


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

**ННІ Загальноуніверситетської підготовки
кафедра менеджменту та публічного адміністрування**

Освітньо-професійна програма Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. каф. менеджменту та
публічного адміністрування
доц.  Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
“ 2 ” лютого _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **«Професійний розвиток і організація навчання персоналу на підприємстві»**

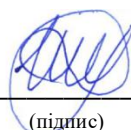
Здобувач вищої освіти:



Олена ЧУРАЄВСЬКА

(ім'я та прізвище здобувача)




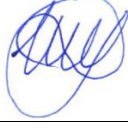

Керівник:



PhD з права Іван ШУМЕЙКО

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Календарний план

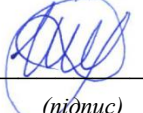
№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи професійного розвитку і організації навчання персоналу	22.12.25р.	
3	Розділ 2. Аналіз та напрями ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу на підприємстві	22.01.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	26.01.26р.	
5	Перевірка на плагіат	30.01.26р.	

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Олена ЧУРАЄВСЬКА
(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

Іван ШУМЕЙКО
(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Професійний розвиток і організація навчання персоналу на підприємстві

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань, додатку. Загальний обсяг роботи становить 60 с., у т.ч. 12 таблиць, 5 рисунків.

Мета роботи. Обґрунтування теоретичних засад і практичних пропозицій щодо професійного розвитку персоналу та організації навчання персоналу на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- визначити сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу» та їх взаємозв'язок;
- проаналізувати фактори, що впливають на професійний розвиток і навчання персоналу;
- визначити показники ефективності професійного розвитку і навчання персоналу;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства;
- оцінити існуючу систему професійного розвитку та навчання персоналу на підприємстві;
- визначити рекомендації щодо удосконалення механізмів професійного навчання та розвитку кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів, пов'язаних із професійним розвитком і навчанням персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти професійного розвитку та організації навчання персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Монографічний, узагальнення, статистичний,

техніко-економічний, графічний.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади професійного розвитку та навчання персоналу, проаналізовано чинники, що впливають на їх організацію, а також визначено показники ефективності зазначених процесів.

У другому розділі наведено характеристику ТОВ «Щедро», проаналізовано професійний розвиток і навчання персоналу. За результатами проведеного аналізу визначено ключові проблеми та обґрунтовані шляхи зростання ефективного професійного розвитку і організації навчання персоналу на підприємстві.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК, НАВЧАННЯ, КОМПЕТЕНТНІСТЬ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, ЕФЕКТИВНІСТЬ НАВЧАННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ	7
1.1. Сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу»	7
1.2. Фактори, що впливають на професійний розвиток і організацію навчання персоналу	13
1.3. Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	23
2.2. Аналіз професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «Щедро»	29
2.3. Основні напрями зростання ефективного професійного розвитку і організації навчання персоналу на підприємстві	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

У сучасній економіці результативність функціонування підприємства у значній мірі залежить від рівня кваліфікації та професійних навичок персоналу. Розвиток персоналу перетворюється на важливий стратегічний ресурс, що забезпечує організації конкурентні переваги й стабільне становище на ринку. Динамічні зміни в технологічному середовищі, економічних процесах та потребах споживачів зумовлюють необхідність безперервного оновлення знань і практичних умінь персоналу [36].

Організація навчання персоналу виступає одним з основних механізмів підвищення професійного рівня співробітників. Ефективна система підготовки кадрів передбачає не лише формальне проходження курсів, а й формування навичок саморозвитку та здатності до безперервного навчання.

Отже, Проблематика професійного розвитку персоналу стає особливо актуальною, враховуючи високий темп змін в економіці, а також масштабні цифрові трансформації, що відбуваються у підприємницькому секторі.

Поняття та підходи до професійного розвитку детально досліджені у працях О. Грішної [4, 5], С.В. Дудко [8], А.М. Марченко та К.А. Ткаченко [17], О.О. Олійник [21], В.А. Савченко [18] та інших авторів.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад і практичних пропозицій щодо професійного розвитку персоналу та організації навчання персоналу на підприємстві.

З метою реалізації поставленої мети сформульовано такі **завдання**:

- визначити сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу» та їх взаємозв'язок;
- проаналізувати фактори, що впливають на професійний розвиток і навчання персоналу;
- визначити показники ефективності професійного розвитку і навчання персоналу;
- провести аналіз організаційно-економічної характеристики

підприємства;

- оцінити існуючу систему професійного розвитку та навчання персоналу на підприємстві;

- визначити рекомендації щодо удосконалення механізмів професійного навчання та розвитку кадрів на підприємстві.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів, пов'язаних із професійним розвитком і навчанням персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти професійного розвитку та організації навчання персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Під час підготовки роботи застосовано такі методи дослідження: монографічний - для всебічного та поглибленого вивчення окремого об'єкта; метод узагальнення - з метою систематизації отриманих результатів і формування висновків; статистичний та техніко-економічний аналіз - для оцінювання основних показників діяльності ТОВ «Щедро»; графічні й табличні методи - для візуалізації результатів проведеного дослідження.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до професійного розвитку та організації навчання персоналу й їх практичному застосуванні для оцінки діючої системи розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Щедро».

Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованих рекомендацій керівництвом ТОВ «Щедро» для підвищення ефективності системи навчання персоналу, удосконалення кадрової політики та забезпечення сталого професійного розвитку працівників.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові джерела, внутрішні документи підприємства, статистичні дані щодо результативності навчання, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура роботи складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань, додатку. Робота викладена на 60 сторінках, містить 12 таблиць, 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність понять «професійний розвиток» і «навчання персоналу»

В умовах динамічних змін технологічного, економічного та соціального середовища сучасності особливої актуальності набуває питання професійного розвитку та навчання персоналу. Високий рівень професіоналізму працівників стає ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства, його здатності адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Сучасні підприємства все більше фокусуються на проблемах організації управління персоналом і розвитку його компетенцій.

Управління персоналом у корпоративному підприємстві доцільно розглядати в межах загальної системи корпоративного управління, яка формується на основі інституційних норм і правил та забезпечує регулювання взаємодії між суб'єктами управління, розподіл управлінських повноважень, відповідальності й контроль за діяльністю [40].

За визначенням Савченко В., розвиток персоналу є системним процесом безперервного професійного навчання працівників, спрямованого на підготовку до виконання нових виробничих функцій, просування за професійно-кваліфікаційними рівнями, формування кадрового резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [30, с. 17].

