенціал та створювати умови для реалізації інтелектуального і професійного потенціалу працівників.

Отже, проведений аналіз діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ свідчить про наявність стабільної організаційної структури, достатнього кадрового потенціалу та ефективної системи управління персоналом, що забезпечує безперервність господарської діяльності підприємства. Високий рівень

професійної підготовки працівників, використання сучасних форм навчання та орієнтація на залучення молодих фахівців створюють сприятливі передумови для інноваційного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Водночас сучасні виклики, пов'язані з трансформацією економіки, розвитком цифрових технологій, змінами на ринку праці та необхідністю підвищення продуктивності праці, зумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні системи управління розвитком персоналу. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що впливають на ефективність управління персоналом і визначають напрями його подальшого розвитку.

2.2 Аналіз результативності функціонування системи розвитку персоналу та професійного навчання на підприємстві

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації виробничих процесів та підвищення вимог до професійної компетентності працівників особливого значення набуває ефективність системи управління розвитком персоналу. Для підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та посилення конкуренції, ключовим фактором забезпечення стійкості діяльності стає формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати інноваційні підходи до організації праці [22].

Важливим стратегічним напрямом кадрової політики ТПК «ОЛЬГА» ТОВ є створення професійної команди працівників, які володіють сучасними знаннями, необхідними компетентностями та відповідають довгостроковим цілям розвитку підприємства. Система професійного навчання на підприємстві організована відповідно до чинного законодавства України у

сфері трудових відносин, охорони праці та професійного розвитку персоналу, що забезпечує дотримання стандартів безпеки та якості виконання виробничих процесів.

З метою підвищення рівня професійної підготовки працівників та реалізації стратегічних орієнтирів розвитку підприємства у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ систематично впроваджуються програми навчання для керівників і спеціалістів структурних підрозділів. Зокрема, організовуються освітні курси економічного та управлінського спрямування, спрямовані на вдосконалення професійних компетентностей, підвищення рівня управлінської культури та формування сучасних навичок прийняття управлінських рішень.

Особливу увагу на підприємстві приділяють процесу адаптації нових працівників, що є важливою складовою системи управління людськими ресурсами. Для цього запроваджено спеціальні програми первинного навчання та професійного інформування, які дозволяють новим співробітникам швидше інтегруватися у виробничий процес, ознайомитися з корпоративними стандартами та сформувати необхідні професійні навички для ефективного виконання службових обов'язків.

У діяльності підприємства активно використовуються сучасні освітні технології та інноваційні методи навчання, серед яких інтерактивні тренінги, короткострокові освітні програми, практичні семінари та корпоративні освітні ініціативи, спрямовані на розвиток професійних і управлінських компетентностей персоналу. Впровадження таких підходів сприяє підвищенню рівня професійної мобільності працівників, розвитку їхнього творчого потенціалу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Ключовим принципом кадрової політики підприємства є забезпечення безперервності професійного розвитку персоналу. Навчальні заходи плануються відповідно до стратегічних потреб підприємства, що дозволяє підвищувати ефективність виробничої діяльності та забезпечувати відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам ринку праці.

Щорічно значна частина співробітників проходить програми підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного розвитку, що свідчить про системний характер управління людськими ресурсами на підприємстві.

При виборі форм і методів навчання враховуються критерії ефективності освітнього процесу, зокрема актуальність навчального матеріалу, рівень практичної спрямованості знань, можливість їх використання у професійній діяльності та наявність механізмів оцінювання результатів навчання. Важливим фактором успішності освітніх програм є також рівень мотивації працівників до професійного розвитку, який формується під впливом як матеріальних стимулів, так і можливостей кар'єрного зростання та самореалізації.

У сучасних умовах розвитку підприємств підвищення кваліфікації працівників розглядається як стратегічна інвестиція у розвиток організації, оскільки рівень професійної компетентності персоналу безпосередньо впливає на ефективність управління, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

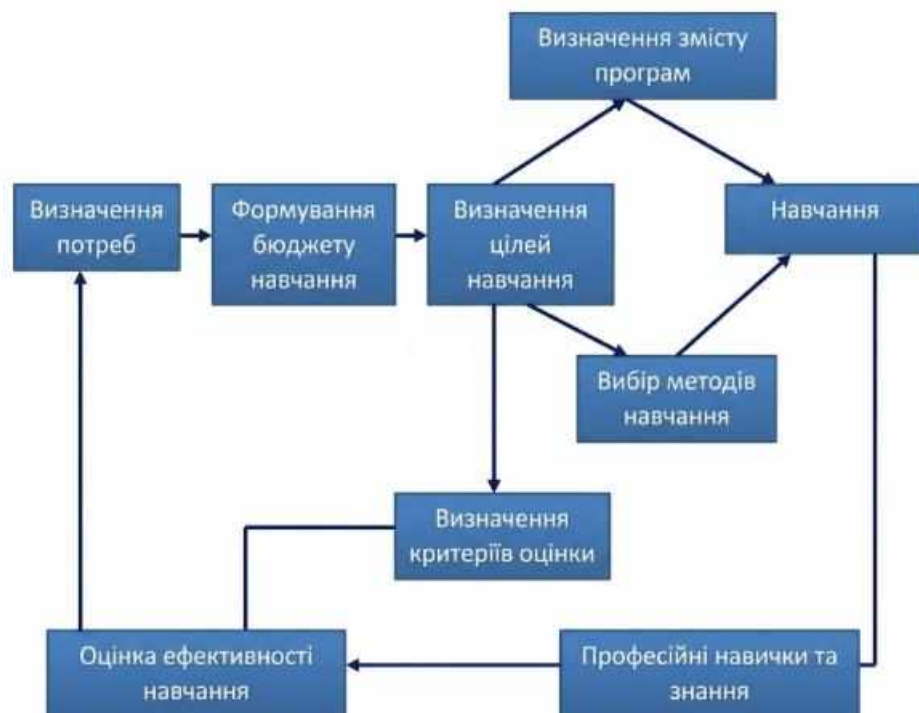


Рис. 2.2. Організаційна модель підготовки та розвитку персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

У діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ застосовується комплекс різноманітних форм і методів професійного навчання персоналу, які забезпечують безперервний розвиток компетентностей працівників та підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Залежно від умов організації навчального процесу та цілей підготовки кадрів усі види навчання на підприємстві умовно поділяються на дві основні групи: внутрішнє навчання, що здійснюється безпосередньо в процесі виконання службових обов'язків, та зовнішнє навчання, яке передбачає здобуття нових знань і навичок у спеціалізованих освітніх установах або під час участі у професійних заходах (рис. 2.3., рис. 2.4.).

Навчання безпосередньо на робочому місці є одним із найбільш поширених і ефективних способів формування професійних компетентностей працівників. Воно забезпечує практичне засвоєння виробничих навичок, швидку адаптацію до виконання посадових функцій та підвищення рівня відповідальності за результати роботи. Такий підхід дозволяє максимально поєднати процес навчання з реальними умовами виробничої діяльності підприємства.

Зовнішнє професійне навчання, у свою чергу, спрямоване на розширення професійних знань працівників, ознайомлення з сучасними технологіями управління та впровадження новітніх підходів до організації виробничих процесів. Участь співробітників у тренінгах, семінарах, курсах підвищення кваліфікації та галузевих конференціях сприяє формуванню сучасного професійного мислення, розвитку управлінських компетентностей і підвищенню рівня інноваційної активності персоналу.

На підприємстві сформовано цілісну систему організації професійного навчання та розвитку персоналу, яка базується на низці ключових принципів, що забезпечують результативність освітніх заходів і відповідність підготовки кадрів стратегічним цілям підприємства.

До основних принципів організації навчального процесу на підприємстві належать:

– індивідуалізація навчання персоналу. Освітні програми розробляються з урахуванням професійного рівня працівника, специфіки його функціональних обов'язків та перспектив кар'єрного розвитку, що дозволяє підвищити ефективність засвоєння знань і сформувати необхідні компетентності відповідно до потреб підприємства.

– застосування інтерактивних освітніх технологій. У процесі навчання використовуються сучасні методи активного навчання, зокрема ділові ігри, аналіз практичних ситуацій, моделювання виробничих процесів та командна робота, що сприяє розвитку аналітичного мислення, комунікативних навичок і здатності приймати управлінські рішення в нестандартних умовах.

– професійна підготовка у спеціалізованих освітніх центрах. Працівники підприємства регулярно проходять навчання у сертифікованих установах, що забезпечує отримання актуальних знань і навичок відповідно до сучасних стандартів професійної діяльності та вимог ринку праці.