Л. М. Федоришина та О. А. Гарват визначають розвиток персоналу як цілеспрямований системний процес, спрямований на покращення якісних характеристик працівників організації на регулярній основі з використанням різноманітних методів, що забезпечує підвищення індивідуальних та колективних результатів роботи, зростання загальної продуктивності та, як наслідок, постійне підвищення ефективності діяльності організаційної структури [34, с. 54].

Розвиток персоналу розглядається як ефективний і поширений інструмент для досягнення поставлених цілей. У системі управління персоналом йому відводиться ключова роль, оскільки вважається, що розвиток співробітників сприяє:

- здобуттю необхідних знань та професійних навичок для підвищення ефективності роботи організації;
- максимальному розкриттю потенціалу працівників, їхніх умінь та компетенцій;
- зміцненню лояльності співробітників до цілей організації та формуванню відповідної корпоративної культури;
- полегшенню процесу впровадження організаційних змін;
- забезпеченню принципу наступництва в управлінні персоналом [11, с. 24].

На думку А. М. Ткаченко та К. А. Марченко, На рівні підприємства розвиток професійних компетенцій працівників інтерпретується через поняття «професійний розвиток персоналу» [17].

Сучасний підхід до розвитку професійних компетенцій працівників здебільшого розглядає їх у контексті управління персоналом, що зумовлено змінами в сучасній управлінській практиці, де працівники стали ключовим ресурсом, від якого залежить її ефективність і конкурентоспроможність на світовому ринку. Такий підхід сприяв підвищенню уваги до стратегічного планування розвитку кадрів на всіх рівнях управління. Багато дослідників зазначають, що професійний розвиток не лише відображає прогресивність суспільства, а й відіграє важливу роль у НТП. Професійний розвиток персоналу - це комплексне явище, яке охоплює різноманітні аспекти діяльності. Саме тому українські науковці пропонують різні підходи до його тлумачення, розглядаючи його з різних сторін і під різними кутами. Різні підходи вчених до визначення ключових термінів пояснюються тим, що дослідження у сфері професійного розвитку мають багатогранний характер. Узагальнені підходи до розуміння цього поняття подані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «професійний розвиток персоналу»

Трактування	Автор
Це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників через професійне навчання протягом їхньої трудової діяльності, спрямований на підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення виконання працівниками нових, більш складних завдань із максимальним використанням їхніх здібностей.	Марченко А.М., Ткаченко К.А. [17]
Це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників, спрямований на підготовку до виконання нових виробничих функцій, просування за професійно-кваліфікаційними рівнями, формування кадрового резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.	В. Данюк [6, с. 148]
Це сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства, спрямованих на навчання персоналу, його перепідготовку та перекваліфікацію; у більш широкому розумінні включає професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, періодичне оцінювання персоналу, планування кар'єри та службово-професійне просування.	Грішнова О.А. [4]
Це мотиваційний аспект успішності та самореалізації сучасного працівника в професійній діяльності та суспільстві, що забезпечується через освоєння нових технологій (інформаційних, мовних, психологічних, соціально-економічних, культурних) та розвиток креативного, інтелектуального й емоційного потенціалів..	Драган О.І., Бергер А.Д., Мізіук А.О. [7]
Це процес набуття професійної майстерності в межах однієї або кількох професій із організацією власної діяльності для створення матеріальних і духовних благ, що задовольняють потреби як окремих осіб, так і суспільства загалом.	Дудко С.В. [8, с. 59]
Це постійний процес оновлення знань і навичок працівників, що забезпечує їхню адаптацію до інноваційних змін і сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства	Левченко А. [16, с.126]
Це процес набуття та вдосконалення знань, умінь і компетенцій працівника, що забезпечує його готовність до ефективної діяльності в умовах трансформаційних змін і сприяє підвищенню якості роботи та розвитку організації	Подзігун С.М., Пачева Н.О. [25]

Джерело: [4,6,7,8,16,17,25]

Для пояснення сутності поняття «професійний розвиток персоналу»

підприємства» науковці [26] пропонують застосовувати дуальний підхід:

- на рівні підприємства це розглядається як система заходів, спрямованих на безперервне оновлення професійних знань і навичок працівників, їхню адаптацію до зростаючих професійних вимог, формування мотивації до професійного зростання з метою стимулювання інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- на рівні працівників – як безперервний процес розвитку професійних компетентностей, що поєднує саморозвиток із професійним навчанням у межах підприємства, а також стимулює підвищення внутрішньої мотивації для досягнення інноваційних цілей організації [26].

Відповідно до Закону України «Про професійний розвиток працівників» [9, стаття 4], до основних обов'язків роботодавців у сфері професійного розвитку персоналу належать:

- розробка поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;
- визначення видів, форм та методів професійного навчання;
- створення та впровадження робочих навчальних програм і планів для професійного навчання персоналу;
- організація та координація процесу професійного навчання на підприємстві;
- підбір педагогічних та фахових кадрів для безпосереднього проведення навчання працівників;
- ведення статистичного обліку працівників, зокрема тих, хто пройшов професійне навчання;
- сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню працівників;
- забезпечення підвищення кваліфікації працівників на підприємстві або у навчальних закладах, зазвичай не рідше одного разу на п'ять років;
- визначення періодичності проведення атестацій працівників, організація їхнього здійснення, аналіз отриманих результатів та впровадження

заходів для підвищення професійного рівня персоналу [9, стаття 4].

Розвиток персоналу на підприємстві здійснюється за трьома ключовими напрямками [33].

Особистісний розвиток полягає у постійному самовдосконаленні через зміни, які позитивно впливають на різні аспекти життя та сприяють фізичному й психічному благополуччю. Це процес, який допомагає досягати поставлених цілей, розкривати власний потенціал і покращувати якість життя та стосунків з оточуючими. Кожна людина може обирати, на яких сферах або навичках зосередитися, наприклад, на ефективному спілкуванні чи розвитку міжособистісних відносин.

Саморозвиток передбачає самостійне опанування нових навичок або поглиблення власного розуміння певної проблеми. Основні цілі саморозвитку персоналу:

- підвищення професійної компетентності - освоєння нових знань, технологій, методів роботи;
- підвищення продуктивності праці - розвиток навичок ефективності, планування, самоорганізації;
- підготовка до кар'єрного зростання - розвиток лідерських і управлінських здібностей;
- адаптація до змін - гнучкість мислення, здатність швидко вчитися новому;
- формування корпоративної культури - відповідальність, командність, ініціативність.

Саморозвиток може відбуватися як самостійно, так і за підтримки підприємства.