– узгодження навчальних програм зі стратегічними цілями підприємства. Професійний розвиток персоналу орієнтований не лише на підвищення індивідуального рівня кваліфікації працівників, а й на досягнення загальних результатів діяльності підприємства, підвищення продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій організації на ринку.

Таким чином, система професійного навчання в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ має комплексний, багаторівневий і гнучкий характер, що відповідає сучасним вимогам управління людськими ресурсами. Її функціонування сприяє підвищенню професійної компетентності працівників, розвитку їхнього інноваційного потенціалу та забезпеченню стабільного розвитку підприємства в умовах трансформації економіки та посилення конкуренції на ринку праці.



Рис. 2.3. Методи професійного навчання працівників безпосередньо у процесі виконання службових обов'язків у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

На наступному рисунку відображено основні форми та інструменти професійного навчання персоналу, які використовуються у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ поза межами безпосереднього робочого середовища. Застосування таких освітніх заходів дозволяє працівникам отримувати нові знання, ознайомлюватися з сучасними управлінськими підходами та вдосконалювати професійні компетентності відповідно до вимог динамічного ринкового середовища.

Підвищення кваліфікації виступає одним із ключових елементів системи управління розвитком персоналу, оскільки спрямоване на системне оновлення та поглиблення професійних знань, розширення функціональних можливостей працівників і формування сучасних навичок професійної діяльності. Важливою характеристикою цього процесу є наявність у

працівників певного досвіду практичної роботи, що дозволяє їм усвідомлено сприймати навчальний матеріал, аналізувати отриману інформацію та ефективно застосовувати її у виробничій діяльності.

Особливого значення набуває здатність працівників критично оцінювати нові знання та адаптувати їх до конкретних умов роботи підприємства. Такий підхід забезпечує підвищення якості виконання службових обов'язків, сприяє розвитку професійної самостійності та формує основу для впровадження інноваційних методів управління і організації праці.

Систематичне підвищення кваліфікації персоналу дозволяє працівникам своєчасно реагувати на зміни економічного середовища, освоювати новітні технології та вдосконалювати професійні компетентності відповідно до сучасних стандартів діяльності підприємств. У контексті цифровізації бізнес-процесів і трансформації ринку праці професійний розвиток персоналу стає важливою умовою забезпечення ефективності функціонування організації, підвищення продуктивності праці та зміцнення її конкурентних позицій.

Отже, системна організація процесу підвищення кваліфікації працівників у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ сприяє формуванню високопрофесійного кадрового потенціалу, підвищує адаптивність персоналу до змін зовнішнього середовища та забезпечує передумови для стабільного розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

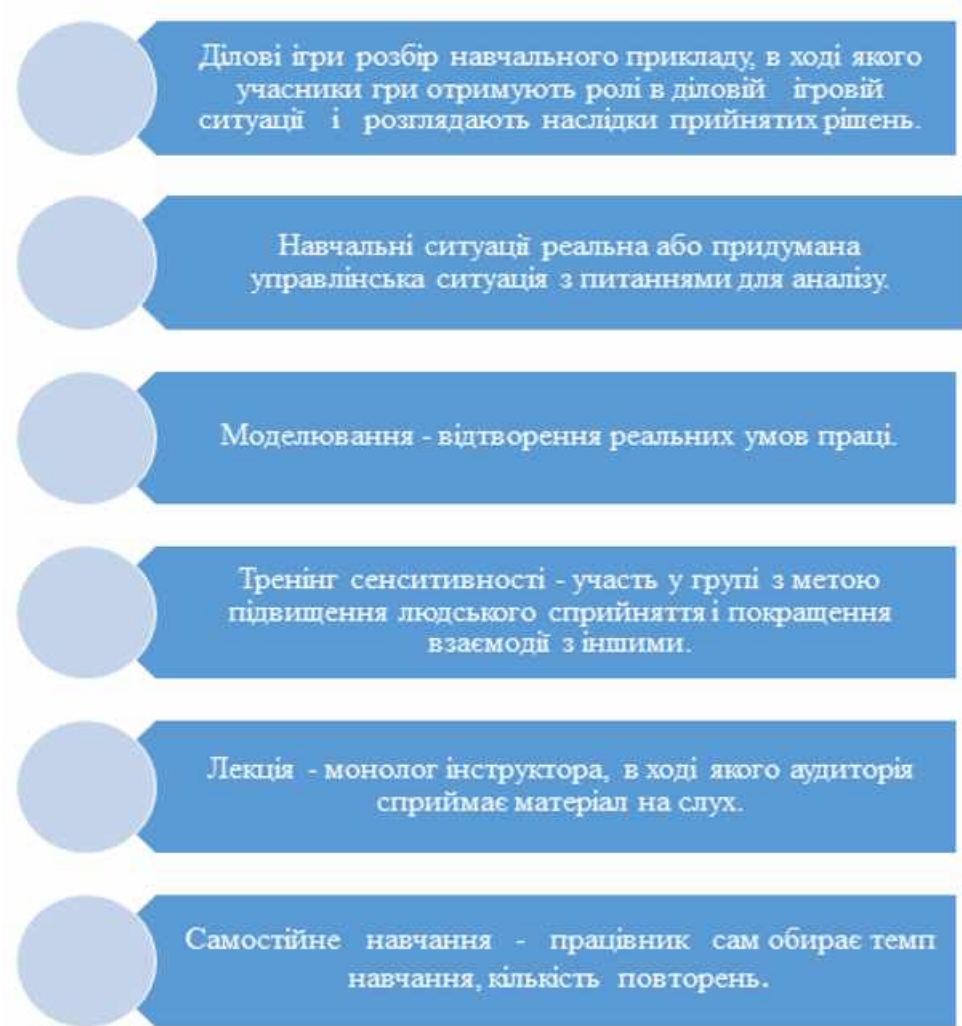


Рис. 2.4. Форми та інструменти професійного розвитку персоналу поза межами робочого місця в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства.

Потреба на підприємстві у постійному вдосконаленні професійних компетентностей працівників зумовлена швидкими змінами економічного середовища, розвитком цифрових технологій, трансформацією бізнес-процесів та необхідністю підвищення ефективності управлінської діяльності. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні, зокрема вплив воєнних і соціально-економічних факторів, вимагають від персоналу високого рівня професійної мобільності, здатності до навчання та готовності впроваджувати інноваційні підходи у виробничу діяльність.

Система професійного розвитку персоналу на підприємстві має комплексний характер і формується з урахуванням специфіки діяльності

окремих категорій працівників, рівня їхньої кваліфікації та стратегічних орієнтирів розвитку компанії. Вона передбачає безперервність навчального процесу та поєднання різних форм професійної підготовки, що забезпечує підвищення результативності праці та адаптацію персоналу до нових вимог ринку.

Основними завданнями системи підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві є:

- удосконалення професійних компетентностей працівників та підвищення якості виконання посадових обов'язків;
- розвиток управлінської гнучкості та здатності персоналу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища;
- створення умов для професійного та кар'єрного зростання шляхом вертикального або горизонтального переміщення працівників;
- освоєння сучасних технологій, методів управління та інноваційних підходів до організації виробничих процесів.

Підвищення кваліфікації є однією з найбільш ефективних форм професійного розвитку персоналу, оскільки воно характеризується цілеспрямованістю, відносною доступністю та можливістю швидкого отримання практичних результатів порівняно з повним професійним перенавчанням. Такий підхід дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни у технологічному середовищі та забезпечувати відповідність рівня підготовки працівників сучасним вимогам професійної діяльності.

У практиці управління персоналом ТПК «ОЛЬГА» ТОВ використовуються різноманітні методи професійного навчання, серед яких важливе місце займає стажування як один із найбільш результативних способів набуття практичного досвіду. Воно може здійснюватися як безпосередньо на підприємстві, так і в інших організаціях-партнерах, що дозволяє працівникам ознайомитися з новими технологіями та сучасними методами роботи. Тривалість стажування визначається відповідно до поставлених цілей та погоджується з приймаючою стороною, а результати

навчання узагальнюються у вигляді звітів і презентацій перед колективом. Практика показує, що участь працівників у стажуванні позитивно впливає на підвищення продуктивності праці, якість виконання завдань і рівень професійної відповідальності.

Крім стажування, на підприємстві регулярно організовуються навчальні курси та програми підвищення кваліфікації, які функціонують на постійній основі та спрямовані на розвиток професійних і управлінських компетентностей персоналу. Важливим напрямом розвитку персоналу є також вивчення передового міжнародного досвіду, що дозволяє переймати сучасні практики організації бізнесу та адаптувати їх до умов функціонування українських підприємств.

Значну роль у системі професійного розвитку працівників відіграє самоосвіта, яка передбачає самостійне опанування нових знань, аналіз змін у законодавстві, вивчення сучасних управлінських технологій та вдосконалення професійних навичок. Такий підхід сприяє формуванню відповідального ставлення до професійного розвитку, підвищенню рівня самостійності працівників та розвитку їхнього інноваційного мислення.

Для керівників і спеціалістів підприємства одним із пріоритетних напрямів професійного розвитку є навчання поза межами робочого місця, що забезпечує можливість отримання нових знань і формування управлінських компетентностей. До найбільш поширених форм такого навчання належать:

- проведення ділових ігор та моделювання виробничих ситуацій, які дозволяють відпрацьовувати практичні навички прийняття управлінських рішень;
- участь у семінарах, тренінгах та практичних заняттях, спрямованих на розвиток професійних компетентностей;
- використання онлайн-платформ для організації дистанційного навчання, що забезпечує доступність освітніх ресурсів незалежно від місця перебування працівників;
- розроблення індивідуальних програм професійного розвитку для

керівників структурних підрозділів;

– проведення корпоративних тренінгів, відеокурсів і тематичних майстер-класів, спрямованих на вдосконалення конкретних професійних навичок.

Активність персоналу підприємства у процесі професійного навчання та розвитку відображена на рисунку 2.5, який демонструє рівень залученості працівників до освітніх програм і підтверджує системний характер управління розвитком людських ресурсів на підприємстві.

Таким чином, у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ сформовано стратегічно орієнтовану систему професійного розвитку персоналу, що поєднує різні форми навчання, сучасні освітні технології та інноваційні методи підготовки кадрів. Реалізація такого підходу забезпечує підвищення професійної компетентності працівників, зміцнення кадрового потенціалу підприємства та створює передумови для його сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

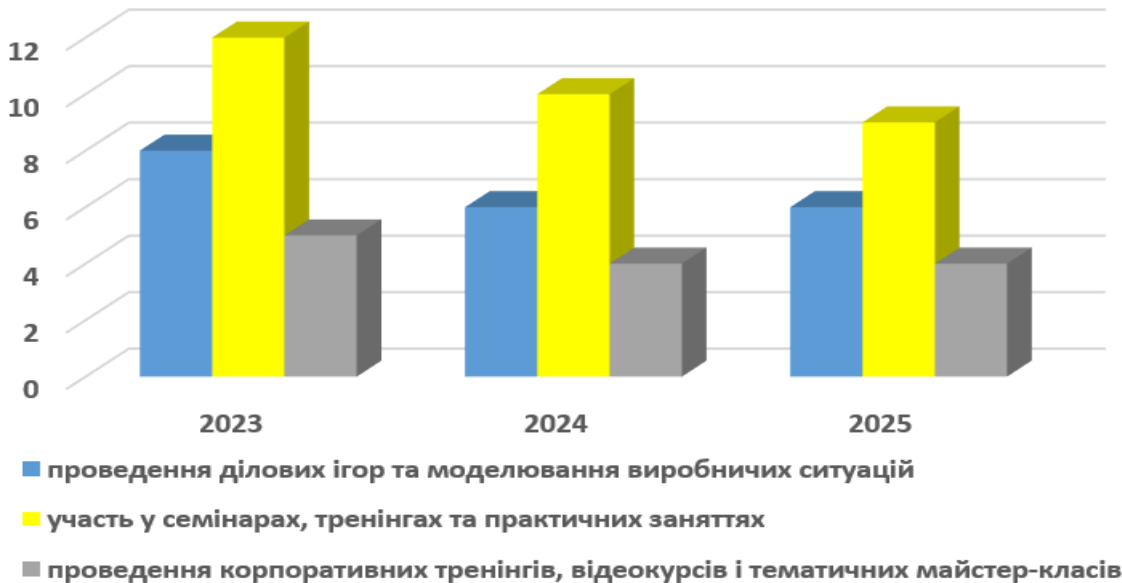


Рис. 2.5. Рівень участі працівників ТПК «ОЛЬГА» ТОВ у заходах професійного навчання та підвищення кваліфікації

Джерело: складено на основі даних ТПК «ОЛЬГА» ТОВ.

Планування кар'єрного просування працівників та організація системи професійного розвитку персоналу виступають важливими складовими

ефективного управління людськими ресурсами, які забезпечують стабільність кадрового складу підприємства, сприяють успішній адаптації нових співробітників до умов професійної діяльності та підвищують рівень їхньої мотивації до безперервного навчання і вдосконалення професійних компетентностей. У сучасних умовах трансформації економіки та підвищення вимог до кваліфікації персоналу ці процеси набувають стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Ефективне виконання службових обов'язків потребує від працівника не лише формального виконання визначених функцій, а й активного застосування набутих знань, практичних навичок та професійного досвіду у процесі вирішення виробничих завдань. Досягнення високого рівня професійного розвитку передбачає здатність співробітника самостійно приймати відповідальні рішення, демонструвати ініціативність, адаптивність до змін та готовність до постійного підвищення власної кваліфікації відповідно до вимог сучасного ринку праці.

З метою комплексного оцінювання результативності системи управління професійним розвитком персоналу у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ використовується метод SWOT-аналізу, який дозволяє системно визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства, а також оцінити потенційні можливості та загрози, що впливають на розвиток людських ресурсів. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку персоналу. Основні результати проведеного аналізу відображено в таблиці 2.2.

До ключових переваг діяльності підприємства у сфері управління персоналом можна віднести низку важливих факторів, що формують основу ефективної кадрової політики та забезпечують стабільний розвиток організації.

Серед основних сильних сторін підприємства доцільно виокремити такі:

- наявність чітко сформованої та нормативно закріпленої кадрової політики, у процесі розроблення та вдосконалення якої активно залучаються

працівники підприємства. Це сприяє підвищенню рівня прозорості управлінських процесів, формуванню довіри персоналу до керівництва та посиленню корпоративної культури організації;

- реалізація комплексної системи розвитку персоналу, що передбачає регулярне підвищення кваліфікації працівників, професійну перепідготовку та створення сприятливих умов для кар'єрного зростання співробітників відповідно до їхніх професійних здібностей і потреб підприємства;

- функціонування безперервної системи професійного навчання, яка забезпечує своєчасне оновлення знань працівників, їх адаптацію до впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробничої діяльності;

- наявність ефективної системи матеріального та морального стимулювання працівників, що включає преміювання, заохочення за досягнення високих результатів праці, визнання професійних успіхів та створення сприятливих умов для професійної самореалізації персоналу. Такий підхід сприяє підвищенню мотивації працівників, їх залученості до діяльності підприємства та формуванню відповідального ставлення до виконання службових обов'язків.

Отже, аналіз системи управління розвитком персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ свідчить про використання стратегічно орієнтованого підходу до формування кадрової політики, який базується на принципах безперервного навчання, професійного зростання та ефективної мотивації працівників. Реалізація зазначених заходів забезпечує стабільність кадрового складу, підвищення продуктивності праці та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасних економічних викликів і посилення конкуренції на ринку.

**SWOT-матриця оцінювання системи управління розвитком
персоналу в ТОВ «ТПК ОЛЬГА»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність чітко сформованої кадрової політики та системи управління персоналом	Обмежені фінансові ресурси для масштабного впровадження інноваційних програм навчання
Високий рівень освіти та професійної підготовки працівників	Недостатній рівень цифровізації процесів управління персоналом
Функціонування безперервної системи професійного навчання та підвищення кваліфікації	Відсутність формалізованої системи оцінювання ефективності навчання персоналу
Використання сучасних методів навчання (тренінги, стажування, семінари)	Обмежена кількість програм розвитку управлінських компетентностей
Наявність системи матеріального та морального стимулювання працівників	Недостатня активність у залученні зовнішніх експертів та консультантів
Стабільність кадрового складу та низький рівень плинності персоналу	Недостатній розвиток програм кадрового резерву та планування кар'єри
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження сучасних цифрових технологій управління персоналом (HRM-систем)	Посилення конкуренції на ринку праці за кваліфікованих спеціалістів
Розширення програм професійного розвитку та корпоративного навчання	Зниження платоспроможності підприємств і скорочення витрат на навчання персоналу
Використання міжнародного досвіду у сфері управління людськими ресурсами	Висока динамічність економічного середовища та нестабільність ринку
Розвиток партнерства з освітніми установами та тренінговими центрами	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон
Залучення молодих фахівців із сучасними знаннями та цифровими компетентностями	Демографічні зміни та скорочення трудових ресурсів
Удосконалення системи мотивації та розвитку корпоративної культури	Зростання вимог до професійної підготовки персоналу

Джерело: узагальнено автором на основі власних досліджень.