Коучинг особистісного розвитку передбачає взаємодію з фахівцем, який допомагає визначити конкретні сфери, що потребують вдосконалення. Крім того, цей процес сприяє підвищенню самооцінки працівника та формує орієнтацію на досягнення успішних результатів.

Основні цілі коучингу:

- розуміння власних цінностей і життєвих пріоритетів;
- формування внутрішньої мотивації;
- розвиток упевненості в собі;
- подолання страхів, сумнівів, прокрастинації;
- досягнення гармонії між роботою, стосунками, здоров'ям і відпочинком;
- створення бачення майбутнього й покрокового плану руху до нього.

В умовах сучасного стрімкого економічного розвитку та зростання конкуренції на ринку праці навчання працівників набуває особливої важливості як ключовий компонент управління людськими ресурсами. Під навчанням персоналу розуміють цілеспрямований і системний процес удосконалення знань, навичок та компетенцій співробітників, спрямований на підвищення ефективності їхньої роботи та розвиток професійного потенціалу.

У науковій літературі поняття «навчання персоналу» трактується по-різному.

Так, за визначенням О. Грішної, навчання персоналу - це процес цілеспрямованого впливу на працівників, спрямований на формування у них необхідних професійних компетенцій відповідно до вимог робочих місць та стратегічних цілей організації [4, с. 102].

На думку Матушко А.Є., навчання персоналу є одним із ключових заходів активної політики зайнятості населення, що забезпечує стійкий економічний розвиток, сприяє зниженню рівня безробіття та підтримує збереження і вдосконалення трудового потенціалу держави [20, с. 112].

Основними завданнями навчання персоналу є:

- забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників вимогам виробництва;
- адаптація нових працівників до умов праці;
- підвищення професійної компетентності кадрів;
- формування кадрового резерву для просування по службі;
- розвиток організаційної культури та підвищення мотивації до праці.

Процес навчання персоналу здійснюється у різних формах: формальній (курси, тренінги, семінари) та неформальній (самоосвіта, наставництво, участь у професійних спільнотах). Вибір форми залежить від потреб підприємства, особливостей діяльності та рівня підготовки працівників. Н. Пазюра, В. Лозовецька та Л. Герганов зазначають, що з підвищенням важливості неформального й інформального навчання кордони навчання перемістилися далеко за межі «організованого навчання» [27, с. 51].

Важливою характеристикою сучасного підходу до навчання є його безперервність. Концепція безперервного навчання передбачає, що розвиток компетенцій персоналу має здійснюватися протягом трудового життя. Що дозволяє адаптуватися до технологічних змін, інновацій та нових вимог ринку.

Отже, навчання персоналу виступає не лише інструментом професійного розвитку працівників, а й стратегічним фактором підвищення ефективності діяльності підприємства. Воно сприяє формуванню конкурентоспроможного трудового потенціалу, зміцненню корпоративної культури та реалізації довгострокових цілей організації.

1.2. Фактори, що впливають на професійний розвиток і організацію навчання персоналу

Професійний розвиток персоналу є ключовою складовою системи управління людськими ресурсами, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників, їхню адаптацію до змін зовнішнього середовища та зростання загальної ефективності діяльності організації [14].

За О. О. Олійник, розвиток персоналу є важливою складовою соціальної відповідальності підприємства. Він охоплює принципи, форми та очікувані результати навчання і підвищення кваліфікації працівників [22].

Актуальність дослідження факторів, що впливають на професійний розвиток та організацію навчання персоналу, зумовлена стрімкими змінами в сучасному робочому середовищі, високими темпами технологічного прогресу

та зростанням вимог до компетенцій працівників. Ефективне управління професійним розвитком персоналу є важливим чинником конкурентоспроможності організацій, оскільки рівень кваліфікації та мотивації працівників безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційний потенціал і здатність адаптуватися до нових умов. Системне навчання та розвиток співробітників сприяють підвищенню задоволеності роботою, зменшенню плинності кадрів і формуванню корпоративної культури, орієнтованої на безперервне вдосконалення. Врахування факторів, що впливають на професійний розвиток, дозволяє організаціям оптимізувати навчальні програми, індивідуалізувати підходи до розвитку персоналу та ефективно інтегрувати їх у стратегії довгострокового розвитку підприємства.

За І. В. Партикою, стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу поєднує внутрішні та зовнішні чинники, визначає цілі розвитку кадрів і інтегрується зі стратегією організації [24, с.191-192].

До внутрішніх факторів належать особливості самої організації, її стратегічні цілі, кадрова політика, корпоративна культура та рівень розвитку управлінських процесів. Зокрема:

- стратегія підприємства. Якщо організація орієнтується на інноваційний розвиток, то вона приділяє значну увагу безперервному навчанню персоналу. У випадку стабільної стратегії навчання має підтримувальний характер;
- фінансові можливості. Обсяг фінансування програм розвитку персоналу безпосередньо визначає якість і масштаби проведеного навчання;
- кадрова політика. Орієнтація на внутрішні резерви стимулює створення системи підвищення кваліфікації, наставництва та кар'єрного планування;
- корпоративна культура. Підприємства з відкритою культурою та високою цінністю знань створюють сприятливе середовище для навчання, обміну досвідом і саморозвитку працівників;
- система мотивації. Заохочення до професійного зростання, премії,

сертифікації та можливості кар'єрного підвищення стимулюють участь персоналу у програмах навчання.

До зовнішніх факторів належать умови зовнішнього середовища, які визначають потребу в оновленні знань і навичок персоналу:

- економічні умови. Фінансово-економічний стан підприємства, зокрема стабільність або криза, безпосередньо впливає на рівень інвестицій у навчання персоналу;

- науково-технічний прогрес. Постійне оновлення технологій і цифровізація вимагають від працівників нових компетенцій, що зумовлює необхідність безперервного навчання;

- ринок праці. Конкуренція між роботодавцями за кваліфікованих спеціалістів стимулює компанії створювати власні програми професійного розвитку;

- державне регулювання. Законодавчі вимоги щодо підвищення кваліфікації, сертифікації або атестації персоналу також впливають на організацію навчання;

- соціально-демографічні тенденції. Вікова структура персоналу, рівень освіти, цінності молодого покоління визначають формати та методи навчання (онлайн-курси, менторство, тренінги тощо).

Разом із тим врахування внутрішніх чинників при визначенні якості професійного становлення працівників є оцінка внутрішніх факторів є складною через високий рівень суб'єктивності при визначенні їхнього впливу, тоді як зовнішніх - через відсутність дієвих методик їх оцінювання. Водночас і внутрішні, і зовнішні чинники здійснюють як прямий, так і опосередкований вплив на загальну якість професійного розвитку персоналу [10, с. 101-102].

Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. виділяють п'ять ключових факторів, що впливають на розвиток персоналу, а саме:

1. Динамічні зміни середовища функціонування. Виробничі організації постійно перебувають під впливом соціально-економічних та внутрішніх змін. Тому виникає потреба у постійній актуалізації кваліфікації персоналу, особливо

управлінської ланки, відповідно до нових умов діяльності [3].

2. Збалансована система стратегічного управління підприємством. Розвиток персоналу є невід'ємною складовою стратегічного управління, спрямованого на реалізацію соціальної стратегії підприємства - збереження кадрів і підвищення продуктивності праці. Завдання системи розвитку персоналу:

- заповнення нестачі кадрів необхідної кваліфікації;
- стимулювання підвищення продуктивності праці;
- узгодження заходів розвитку з особистими очікуваннями та кар'єрними планами працівників [3].

3. Необхідність конкурентоспроможності працівників. У сучасних динамічних умовах працівник має постійно вдосконалювати професійні знання та навички, щоб залишатися конкурентоспроможним. Система розвитку персоналу повинна виконувати освітню функцію, допомагаючи працівникам підтримувати свій соціальний статус і кваліфікаційний рівень [3].

4. Конкурентні позиції організації на ринку. Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від рівня кваліфікації персоналу. Безперервна здатність організації успішно конкурувати та розширювати свій бізнес значною мірою залежить від професійного рівня її працівників. Дослідження свідчать, що така постійна готовність забезпечується системною діяльністю у напрямі розвитку персоналу. Ефективна модель розвитку кадрів сприяє підвищенню готовності до ринкової конкуренції та забезпечує стале розширення бізнесу [3].

5. Широкий вибір претендентів на вакантні посади. Підприємство, яке активно розвиває власний кадровий потенціал, може приймати на роботу кандидатів із високим потенціалом, але ще без необхідної кваліфікації. Завдяки внутрішньофірмовим заходам навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, такі працівники можуть досягти потрібного рівня професійності [3].

Важливу роль також відіграють індивідуальні характеристики самих

працівників. Це:

- рівень освіти, попередній досвід, готовність до змін;
- мотивація до навчання і розвитку – внутрішня (самоактуалізація, кар'єрний ріст) і зовнішня (премії, просування) мотивація [8];
- здатність до адаптації, відкритість до нових знань, навичок (soft skills, hard skills) [7].

Ефективна організація професійного розвитку персоналу можлива тоді, коли підприємство враховує:

- стратегічні цілі бізнесу,
- потреби працівників,
- тенденції зовнішнього середовища.

Таким чином, Професійний розвиток працівників формується під впливом різних взаємопов'язаних чинників, серед яких визначальне значення має стратегічний курс розвитку організації, фінансові ресурси, корпоративна культура та зовнішнє середовище. Ефективна організація навчання передбачає врахування всіх цих чинників для створення цілісної системи безперервного розвитку кадрів.

1.3. Показники ефективності професійного розвитку і організації навчання персоналу

Ефективність системи професійного розвитку та організації навчання персоналу є одним із головних факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. В умовах швидких економічних та технологічних змін саме компетентність працівників визначає можливість організації ефективно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей.

Сучасні методи оцінювання результативності та якості професійного зростання персоналу ґрунтуються на системі комплексних показників, які передбачають урахування як індивідуальних аспектів розвитку працівника, так

і організаційного рівня підприємства [19,32].

Оцінювання ефективності навчання персоналу дає змогу визначити ступінь відповідності результатів навчальних програм очікуванням підприємства, виявити сильні та слабкі сторони системи розвитку персоналу, а також забезпечити обґрунтоване прийняття управлінських рішень подальших інвестицій у людський капітал [2].

Показники ефективності професійного розвитку персоналу можна класифікувати за кількома групами: кількісні, якісні, результативні, фінансові та стратегічні [15].

Кількісні показники відображають масштаби навчальної діяльності та її охоплення. До них належать:

- кількість проведених тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації;
- частка працівників, залучених до навчання (% від загальної чисельності персоналу);
- середня кількість годин навчання на одного працівника;
- рівень участі персоналу у програмах розвитку.

Зазначені показники дозволяють оцінити доступність та інтенсивність освітніх заходів у межах підприємства.

Якісні показники характеризують рівень задоволеності персоналу навчальним процесом, оцінку ефективності програм і тренерів, а також рівень засвоєння нових знань та умінь. Вони визначаються на основі опитувань, анкетувань та тестування учасників. Важливим якісним критерієм є також рівень засвоєння матеріалу та готовність застосовувати отримані знання на практиці.

Показники результативності відображають зміни у професійній поведінці та продуктивності працівників після проходження навчання. Саме ця група показників демонструє реальний вплив навчання на діяльність організації. Сюди відносяться:

- підвищення продуктивності праці;

- зниження кількості виробничих помилок;
- зростання якості виконання завдань;
- рівень кар'єрного зростання;
- зменшення плинності кадрів.

Ця група показників дає змогу оцінити реальний вплив навчання на ефективність роботи працівників і підрозділів.

Фінансові показники відображають економічну доцільність інвестицій у розвиток персоналу. Серед них:

- витрати на навчання одного працівника;
- частка витрат на навчання у фонді оплати праці;
- ROI навчання (Return on Investment) - співвідношення фінансових вигод, отриманих від підвищення ефективності праці, до загальних витрат на навчальні програми [38].

Використання фінансових показників дозволяє визначити економічний ефект від реалізації заходів із розвитку кадрів.

Важливою складовою системи оцінювання є також стратегічні показники. До них відносяться:

- відповідність навчальних програм стратегічним пріоритетам підприємства;
- рівень сформованості кадрового резерву;
- відповідність компетенцій працівників вимогам посадових профілів;
- рівень розвитку корпоративної культури навчання.

Найпоширенішим підходом до оцінювання ефективності навчання є чотирирівнева модель Дональда Кіркпатріка, яка передбачає аналіз за такими рівнями [37]: реакція - оцінка задоволеності учасників навчання; навчання - вимірювання зміни рівня знань, навичок і ставлень; поведінка - визначення змін у професійній діяльності після навчання; результати - оцінка впливу навчання на бізнес-показники підприємства (прибуток, продуктивність, якість продукції тощо).

Застосування цієї моделі дозволяє проводити оцінювання системно та комплексно, що дає змогу не лише відстежувати результати навчання, а й пов'язувати їх із досягненням стратегічних цілей організації.