Проведений SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу в ТОВ «ТПК ОЛЬГА» дозволив комплексно оцінити внутрішні ресурси підприємства та визначити ключові напрями подальшого вдосконалення кадрової політики. Результати аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку людських ресурсів, що забезпечує стабільність функціонування підприємства та формує основу для його конкурентоспроможності в умовах сучасних економічних викликів.

До основних переваг підприємства належать високий рівень

професійної підготовки персоналу, наявність сформованої системи безперервного навчання та використання сучасних форм підвищення кваліфікації працівників. Стабільність кадрового складу, ефективна система матеріального й морального стимулювання, а також орієнтація керівництва на розвиток професійних компетентностей співробітників створюють сприятливі умови для формування інноваційного кадрового потенціалу підприємства.

Разом із тим, аналіз виявив низку проблемних аспектів, що потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, обмежені фінансові можливості для реалізації масштабних освітніх програм, недостатній рівень автоматизації процесів управління персоналом та потреба у формуванні системи стратегічного планування кар'єрного розвитку працівників можуть стримувати темпи професійного розвитку персоналу. В умовах цифровізації економіки та швидких технологічних змін ці фактори набувають особливої актуальності та потребують впровадження сучасних інструментів управління людськими ресурсами.

Зовнішні можливості, що відкриваються перед підприємством, пов'язані насамперед із розвитком цифрових технологій, розширенням співпраці з освітніми установами, використанням міжнародного досвіду управління персоналом та залученням молодих спеціалістів із сучасними компетентностями. Водночас існують певні загрози, серед яких посилення конкуренції на ринку праці, демографічні зміни, міграція кваліфікованих кадрів та нестабільність економічного середовища, що характерна для сучасних умов функціонування підприємств в Україні.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність удосконалення системи управління розвитком персоналу шляхом впровадження інноваційних підходів до професійного навчання, підвищення рівня цифровізації кадрових процесів та формування ефективної системи мотивації працівників.

Отже, проведений аналіз ефективності системи управління розвитком

персоналу в ТОВ «ТПК ОЛЬГА» свідчить про наявність сформованої та функціональної системи професійного навчання, яка забезпечує підтримання належного рівня кваліфікації працівників і сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства. Використання різноманітних форм навчання, поєднання традиційних і сучасних освітніх методів, а також орієнтація на безперервний професійний розвиток персоналу дозволяють підприємству адаптуватися до змін економічного середовища та підтримувати стабільність виробничих процесів.

Водночас сучасні умови розвитку економіки України, що характеризуються високою динамікою змін, посиленням конкуренції та необхідністю впровадження інновацій, потребують подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами. Особливого значення набуває використання стратегічного підходу до розвитку персоналу, впровадження цифрових технологій управління кадрами, формування кадрового резерву та створення умов для професійного і кар'єрного зростання працівників.

Таким чином, ефективне управління розвитком персоналу виступає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та досягнення стратегічних цілей організації.

2.3 Удосконалення інструментів та організаційних механізмів управління професійним розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

У сучасних умовах трансформації економіки України, цифровізації бізнес-процесів і підвищення ролі людського капіталу розвиток персоналу набуває стратегічного значення для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ формування ефективної системи управління кадровим потенціалом розглядається як один

із ключових напрямів підвищення результативності діяльності, зміцнення ринкових позицій і забезпечення довгострокового розвитку компанії.

На підприємстві професійний розвиток працівників організований як безперервний та системно керований процес, спрямований на підвищення рівня професійної підготовки персоналу, розширення його компетентностей і формування здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне виконання виробничих завдань, підвищити якість управлінських рішень та сприяти впровадженню сучасних технологій у діяльність підприємства.

Система управління розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ базується на інтеграції різних форм професійного навчання, практичного досвіду та сучасних методів управління людськими ресурсами. Вона включає організацію програм адаптації нових працівників, підвищення кваліфікації, професійну перепідготовку, розвиток управлінських компетентностей і формування кадрового резерву. Значна увага приділяється поєднанню індивідуальних і колективних форм навчання, що дозволяє забезпечити комплексний розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства.

Ключові елементи функціонування системи управління розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та їх взаємозв'язок відображені на рисунку 2.6.



**Рис. 2.6. Ключові складові системи розвитку кадрового потенціалу
ТПК «ОЛЬГА» ТОВ**

Джерело: узагальнено автором за матеріалами ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та [1].

Раціонально організована система професійного розвитку персоналу на рівні підприємства, зокрема у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, формує важливі конкурентні переваги та забезпечує стратегічну стійкість організації в умовах динамічного ринкового середовища. Її функціонування сприяє підвищенню продуктивності праці, удосконаленню професійних компетентностей працівників, ефективнішому використанню кадрового потенціалу та зміцненню корпоративних цінностей і організаційної культури.

Застосування системного підходу до управління розвитком персоналу створює передумови для підвищення результативності діяльності підприємства та забезпечення його адаптивності до сучасних економічних викликів. Це дозволяє компанії не лише підтримувати стабільність кадрового складу, а й формувати інноваційний потенціал, необхідний для впровадження нових управлінських рішень і технологій.

Завдяки впровадженню комплексної системи професійного навчання та розвитку персоналу підприємство отримує можливість:

- підвищувати загальну ефективність функціонування організації шляхом забезпечення відповідності рівня професійної підготовки працівників сучасним вимогам виробничої діяльності та ринковим потребам;
- знижувати ризики дефіциту кваліфікованих кадрів за рахунок формування внутрішнього кадрового резерву та підготовки співробітників до виконання нових функціональних обов'язків;
- посилювати мотивацію та залученість персоналу до досягнення стратегічних цілей підприємства, що сприяє зменшенню плинності кадрів і підвищенню рівня трудової дисципліни;
- забезпечувати інноваційний розвиток підприємства через використання сучасних технологій навчання, впровадження нових управлінських підходів і підвищення рівня професійної мобільності персоналу.

Ключові результати функціонування ефективної системи управління розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та її стратегічні переваги відображені на рисунку 2.7.



Рис. 2.7. Основні результати та ефекти впровадження системи професійного розвитку персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: узагальнено автором за матеріалами ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та [4].

Жодна організація не здатна забезпечити стабільну та результативну

діяльність без системного планування професійного розвитку персоналу, оскільки саме цей процес виступає базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у ключових напрямках діяльності підприємства. У ТПК «ОЛЬГА» ТОВ управління розвитком персоналу здійснюється на засадах комплексного підходу до формування та використання кадрового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії, зміцненню її ринкових позицій і забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Планування розвитку персоналу на підприємстві виконує низку важливих управлінських функцій, серед яких:

- раціональний розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності підприємства та всередині системи управління людськими ресурсами;
- координація діяльності структурних підрозділів, що забезпечує узгодженість управлінських дій і підвищує ефективність командної взаємодії;
- забезпечення гнучкої адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищення його конкурентної стійкості на ринку;
- формування дієвої системи професійного розвитку персоналу, яка враховує як стратегічні потреби підприємства, так і індивідуальні можливості працівників;
- здійснення контролю за результативністю трудової діяльності персоналу та визначення перспективних напрямів підвищення його професійної компетентності;
- розроблення стратегічних орієнтирів розвитку організації, спрямованих на забезпечення стабільного економічного зростання та підвищення ефективності управління.

Для забезпечення результативності процесу розвитку персоналу важливим є формування у працівників чіткого розуміння значення професійного навчання та усвідомлення переваг, які воно надає як окремим співробітникам, так і підприємству в цілому. Саме тому в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ значна увага приділяється розробленню та реалізації стратегічного підходу до розвитку персоналу, який враховує специфіку діяльності підприємства, його

поточні завдання та довгострокові цілі розвитку.

Концептуальні засади формування стратегії розвитку персоналу на підприємстві та основні етапи її реалізації відображені на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Етапи формування та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [2; 35].

У загальному розумінні план розвитку персоналу передбачає цілеспрямовані зміни у професійній діяльності працівників, спрямовані на підвищення результативності їхньої роботи та узгодження індивідуальних можливостей із стратегічними цілями підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективне використання кадрового потенціалу та створити умови для сталого розвитку організації в умовах сучасного конкурентного середовища.

Реалізація плану розвитку персоналу може передбачати такі основні напрями:

- здійснення кадрових переміщень працівників на інші посади відповідно до рівня їхніх професійних компетентностей, досвіду та потенціалу до подальшого розвитку;

- організацію спеціалізованих навчальних програм і тренінгів, спрямованих на формування управлінських компетентностей та підготовку майбутніх керівників;
- систематичне підвищення кваліфікації співробітників з метою забезпечення відповідності їхніх знань і навичок сучасним вимогам підприємства та динамічним умовам ринку;
- впровадження заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, удосконалення внутрішніх комунікацій і формування спільних цінностей у трудовому колективі.

Отже, планування розвитку персоналу виступає важливим стратегічним інструментом управління людськими ресурсами, який забезпечує підвищення продуктивності праці, удосконалення кадрових процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Основні напрями реалізації плану розвитку персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ відображені на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Сучасні підходи та управлінські моделі підвищення ефективності роботи персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ

Джерело: сформовано автором на основі [5].

У ТПК «ОЛЬГА» ТОВ визначальним принципом функціонування системи управління розвитком персоналу є визнання людського капіталу ключовим стратегічним ресурсом, від ефективності використання якого залежить стабільність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Організація професійного розвитку працівників здійснюється у тісному взаємозв'язку зі стратегічними орієнтирами компанії, що спрямовані на формування конкурентних переваг завдяки високому рівню кваліфікації персоналу, підвищенню продуктивності праці та забезпеченню якісного обслуговування клієнтів.

З метою підтримання належного рівня професійної компетентності працівників керівництво ТПК «ОЛЬГА» ТОВ систематично організовує навчальні заходи та професійні тренінги у співпраці з провідними міжнародними виробниками та партнерами, серед яких Atlas Concorde, Marazzi, Grohe, Paffoni, Fiandre, Art Ceram та Waterway. Проведення таких освітніх заходів дозволяє персоналу ознайомлюватися з новітніми технологічними рішеннями, характеристиками сучасної продукції та вдосконалювати практичні навички роботи з клієнтами, що позитивно впливає на результати діяльності підприємства.

До початку повномасштабних воєнних дій працівники компанії мали можливість проходити професійне стажування та підвищення кваліфікації за межами України, зокрема на підприємствах у Польщі та Італії. У період 2020–2021 років декілька менеджерів підприємства успішно скористалися цією можливістю, що сприяло розширенню їхніх професійних знань, ознайомленню з міжнародними стандартами ведення бізнесу та впровадженню сучасних підходів до організації роботи. Водночас керівництво підприємства активно підтримує ініціативи працівників щодо самоосвіти, професійного саморозвитку та підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури.

З урахуванням сучасних вимог до управління людськими ресурсами

система розвитку персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ передбачає реалізацію таких основних напрямів:

- планування професійного та кар'єрного зростання працівників із урахуванням стратегічних потреб підприємства та індивідуальних професійних цілей співробітників;
- прогнозування потреб у кадрових ресурсах, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни організаційної структури та умов господарської діяльності;
- організацію внутрішньої системи професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- формування мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до постійного професійного вдосконалення та розвитку компетентностей;
- здійснення моніторингу результатів професійного розвитку персоналу з метою оцінювання ефективності навчальних програм і коригування кадрової політики підприємства.

Отже, система управління розвитком персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ має комплексний, стратегічно орієнтований характер і поєднує сучасні освітні технології, міжнародний досвід та внутрішні організаційні механізми розвитку людського потенціалу. Такий підхід забезпечує підвищення рівня професійної підготовки працівників, зміцнення кадрового потенціалу підприємства та створює передумови для його стабільного функціонування й подальшого розвитку в умовах сучасного економічного середовища України.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТІК «ОЛЬГА» ТОВ

3.1 Формування стратегічних підходів до розвитку персоналу як чинника підвищення конкурентних переваг підприємства

У сучасних соціально-економічних умовах функціонування підприємств в Україні управління людськими ресурсами потребує нових підходів і рішень, що враховують вплив воєнних дій, економічної нестабільності, наслідків пандемії COVID-19, зростання конкуренції на ринку праці та підвищення вимог до професійної компетентності персоналу. Серед актуальних викликів, з якими стикаються підприємства, слід відзначити нестачу кваліфікованих кадрів, підвищений рівень плинності персоналу, необхідність забезпечення справедливої системи оплати праці, а також потребу у створенні сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. У таких умовах особливої ваги набуває впровадження інноваційних механізмів розвитку персоналу та системне інвестування у підвищення професійного потенціалу працівників.

Ефективне управління персоналом розглядається як один із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності підприємства, адже саме працівники виступають головним джерелом створення нових ідей, реалізації інноваційних проєктів і підвищення якості продукції та послуг. Рівень результативності діяльності підприємства безпосередньо залежить від професійних компетентностей персоналу, що впливає на задоволеність споживачів та конкурентні позиції організації на ринку. У зв'язку з цим система управління людськими ресурсами повинна розглядатися як стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства та

забезпечення його сталого розвитку [3].

Модернізація кадрової політики підприємства є закономірним наслідком впровадження сучасних управлінських підходів до роботи з персоналом, які передбачають удосконалення організаційних взаємозв'язків, розвиток професійних компетентностей працівників, підвищення рівня їх мотивації та покращення морально-психологічного клімату в трудовому колективі. Перегляд функціональних обов'язків, оптимізація системи матеріального стимулювання та розвиток внутрішніх комунікацій створюють передумови для отримання додаткових економічних і соціальних результатів діяльності підприємства [30].

Запровадження інноваційних підходів у сфері управління персоналом передбачає вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, залучення висококваліфікованих фахівців, використання сучасних інформаційних технологій та формування ефективної системи мотивації персоналу. Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ удосконалення механізмів управління розвитком персоналу є одним із стратегічних пріоритетів, що забезпечує підвищення продуктивності праці, зміцнення кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку ринку праці та вимог до професійних компетентностей працівників дозволяє визначити ключові напрями удосконалення системи професійного розвитку персоналу. Це, у свою чергу, створює можливості для впровадження інноваційних методів навчання, використання міжнародного досвіду підготовки кадрів і формування сучасної системи управління людськими ресурсами, адаптованої до умов функціонування українських підприємств.

У сучасних умовах роботодавці висувують підвищені вимоги до професійної підготовки працівників, серед яких особливе значення мають:

- здатність аналізувати соціально-економічні процеси та ефективно застосовувати управлінські знання у практичній діяльності;

- готовність до впровадження інноваційних технологій та швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі;
- орієнтація на досягнення високих результатів діяльності та підвищення ефективності роботи підприємства;
- відповідність рівня професійної підготовки вимогам конкретної посади та специфіці діяльності підприємства;
- прагнення до постійного професійного розвитку та вдосконалення компетентностей відповідно до сучасних технологічних і організаційних змін.

Подальший розвиток системи управління персоналом на підприємстві повинен базуватися на актуалізації сучасних вимог до професійної діяльності працівників і впровадженні інноваційних підходів до організації професійної підготовки. Саме відповідність рівня компетентності персоналу сучасним стандартам ринку праці є визначальним чинником формування ефективної кадрової стратегії підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливого значення набуває використання компетентнісного підходу до навчання, який передбачає формування у працівників здатності ефективно виконувати професійні функції відповідно до вимог конкретної посади .

Відповідно до сучасних наукових підходів, система професійної підготовки повинна бути максимально адаптованою до реальних умов діяльності підприємства, враховувати індивідуальні потреби працівників і забезпечувати формування практичних навичок, необхідних для виконання виробничих завдань. Такий підхід дозволяє підвищити якість підготовки персоналу, забезпечити його професійну мобільність і сприяти розвитку інноваційного потенціалу організації.

В умовах зростання ролі інтелектуального капіталу сучасні підприємства поступово трансформуються в організації, що постійно навчаються та розвиваються. Досвід провідних компаній свідчить про доцільність створення внутрішніх освітніх платформ або корпоративних систем навчання, які поєднують традиційні форми підготовки персоналу з

сучасними інтерактивними методами, такими як бізнес-тренінги, кейс-методи, практичні семінари та програми розвитку управлінських компетентностей [12]. Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ впровадження подібних інструментів може стати важливим елементом модернізації системи управління персоналом і підвищення ефективності кадрової політики.