Процес оцінювання якості професійного розвитку персоналу слід організовувати з урахуванням двох ключових чинників: внутрішніх (професійні характеристики співробітників) та зовнішніх (ефективність засобів, що забезпечують їх професійне зростання) (табл. 1.2) [10, с. 105].

Таблиця 1.2

Показники оцінки якості професійного розвитку персоналу на підприємстві

	Показники
Зона якісної оцінки	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів
Зона кількісної оцінки	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %
	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %
	Періодичність підвищення кваліфікації, років
Зона оцінки результативності	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %

Джерело: [10, с. 105].

На думку Захарової О.В. та Городничук Н.В. [10, с. 106] така оцінка має узгоджувати та систематизувати результати визначення показників, що

відображають різні аспекти інтенсивності, достатності, результативності й ефективності процесу професійного зростання працівників. Відповідно, процедура оцінювання якості професійного розвитку персоналу повинна відповідати таким ключовим вимогам:

- бути універсальною, тобто гарантувати узгодженість різних елементів оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу на всіх його етапах;
- бути економічною як з точки зору фінансових витрат, так і щодо часу та трудових ресурсів, необхідних для її проведення;
- гарантувати простоту та однозначність інтерпретації результатів оцінювання;
- забезпечувати можливість аналізу якості як окремих програм професійного навчання, так і загальної оцінки ефективності всієї системи професійного розвитку персоналу;
- бути простою у використанні, наочною та зрозумілою для працівників усіх рівнів [10, с. 106].

Савченко В.А. розробив систему показників для аналізу соціально-економічної ефективності професійного навчання працівників та з наданням методичних рекомендацій щодо оцінювання впливу підвищення їх компетентності на загальні показники діяльності підприємств [31].

Організація навчання персоналу - це стратегічний процес підвищення рівня кваліфікації та професійного розвитку персоналу для забезпечення зростання продуктивності та конкурентних переваг підприємства. Оцінка ефективності цього процесу здійснюється за допомогою спеціальних показників, які дозволяють вимірювати результати навчання та його вплив на підприємство.

Кількісні показники дозволяють оцінити обсяг навчальної діяльності. До них належать:

- кількість проведених навчальних заходів - тренінгів, семінарів, вебінарів;

- кількість працівників, які пройшли навчання;
 - частота навчання - скільки разів на рік працівник підвищує кваліфікацію;
 - тривалість навчання - загальна кількість годин або днів навчання.
- Якісні показники оцінюють ефективність навчання з точки зору його впливу на знання, навички та поведінку співробітників:
- рівень засвоєння матеріалу - оцінюється через тестування або контрольні завдання після навчання;
 - рівень задоволеності учасників - опитування або анкетування учасників щодо корисності та організації навчання;
 - практичне застосування знань - наскільки працівники використовують нові навички у своїй роботі.

Отже, система оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу має враховувати не лише безпосередні результати навчання, але й його вплив на стратегічні цілі підприємства. Лише за умов системного підходу до оцінювання можливо сприяти ефективному використанню ресурсів та стимулювати працівників до активного саморозвитку та зміцнити конкурентні переваги підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ І ОРГАНІЗАЦІЇ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро» - це компанія харчової промисловості, яка займає провідні позиції на українському ринку у сфері виробництва та продажу продуктів харчування. ТОВ «Щедро» було зареєстровано у 2017 року. Форма власності підприємства - приватна. Юридична адреса компанії: м. Дніпро, вул. Космічна, 21 [23].

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є:

10.41 – виробництво олії та тваринних жирів;

10.85 – виробництво готових страв і кулінарних виробів;

46.38 – оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі олією та жирами.

Вся діяльність компанії зосереджена на виробництві продукції високої якості, що відповідає сучасним стандартам і вимогам ринку.

Протягом своєї діяльності ТОВ «Щедро» зарекомендувало себе як стабільне та динамічне підприємство. Основними напрямками його роботи є виробництво майонезів, соусів, маргаринів, спредів, паштетів, томатних соусів і рафінованої соняшникової олії. Продукція компанії реалізується як на внутрішньому ринку України, так і експортується до країн Європи, Кавказу та Близького Сходу. ТОВ розвиває власну торгову марку «Щедро», яка асоціюється у споживачів із якістю, натуральністю та добрими традиціями української кухні [23].

Для здійснення господарської діяльності ТОВ організувало два виробничі підрозділи у містах Львів та Запоріжжя. Виробничі потужності «Львівського жирокombінату» дозволяють випускати майонез, маргарин, а також томатні

соуси, кетчупи та гірчицю. Потужності ВП «Запорізький жирокOMBінат» спеціалізуються на виробництві маргаринової продукції [23].

ТОВ заснувало та зареєструвало п'ять представництв для збуту продукції:

- «Київське представництво»;
- «Луцьке представництво»;
- «Львівське представництво»;
- «Тернопільське представництво»;
- «Івано-Франківське представництво» [23].

Крім того, власна мережа представництв та дистриб'юторів підприємства гарантує належні умови для зберігання та доставки продукції до торговельних точок. Після розміщення товарів на полицях магазинів торговельна команда здійснює моніторинг дотримання умов реалізації та контролює терміни придатності продукції [23].

Діяльність підприємства організовано за лінійно-функціональним принципом управління, що дає змогу ефективно координувати роботу всіх структурних підрозділів. До організаційної структури входять адміністративно-управлінський апарат, виробничі цехи, відділи постачання, маркетингу та збуту, фінансово-економічний і відділ контролю якості, а також логістичний підрозділ. Організаційна структура ТОВ «Щедро» показана на рис. 2.1.

ТОВ «Щедро» постійно працює над удосконаленням своїх технологічних процесів. На виробництві впроваджено сучасні системи управління якістю, що відповідають міжнародним стандартам ISO 22000:2018 (НАССР). Виробничі лінії обладнані сучасною технікою, яка гарантує стабільність та високу якість готової продукції. Приділяється особлива увага застосуванню екологічно чистої та безпечної сировини, упровадженню енергоефективних технологій та покращенню умов праці персоналу [23].

На українському ринку харчових продуктів основними конкурентами ТОВ «Щедро» виступають такі компанії, як ТОВ «Оліяр», ПАТ «Чумак», ТОВ «Королівський смак» та ТОВ «Верес». Попри значну конкуренцію в галузі, підприємство зберігає стабільні позиції завдяки високій якості своєї продукції,

постійному розширенню та оновленню асортименту, ефективній маркетинговій стратегії та розгалуженій системі дистрибуції.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Щедро»

Джерело: Складено автором.