Сучасний економічний розвиток характеризується швидким оновленням технологій, що призводить до прискореного застарівання професійних знань і навичок. У зв'язку з цим безперервне навчання персоналу стає необхідною умовою забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Впровадження електронних форм навчання, дистанційних освітніх платформ і цифрових інструментів управління знаннями дозволяє значно підвищити ефективність професійної підготовки працівників, забезпечити доступ до актуальної інформації та оптимізувати витрати на навчання персоналу.

Одним із перспективних напрямів удосконалення системи розвитку персоналу є використання інноваційних форматів навчання, зокрема корпоративних тренінгів, програм наставництва, коучингу та спеціалізованих освітніх заходів, спрямованих на розвиток управлінських і комунікативних компетентностей працівників. Такі заходи сприяють формуванню командної взаємодії, підвищенню рівня мотивації персоналу та розвитку корпоративної культури підприємства.

Важливим фактором успішної реалізації стратегії розвитку персоналу є рівень лояльності працівників до підприємства. Високий рівень залученості персоналу забезпечує готовність співробітників активно брати участь у реалізації стратегічних цілей організації, дотримуватися корпоративних стандартів і підтримувати позитивний імідж компанії на ринку [21]. Саме тому сучасні підприємства приділяють значну увагу оцінюванню рівня задоволеності персоналу, формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку ефективної системи мотивації працівників.

Крім того, в умовах посилення конкуренції за кваліфіковані кадри важливого значення набуває використання сучасних методів підбору персоналу, зокрема рекрутингу, скринінгу та хедхантингу, які дозволяють залучати висококваліфікованих спеціалістів для виконання ключових функцій підприємства. Для ТПК «ОЛЬГА» ТОВ застосування таких підходів забезпечує формування професійної команди, здатної ефективно реалізовувати стратегічні завдання та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності компанії.

Отже, розроблення стратегії розвитку персоналу є важливим напрямом удосконалення системи управління людськими ресурсами в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства. Впровадження інноваційних методів професійного навчання, розвиток корпоративної культури, використання сучасних інформаційних технологій і формування кадрового резерву дозволяють забезпечити високий рівень професійної підготовки персоналу та створити передумови для сталого розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування економіки України, що характеризуються високим рівнем невизначеності, технологічними змінами та зростанням конкуренції, ефективне управління розвитком персоналу стає стратегічним ресурсом підприємства. Саме інвестиції в людський капітал забезпечують підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень і зміцнення конкурентних позицій організації на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих напрямів удосконалення системи управління інноваційним розвитком персоналу дозволить ТПК «ОЛЬГА» ТОВ підвищити ефективність використання кадрового потенціалу, забезпечити адаптацію підприємства до сучасних викликів бізнес-середовища та створити умови для його довгострокового економічного зростання.

3.2 Удосконалення інноваційних інструментів професійного навчання та розвитку персоналу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки та швидких технологічних змін професійний розвиток персоналу повинен бути спрямований не лише на накопичення знань, а й на формування практичних компетентностей, здатності до самостійного навчання та ефективного використання інформаційних ресурсів у професійній діяльності. Особливої актуальності набуває розвиток навичок безперервного навчання, що дозволяє працівникам адаптуватися до нових вимог ринку праці та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку ТПК «ОЛЬГА» ТОВ необхідно враховувати ключові завдання, які стоять перед підприємством у сучасних умовах господарювання, зокрема в період економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів і посилення конкуренції. Основними орієнтирами розвитку персоналу підприємства можуть бути:

- формування професійно компетентної, всебічно розвиненої особистості працівника, здатної ефективно виконувати виробничі завдання;
- впровадження сучасних технологічних рішень та інноваційних інструментів управління трудовими ресурсами;
- систематичне підвищення інтелектуального потенціалу персоналу шляхом використання аналітичних методів мислення, розвитку логічних здібностей та професійних компетентностей;
- розвиток навичок самостійного пошуку, обробки та аналізу інформації в умовах інформаційного суспільства;
- стимулювання творчого мислення, інноваційної активності та професійної ініціативності працівників;
- формування здатності ефективно використовувати результати інтелектуальної діяльності та раціонально управляти інтелектуальними ресурсами підприємства.

З метою реалізації зазначених напрямів доцільним є створення комплексної системи професійного саморозвитку персоналу, яка сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між підприємством і працівниками, а також формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу. Така система повинна базуватися на принципах партнерства, відповідальності та зацікавленості персоналу у власному професійному зростанні.

Функціонування системи безперервного навчання персоналу передбачає її організацію як багатофункціонального механізму, який забезпечує не лише освітні процеси, але й виконує додаткові управлінські функції, зокрема інформаційно-консультаційну підтримку, професійне супроводження працівників та розроблення інноваційних управлінських рішень. У процесі розвитку підприємства зміст і структура навчальних програм можуть змінюватися відповідно до стратегічних цілей компанії та потреб ринку.

Одним із ключових принципів організації професійного розвитку персоналу є концепція «навчання протягом усього життя», яка передбачає систематичне оновлення знань, розвиток професійних компетентностей і постійне вдосконалення навичок працівників. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити гнучкість кадрової політики та підвищити рівень адаптації персоналу до змін у зовнішньому середовищі.

Особливе місце в системі розвитку персоналу займає внутрішнє корпоративне навчання, яке виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Навчальні програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, стратегічних цілей підприємства та потреб працівників, що забезпечує їх швидку адаптацію до нових умов роботи та сприяє підвищенню продуктивності праці.

З позицій організаційного розвитку підприємства доцільно виокремити різні типи навчальних програм, які спрямовані як на підвищення зовнішньої конкурентоспроможності підприємства, так і на зміцнення внутрішньої організаційної взаємодії та корпоративної культури. Враховуючи сучасні

тенденції розвитку управління персоналом, можна визначити п'ять ключових напрямів професійної підготовки працівників, що забезпечують комплексний розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.1

Основні напрями професійного навчання та розвитку персоналу в системі інноваційного управління підприємством

Напрямок професійного розвитку	Зміст навчання	Очікувані результати для підприємства
Професійна підготовка та підвищення кваліфікації	Проведення навчальних курсів, тренінгів і семінарів, спрямованих на вдосконалення професійних знань і практичних навичок працівників відповідно до сучасних вимог діяльності підприємства	Підвищення продуктивності праці, покращення якості виконання професійних обов'язків, зростання ефективності виробничих процесів
Розвиток управлінських компетентностей	Навчання керівників і фахівців сучасним методам управління, стратегічного планування, комунікації та прийняття управлінських рішень	Формування ефективної системи управління персоналом, підвищення результативності управлінської діяльності
Інноваційно-технологічна підготовка персоналу	Опанування новітніх технологій, цифрових інструментів, програмного забезпечення та сучасних методів організації праці	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, впровадження інновацій та оптимізація виробничих процесів
Розвиток особистісних і комунікативних навичок (soft skills)	Проведення тренінгів із розвитку лідерських якостей, командної роботи, управління часом, стресостійкості та ефективної взаємодії з клієнтами	Покращення психологічного клімату в колективі, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та корпоративної культури
Самоосвіта та безперервне навчання персоналу	Використання дистанційних освітніх платформ, професійної літератури, онлайн-курсів і внутрішніх навчальних ресурсів підприємства	Формування інноваційного мислення працівників, забезпечення гнучкості та адаптивності персоналу до змін зовнішнього середовища

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

Результативність системи професійної підготовки персоналу в ТПК «ОЛЬГА» ТОВ значною мірою визначається рівнем аналітичного опрацювання кадрової ситуації, прогнозуванням змін у зовнішньому середовищі, визначенням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та

формуванням дієвих освітніх програм. Важливими елементами цього процесу є оцінювання перспектив розвитку кадрового потенціалу, розроблення концептуальних засад професійного навчання, планування організаційних змін, а також визначення необхідних ресурсів і часових параметрів для їх ефективної реалізації.

У практиці управління персоналом ТПК «ОЛЬГА» ТОВ застосовуються два базові підходи до організації професійного навчання працівників:

- традиційний підхід, який ґрунтується на використанні перевірених часом методів підготовки персоналу, зокрема проведенні лекцій, семінарських занять, внутрішніх тренінгів і наставництва, що забезпечують передачу професійного досвіду та формування базових компетентностей працівників;

- інтегрований підхід, який передбачає поєднання сучасних інноваційних технологій навчання, таких як дистанційні освітні платформи, моделювання виробничих ситуацій, використання кейс-методів, інтерактивних тренінгів і цифрових інструментів розвитку персоналу. Застосування такого підходу дозволяє більш оперативно адаптувати працівників до змін у бізнес-середовищі та підвищувати ефективність їх професійної діяльності.

Порівняльна характеристика зазначених підходів до навчання персоналу та їх вплив на ефективність управління розвитком кадрів представлена у таблиці 3.2.

З метою підтримання високого рівня продуктивності праці керівництво ТПК «ОЛЬГА» ТОВ здійснює систематичний моніторинг кадрової ситуації на підприємстві, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти у сфері управління персоналом і оперативно коригувати кадрову політику відповідно до стратегічних потреб організації. Реалізація такого підходу потребує формування ефективної системи оцінювання професійної діяльності працівників, розроблення процедур атестації персоналу та впровадження сучасних інструментів контролю результативності навчальних програм і

професійного розвитку співробітників.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика традиційного та інтегрованого підходів до професійного навчання персоналу на підприємстві

Критерій оцінювання	Традиційний підхід до навчання	Інтегрований (інноваційний) підхід до навчання
Основна мета навчання	Передача базових знань і професійних навичок	Формування комплексних компетентностей і розвиток інноваційного мислення персоналу
Методи навчання	Лекції, інструктажі, семінари, наставництво	Онлайн-курси, тренінги, кейс-методи, симуляції виробничих ситуацій, дистанційне навчання
Роль працівника у навчанні	Пасивний учасник процесу навчання	Активний учасник, орієнтований на саморозвиток і безперервне навчання
Тривалість навчання	Обмежена конкретним періодом або програмою	Безперервний процес навчання протягом професійної діяльності
Використання технологій	Мінімальне застосування технічних засобів	Активне використання цифрових технологій, інформаційних систем і мультимедійних ресурсів
Гнучкість навчального процесу	Низький рівень адаптації до змін	Висока адаптивність до потреб підприємства та вимог ринку
Орієнтація на результат	Засвоєння теоретичних знань	Практичне застосування знань і розвиток професійних компетентностей
Вплив на ефективність діяльності підприємства	Підтримання базового рівня кваліфікації персоналу	Підвищення продуктивності праці, інноваційності та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

Враховуючи різноманіття навчальних програм і форм професійного розвитку, що використовуються у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, доцільним є визначення основних вимог до фахівця-консультанта, який здійснює організацію та проведення освітніх заходів для персоналу. Дотримання цих вимог забезпечує високу результативність навчального процесу, сприяє формуванню професійних компетентностей працівників і підвищенню ефективності діяльності підприємства (табл. 3.3).

Фахівець, відповідальний за навчання персоналу, повинен володіти ґрунтовними теоретичними знаннями у сфері професійної діяльності

підприємства, мати практичний досвід роботи та здатність адаптувати зміст навчальних програм відповідно до особливостей функціонування організації. Важливою складовою його професійної компетентності є розвинені комунікативні здібності, що забезпечують ефективну взаємодію з працівниками, створення сприятливої атмосфери навчання та підвищення зацікавленості учасників освітнього процесу.

Окрім цього, сучасний консультант має бути обізнаний із новітніми методами професійного навчання, використовувати гнучкі підходи до організації освітнього процесу та вміти здійснювати аналіз потреб персоналу з метою розроблення найбільш ефективних програм підвищення кваліфікації. Особливого значення набуває використання цифрових технологій, дистанційних платформ і інтерактивних інструментів навчання, які дозволяють підвищити якість засвоєння знань, забезпечити практичну спрямованість навчання та активізувати участь працівників у процесі професійного розвитку.

Основним завданням консультанта є не лише передача теоретичної інформації, а й формування практичних умінь і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків у реальних виробничих умовах. Важливою функцією також є стимулювання персоналу до постійного самовдосконалення, розвитку професійних компетентностей і підвищення рівня мотивації до навчання.

Отже, ТПК «ОЛЬГА» ТОВ висуває підвищені вимоги до професійного рівня консультантів і тренерів, оскільки їх компетентність, досвід і здатність застосовувати сучасні методи навчання безпосередньо впливають на якість підготовки персоналу, ефективність кадрової політики та рівень конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Ключові вимоги до консультанта з професійного навчання та розвитку персоналу на підприємстві

Критерій оцінювання	Зміст вимог до консультанта	Значення для розвитку персоналу підприємства
Професійна компетентність	Наявність глибоких знань у сфері діяльності підприємства, сучасних методів управління персоналом і професійного навчання	Забезпечення якісної підготовки персоналу та відповідності навчальних програм вимогам підприємства
Практичний досвід роботи	Досвід роботи у відповідній галузі та участь у реалізації навчальних і консультаційних проєктів	Формування практичних навичок працівників і підвищення ефективності їх професійної діяльності
Комунікативні навички	Здатність ефективно взаємодіяти з працівниками, організовувати командну роботу та підтримувати позитивний психологічний клімат	Підвищення мотивації персоналу до навчання та покращення корпоративної культури
Використання інноваційних методів навчання	Застосування інтерактивних технологій, кейс-методів, тренінгів, симуляцій і дистанційних освітніх платформ	Підвищення якості засвоєння знань і розвиток інноваційного мислення персоналу
Аналітичні здібності	Уміння оцінювати кадрові потреби підприємства, аналізувати результати навчання та розробляти ефективні програми розвитку персоналу	Забезпечення стратегічного планування розвитку людських ресурсів і підвищення результативності навчання
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко адаптувати навчальні програми до змін у зовнішньому середовищі та потреб підприємства	Підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності управління персоналом
Використання цифрових технологій	Володіння сучасними інформаційними системами, онлайн-платформами та інструментами електронного навчання	Оптимізація процесу навчання та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу
Мотиваційні здібності	Уміння зацікавлювати працівників у навчанні, стимулювати їх до саморозвитку та професійного зростання	Формування високого рівня залученості персоналу та підвищення ефективності діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором за матеріалами підприємства на основі власних досліджень.

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високою динамічністю ринку праці, цифровізацією бізнес-процесів та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, особливого

значення набуває впровадження інноваційних підходів до навчання та професійного розвитку персоналу. Саме системне поєднання традиційних і сучасних методів підготовки кадрів забезпечує формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Запропоновані у межах дослідження заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу у ТПК «ОЛЬГА» ТОВ передбачають створення комплексної моделі безперервного професійного навчання, що базується на використанні сучасних освітніх технологій, індивідуалізації навчальних програм та посиленні мотиваційних механізмів. Важливим елементом цієї моделі є впровадження системи планування кар'єрного розвитку працівників, яка забезпечує узгодження професійних інтересів персоналу зі стратегічними напрямками діяльності підприємства. Реалізація індивідуальних програм розвитку дозволяє підвищити рівень компетентності працівників, зміцнити їхню професійну мотивацію та забезпечити стабільність кадрового складу організації.

Особливу роль у підвищенні ефективності навчального процесу відіграє застосування інтерактивних форм підготовки персоналу, зокрема групового навчання, наставництва, корпоративних тренінгів, дистанційних курсів та програм самоосвіти. Такі підходи сприяють розвитку комунікативних і управлінських навичок, формуванню інноваційного мислення та здатності персоналу оперативно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища.

Впровадження інноваційних методів управління розвитком персоналу дозволить ТПК «ОЛЬГА» ТОВ досягти низки стратегічних результатів, серед яких:

- підвищення продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів;
- формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу;
- зміцнення корпоративної культури та лояльності персоналу;
- забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах економічної

нестабільності та воєнних викликів;

– підвищення рівня адаптивності компанії до інноваційних змін і технологічного розвитку.

Таким чином, запропонована система інноваційного розвитку персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ та забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності. Комплексний підхід до навчання, професійного зростання та мотивації працівників створює передумови для формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на результативність, інноваційність і стратегічну стабільність підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне управління інноваційним розвитком персоналу є ключовим чинником забезпечення стабільності діяльності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптації до сучасних соціально-економічних умов. Узагальнення теоретичних положень і практичних результатів аналізу діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ дозволило сформулювати відповідні науково обґрунтовані висновки та рекомендації, які наведено у наступному розділі роботи.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів управління інноваційним розвитком персоналу на підприємстві встановлено, що людський капітал є ключовим стратегічним ресурсом забезпечення стабільності діяльності організації, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до сучасних соціально-економічних викликів. В умовах цифровізації економіки, трансформації ринку праці та функціонування підприємств у період воєнного стану особливого значення набуває формування ефективної системи безперервного професійного навчання та розвитку персоналу.