В табл. 2.1 розглянемо основні економічні показники діяльності ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр.

Дані табл. 2.1 показують, що у 2022-2024 роках діяльність ТОВ «Щедро» характеризується погіршенням основних фінансових результатів. Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції на 9,7%, темпи зростання собівартості перевищили темпи приросту виручки, що призвело до зниження валового прибутку на 6,2%. Водночас спостерігається істотне збільшення адміністративних витрат (на 48,3%) та витрат на збут (на 28,4%), що негативно вплинуло на фінансовий результат. Прибуток від операційної діяльності скоротився майже у 47 разів, а чистий прибуток у 2024 році змінився на збиток у розмірі 1,6 млн грн. Рентабельність діяльності знизилася з 5,6% у 2022 році до 0,1% у 2024 році, що свідчить про втрату прибутковості та зниження ефективності господарювання підприємства.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2022 рік
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, млн.грн	4876,7	5166,6	5350,4	109,7
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн.	3 461,9	3533,8	4023,2	116,2
Валовий прибуток (збиток), млн.грн.	1414,8	1632,8	1327,2	93,8
Адміністративні витрати, млн.грн.	136,5	172,6	202,4	148,3
Витрати на збут, млн.грн.	777,4	922,2	998,4	128,4
Прибуток від операційної діяльності, млн.грн.	273,0	174,0	5,8	2,2
Чистий прибуток (збиток), млн.грн.	274,1	99,2	-1,6	-0,6
Рентабельність діяльності, %	5,6	3,4	0,1	-5.5 п.п.

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

В табл. 2.2 наведена динаміка доходу від реалізації продукції ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки.

Аналіз даних дає змогу оцінити ефективність роботи ТОВ та виявити тенденції змін обсягів продажі, які напрями приносять найбільший прибуток. Загальний дохід ТОВ «Щедро» у 2024 році становив 5350,4 тис. грн, що на 9,7 % більше, ніж у 2022 році. Найбільше зростання спостерігається за статтею «Інша продукція» (на 70 %) та «Інші товари», дохід від яких зріс у понад 120 разів, що свідчить про розширення асортименту та освоєння нових ринкових ніш. Значне підвищення доходу від реалізації майонезу (на 14,1 %) і маргарину (на 3,1 %) також демонструє стабільний попит на основну продукцію підприємства. Водночас дохід від реалізації жиру знизився на 12,5 %, а від надання послуг – на 45,3 %, що може свідчити про скорочення попиту або зміну пріоритетів діяльності.

Таблиця 2.2

Дохід від реалізації продукції в ТОВ «Щедро», тис.грн.

Продукція, товари, послуги	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Жир	1371,6	1107,83	1201,13	87,5
Маргарин	1585,96	1682,78	1635,9	103,1
Майонез	1365,54	1566,88	1557,5	114,1
Інша продукція	533,0	779,92	904,8	170,0
Інші товари	0,429	26,18	51,57	В 120р.
Дохід від надання послуг	4,88	3,0	2,67	54,7
Всього	4876,7	5166,6	5350,4	109,7

Джерело: створено автором на основі [12,13]

Основні фонди підприємства є матеріальною основою його виробничої діяльності. До них належать засоби праці, які використовуються у виробничому процесі тривалий час і поступово переносять свою вартість на готову продукцію у міру зношення. Аналіз основних фондів дозволяє оцінити ефективність використання наявних ресурсів, визначити технічний стан обладнання, а також окреслити напрямки оновлення та модернізації матеріально-технічної бази.

В табл. 2.3 проаналізуємо основні фонди ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3

Аналіз основних фондів ТОВ «Щедро» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2024 р. у % до 2022 рік
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	99610	77760	88350	88,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1486	1453	1703	114,6
Фондомісткість	0,02	0,015	0,022	110,0
Фондоозброєність	67,1	53,51	57,81	77,3
Фондовіддача	49,0	66,4	60,5	123,6

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

Аналізуючи дані табл. 2.3 бачимо, що протягом 2022–2024 років в ТОВ відбулися помітні зміни у використанні основних засобів та ефективності їх застосування. Так, середньорічна вартість основних засобів у 2024 році становила 88,35 млн грн, що на 11,26 млн грн менше, ніж у 2022 році (99,61 млн грн). У відсотковому співвідношенні це становить 88,7% від рівня 2022 року. Це свідчить про певне скорочення обсягів основних засобів, можливо через їх вибуття, знос або зниження інвестицій у матеріально-технічну базу.

Фондомісткість у 2024 році становить 0,022, що трохи вище рівня 2022 року (0,02). Показник зріс до 110,0 % від базового рівня, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів, оскільки на виробництво одиниці продукції тепер потрібно більше основних засобів. Фондоозброєність (обсяг основних засобів у розрахунку на одного працівника) знизилася з 67,1 тис. грн у 2022 році до 57,81 тис. грн у 2024 році, або до 77,3 % від початкового рівня. Це вказує на зменшення забезпеченості працівників основними засобами, що потенційно може позначитися на рівні їхньої продуктивності. Фондовіддача підвищилася з 49,0 у 2022 році до 60,5 у 2024 році, що становить 123,6 % від рівня 2022 року. Така динаміка свідчить про ефективне використання основних засобів - підприємство отримує більший результат при меншому обсязі фондів.

ТОВ «Щедро» демонструє покращення ефективності використання основних засобів, попри їхнє скорочення у вартісному вимірі. Позитивною тенденцією є зростання фондовіддачі та збільшення чисельності працівників, що свідчить про розвиток виробничої діяльності. Водночас негативним моментом є зниження фондоозброєності, що може потребувати модернізації обладнання та підвищення технічного рівня виробництва.

ТОВ «Щедро» є стабільним і конкурентоспроможним підприємством харчової промисловості України. Компанія має стійке фінансове становище, ефективну організаційну структуру управління, розвинену логістичну систему та позитивну репутацію серед споживачів. Перспективи розвитку підприємства пов'язані з розширенням ринків збуту, інноваціями у виробництві та

підвищенням екологічності продукції.

2.2. Аналіз професійного розвитку і організації навчання персоналу в ТОВ «Щедро»

Перед тим, як аналізувати професійний розвиток і організацію навчання персоналу в ТОВ «Щедро», проаналізуємо персонал компанії.

Персонал на підприємстві є одним із ключових ресурсів, що визначає ефективність його діяльності та конкурентоспроможність на ринку. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих, управлінських і стратегічних завдань, сприяють розвитку інновацій та підвищенню якості продукції чи послуг.