У ході дослідження було узагальнено сучасні наукові підходи до управління інноваційним розвитком персоналу та визначено, що результативність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від здатності організації впроваджувати інноваційні методи навчання, формувати мотиваційне середовище та забезпечувати стратегічне планування професійного зростання працівників. Доведено, що системний підхід до розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню корпоративної культури.

Проведений аналіз діяльності ТПК «ОЛЬГА» ТОВ засвідчив, що підприємство функціонує стабільно, зберігає кадровий потенціал та забезпечує належний рівень організації праці навіть в умовах економічної нестабільності. Структура персоналу компанії характеризується достатнім рівнем професійної підготовки, а кадрова політика орієнтована на підтримку кваліфікаційного розвитку співробітників і формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Встановлено, що на підприємстві сформована система професійного навчання, яка включає різноманітні форми підвищення кваліфікації, зокрема корпоративні тренінги, стажування, дистанційні освітні програми, участь у професійних заходах і самоосвіту. Активне використання сучасних методів

навчання, таких як інтерактивні тренінги, кейс-методи, коучинг, наставництво та електронні освітні платформи, дозволяє підвищувати рівень професійної компетентності працівників і забезпечувати їхню готовність до впровадження інновацій у виробничі процеси.

Дослідження показало, що важливою складовою ефективного управління розвитком персоналу є формування мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, сприяє підвищенню зацікавленості працівників у професійному зростанні та забезпечує їхню лояльність до підприємства. Визначено, що розвиток персоналу слід розглядати не лише як внутрішню функцію підприємства, а і як чинник підвищення конкурентоспроможності національної економіки, оскільки якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на інноваційний потенціал держави.

У процесі дослідження було здійснено оцінювання ефективності системи управління розвитком персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ із використанням сучасних аналітичних інструментів, зокрема SWOT-аналізу, що дозволило визначити сильні сторони кадрової політики підприємства, виявити потенційні ризики та окреслити перспективні напрями вдосконалення управління людськими ресурсами. Результати аналізу підтвердили доцільність впровадження інноваційних підходів до навчання персоналу та формування системи стратегічного планування його професійного розвитку.

На основі проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління інноваційним розвитком персоналу ТПК «ОЛЬГА» ТОВ, серед яких:

- впровадження індивідуальних планів кар'єрного розвитку працівників;
- удосконалення системи безперервного професійного навчання та самоосвіти персоналу;
- використання сучасних цифрових технологій у процесі підготовки

кадрів;

- формування ефективної системи мотивації до професійного зростання;

- запровадження інтерактивних і групових методів навчання, спрямованих на розвиток командної взаємодії та інноваційного мислення.

Практична реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства, забезпечити зростання продуктивності праці, зміцнити конкурентні позиції ТПК «ОЛЬГА» ТОВ на ринку та створити передумови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, управління інноваційним розвитком персоналу є стратегічним напрямом діяльності сучасного підприємства, який забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища, підвищує рівень організаційної ефективності та сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. - Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. - 466 с.
2. Божидарнік Т.В., Василик Н.М. Креативний менеджмент: навчальний посібник (стереотипне видання). - Херсон: Вид. ОЛДІ-плюс, 2025. - 498 с.
3. Бутко М. П., Бутко І. М. Менеджмент інноваційної діяльності: навчальний посібник. - Київ.: Центр учбової літератури, 2020. - 494 с.
4. Васюткіна, Н., Самітов, Р., 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> (дата звернення: 11.02.2026).
5. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. Бізнес Інформ. 2022. №1. С. 403–409. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (дата звернення: 18.02.2026).
6. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В., Аксьонова О. В., Руденко М. С. Розвиток системи соціально-трудових відносин як складова економічного зростання регіону. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 12. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502> (дата звернення: 08.01.2026).
7. Вонберг Т., Дмитрук С., Крочак В. Сучасні практики добору персоналу: аналіз тенденцій розвитку. Економіка та суспільство. 2023. №52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-66> (дата звернення: 14.01.2026).
8. Гузенко О. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Суми :НВВ КЗ СОППО. 2024. – 139 с.

9. Ефективний розвиток персоналу у 2025 році: Тренди та поради.
URL: <https://sereda.ai/uk/blog/efektyvnyj-rozvytok-personalu-u-2025-roczyi-trendy-ta-porady> (дата звернення: 16.01.2026).

10. Заставний М. Трансформування системи менеджменту персоналу: Інформаційний аспект за умов глобалізування. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-4> (дата звернення: 06.03.2026).

11. Зварич Л.В. Інноваційні технології в управління персоналом. Збірник наукових праць ОНЕУ. 2023. №9 (310). С. 107 - 113. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/387/333> (дата звернення: 04.01.2026).

12. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком в умовах технологічних трансформацій : монографія / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". – Суми : Триторія, 2023. – 228 с.

13. Калінін А. М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. № 4 (76) С. 84-94. URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11> (дата звернення: 15.01.2026).

14. Кібальник О.О., Белкіна О.А. Сучасні тенденції управління людськими ресурсами : навч. посіб. - Одеса : ОНУ ім. І.І. Мечникова, 2021 - 210 с.

15. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024.- 224 с.

16. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. URL: 10.32702/2306-6806.2022.4.34 (дата звернення: 03.01.2026).

17. Майстренко О., Васюк В. Компетентнісний підхід в управління персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2025 № 76. URL:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57> (дата звернення: 22.01.2026).

18. Малішевська Є., Якімова Н. Формування стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-92> (дата звернення: 11.03.2026).

19. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

20. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39- 42. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/17.7> (дата звернення: 22.01.2026).

21. Мутерко Г. Інноваційні технології формування персоналу на промисловому підприємстві. Економіка та суспільство. 2022. №46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-2> (дата звернення: 03.01.2026).

22. Навчання працівників на підприємстві: організація та гарантії під час війни. FactorAcademy. Катерина Міщенко. 20 Вересня 2024. URL: <https://factor.academy/blog/yak-zminitsya-naraxuvannya-zarplati-u-2024-roci/> (дата звернення: 08.01.2026).

23. Офіційні дані ТПК «ОЛЬГА» ТОВ. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/22450985/ (дата звернення: 02.02.2026).

24. Піддубна Л., Чуєва І. Міжнародний досвід використання цифрових технологій в управлінні персоналом ІТ-компаній. Економіка та суспільство. 2023 № 55 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-98> (дата звернення: 14.01.2026).

25. Продіус О., Капран, А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131> (дата звернення: 11.01.2026).

26. Психологія управління: підручник / Є. Ходаківський, Ю. Богоявленська, Т. Грабар .-К.: ЦУЛ, 2020. – 492 с.
27. Пушкар З., Пушкар Б. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. - Тернопіль: Видавництво Осадца Ю.В, 2017. - 210 с.
28. Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. - 310 с.
29. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-78> (дата звернення: 12.03.2026).
30. Станьковська І., Михайлов Т. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-47> (дата звернення: 20.02.2026).
31. Сьомич М. І., Ткаченко Н. Е., Шкробот М. В., Євтух А. І. Безпекові аспекти антикризового управління інноваційно орієнтованих підприємств та розвитку їх кадрового потенціалу в умовах економіки знань та сучасного правового забезпечення. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 36-43. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/45295> (дата звернення: 20.03.2026).
32. Техніка управлінської діяльності: навчальний посібник. / Базелюк В.Г., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Михнюк С.В. К.: Міленіум., 2022. - 424 с.
33. Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. - 466 с.
34. Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: Колективна наукова монографія / Під ред. Н.В. Касьянової. К.: Видавництво Ліра-К, 2019. 232 с.
35. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство.

2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24> (дата звернення: 18.02.2026).

36. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. Економіка: реалії часу. 2023. № 4 (68). С. 76-82.

37. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.

38. Юринець З. В., Гнилянська Л. Й., Юринець Р. В. Управління інноваційним розвитком: навч. посібн. Львів : СПОЛОМ, 2021. 132 с.

39. Ягодзінський С., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44–50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 09.01.2026).

40. Як створити ефективний план навчання персоналу: практичний гайд+зразок. Команда HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/plan-navchannya-personalu/> (дата звернення: 13.03.2026).

41. Якимова Н., Марценюк О., Мойсєєва В. Вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 32. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-5> (дата звернення 13.01.2026).

42. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page. 2021. 307 p.

43. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.Y. Harper and Row. 1973. 398 p.

44. Maslow A.A. Theory of Human Motivation. Psychological Review. 1943. № 50. pp. 370–396.

45. McGregor D. The Human Side of Enterprise. N. Y.: McGraw-Hill. 1960. 256 p.