Раціональне використання трудового потенціалу, належна організація роботи персоналу, його професійна підготовка та мотивація є важливими чинниками стабільного функціонування підприємства. Тому управління персоналом набуває особливого значення як складова загальної системи менеджменту.

Проведемо аналіз динаміки чисельності персоналу в ТОВ «Щедро» (рис. 2.2).

За даними рис. 2.2 спостерігається збільшення загальної чисельності працівників в 2024 році на 217 осіб порівняно з 2022 роком.

Персонал ТОВ «Щедро» поділено на три основні групи:

- адміністративно-управлінський персонал. Склад: керівники, заступники керівників, очільники структурних підрозділів, співробітники, що організовують роботу мережі збуту, а також працівники відділів планування, фінансово-правових питань, бухгалтерії, праці та кадрів;

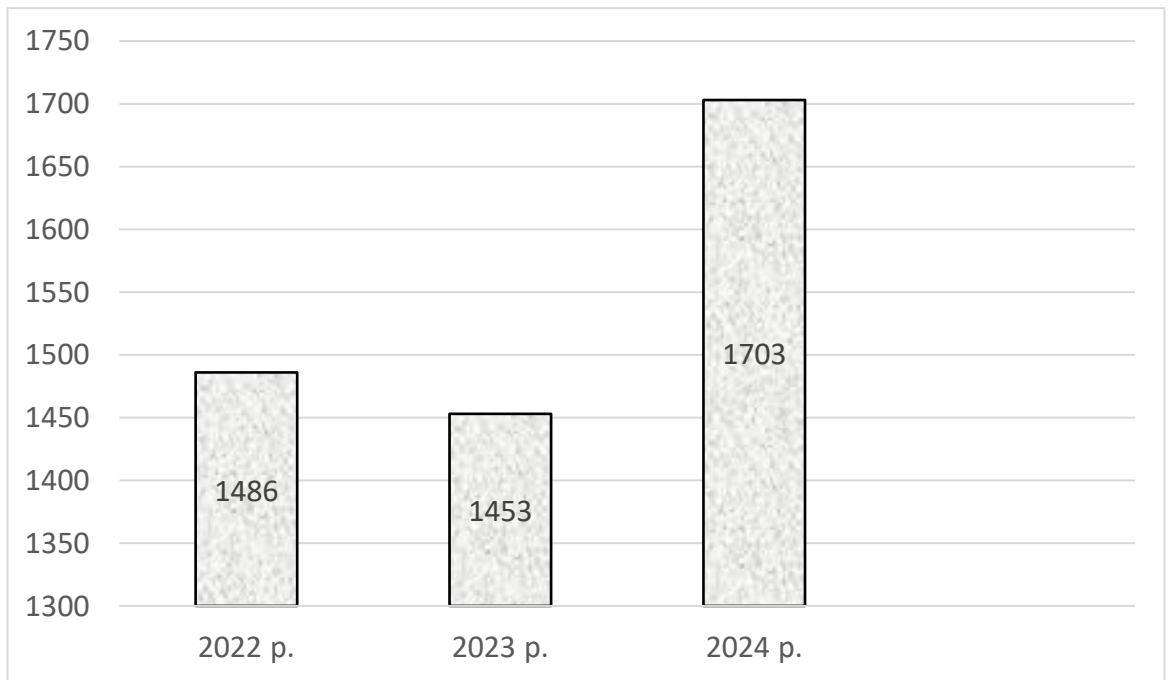


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності працівників в ТОВ «Щедро»

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

- виробничий персонал. Склад: працівники, які безпосередньо займаються виготовленням продукції;
- допоміжний персонал. Допоміжний персонал виконує підтримуючі функції, які дозволяють зменшити навантаження на основних виробничих та управлінських співробітників, підвищуючи ефективність роботи підприємства в цілому.

Аналіз чисельності персоналу дозволяє оцінити ефективність організаційної структури та баланс між управлінськими та виробничими процесами.

В таблиці 2.4 наведені дані щодо категорії персоналу ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр.

За 2022 - 2024 роки структура персоналу ТОВ «Щедро» зазнала таких змін: чисельність керівників залишилася незмінною - 36 осіб, проте їхня питома вага знизилася з 2,42 % у 2022 році до 2,11 % у 2024 році через збільшення загальної чисельності персоналу з 1486 до 1703 осіб.

Таблиця 2.4

Категорії персоналу ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр

Категорії персоналу	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абс. відх 2024/ 2022 питомої ваги
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	
Керівники	36	2,42	36	2,48	36	2,11	-0,31
Спеціалісти та службовці	160	10,77	155	10,66	170	9,99	-0,78
Виробничий персонал	1196	80,45	1167	80,31	1393	81,82	1,37
Допоміжний персонал	94	6,32	95	6,54	104	6,11	-0,27
Всього	1486	100	1453	100	1703	100	-

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

За даними табл. 2.4. спеціалісти та службовці зросли з 160 до 170 осіб, але їхня питома вага зменшилася з 10,77 % до 9,99 %. Виробничий персонал збільшився з 1196 до 1393 осіб, а його питома вага зросла з 80,45 % до 81,82 %, що свідчить про нарощування основної робочої сили. Допоміжний персонал збільшився з 94 до 104 осіб, але питома вага трохи знизилася з 6,32 % до 6,11 %. Загалом спостерігається зміщення структури персоналу у бік зростання виробничого персоналу, що відображає тенденцію до розширення виробничих обсягів підприємства.

В табл. 2.5 наведений аналіз вікової структури працівників ТОВ «Щедро». Аналіз вікової структури працівників - це дослідження розподілу персоналу за віковими групами з метою оцінки кадрового потенціалу підприємства.

Такий аналіз дозволяє:

- визначити частку молодих, середнього віку та старших працівників;
- оцінити рівень досвіду та перспективу розвитку кадрів;
- виявити ризики, пов'язані зі старінням персоналу або нестачею молодих спеціалістів;
- планувати заходи з підготовки резерву кадрів і підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.5

Вікова структура працівників в ТОВ «Щедро»

Вік	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Абс. відх 2024/ 2022 питомої ваги
	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	Осіб	Питома вага,%	
до 30 років	384	25,84	369	25,39	459	26,97	1,13
31-45 років	478	32,14	452	31,1	486	28,53	-3,61
46-55 років	484	32,56	474	32,62	529	31,06	-1,5
Більше 56	140	9,46	158	10,89	229	13,44	3,98
Всього	1486	100	1453	100	1703	100	-

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

Аналіз вікової структури працівників ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки показує, що компанія суттєво наростила чисельність у 2024 році, при цьому зросла частка молодих працівників до 30 років та осіб старше 56 років, тоді як середні вікові групи 31–55 років трохи зменшили свою питому вагу. Це свідчить про оновлення кадрового складу та збереження досвідчених працівників, водночас може вимагати планування заміщення та передачі знань, щоб забезпечити стабільність продуктивності та професійного потенціалу компанії.

На рис. 2.3 наведені дані щодо статевої структури ТОВ «Щедро». Аналіз статевого складу персоналу дозволяє зрозуміти, наскільки збалансовано на підприємстві представлені працівники різної статі. Це допомагає виявити можливі перекося у зайнятості чи кар'єрному просуванні та сприяє формуванню справедливих умов праці.

Як видно із даних рис. 2.3. в статевій структурі ТОВ «Щедро» переважають чоловіки.

У своїй діяльності ТОВ «Щедро» дотримується принципів поваги до особистої свободи, прав і гідності кожної людини. У компанії не допускаються будь-які прояви утисків, дискримінації чи поведінки, що може бути розцінена як образлива або неприпустима.

Підприємство суворо засуджує будь-які форми нерівного ставлення чи надання переваг за ознаками походження, соціального статусу, раси,

національності, віку, статі, мови, релігійних переконань, професії, місця проживання чи будь-яких інших обставин [13].

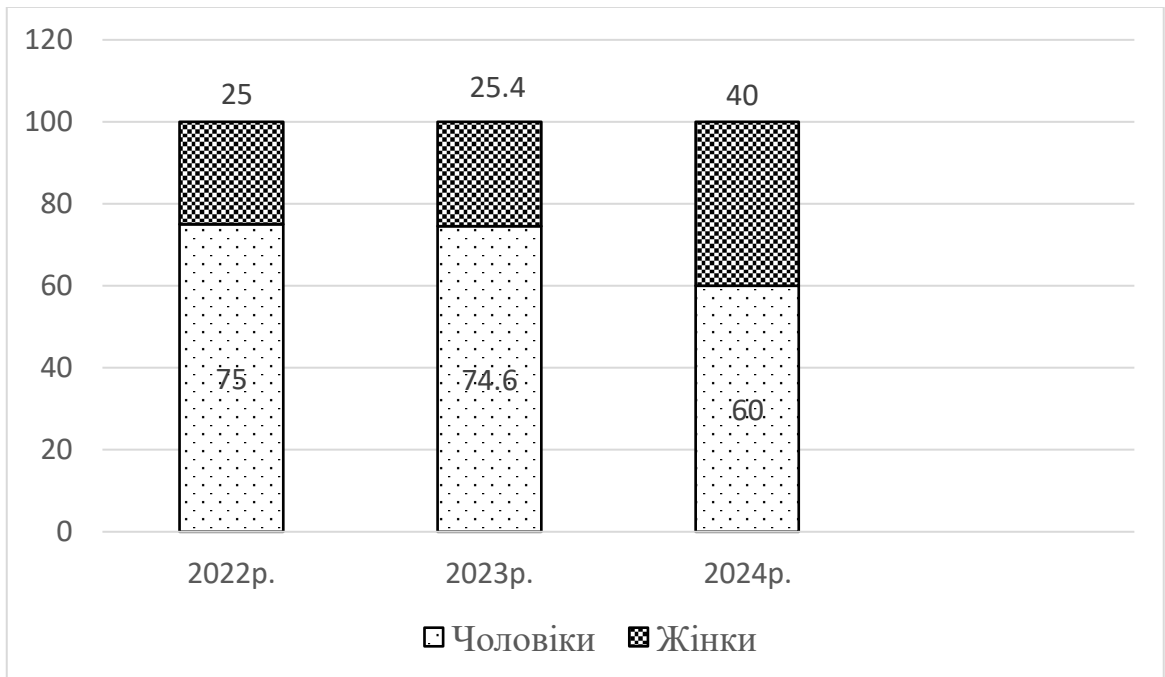


Рис. 2.3. Статеву структуру персоналу в ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр.,%

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

У процесі прийняття кадрових рішень основну увагу приділяють рівню кваліфікації, професійним навичкам, досягненням працівника та іншим критеріям, які безпосередньо пов'язані з виконанням трудових обов'язків. ТОВ «Щедро» активно підтримує ініціативність, творчий підхід та прагнення співробітників до саморозвитку, створюючи умови для розкриття їхніх здібностей і потенціалу[13].

Компанія розглядає корпоративну соціальну відповідальність як важливу складову взаємодії між державою, бізнесом і суспільством. Вона проявляється через турботу про працівників, членів їхніх родин, а також мешканців громад, у яких здійснюється господарська діяльність ТОВ.

У ТОВ «Щедро» функціонує департамент з персоналу, який відповідає за ефективне управління людськими ресурсами та розвиток корпоративної культури компанії. Основна мета департаменту полягає у залученні, розвитку

та утриманні кваліфікованих працівників, а також у створенні сприятливих умов для їхньої професійної та особистої самореалізації. В департамент входить:

- відділ підбору та найму персоналу;
- відділ контролю і роботи з персоналом.

Кадрова політика ТОВ «Щедро» ґрунтується на принципах, які сприяють формуванню команди висококласних спеціалістів, дотриманню професійної етики, узгодженню діяльності персоналу зі стратегічними цілями компанії та врахуванню індивідуальних потреб кожного працівника. Сучасні вимоги ринку праці змушують ТОВ «Щедро» зосереджуватися на залученні спеціалістів, здатних ефективно виконувати завдання в галузях логістики, контролінгу, бізнес-адміністрування, маркетингу, управління персоналом і торгового менеджменту згідно з міжнародними стандартами.

У зв'язку зі складністю технологічних процесів у виробництві компанія приділяє особливу увагу ретельному підбору персоналу. Підготовка кваліфікованих спеціалістів та сприяння їхньому професійному зростанню залишаються одними з головних пріоритетів ТОВ «Щедро». З метою підвищення ефективності виробничих процесів, покращення якості продукції та дотримання нормативних стандартів ТОВ реалізує програми навчання та розвитку компетенцій працівників.

З метою формування внутрішнього кадрового резерву в компанії діє Бізнес-школа ТОВ «Щедро». Тут організуються навчальні курси й тренінги з актуальних напрямів діяльності. Підготовку проходять керівники цехів, їхні заступники, майстри, а також студенти запорізьких університетів. Найуспішніші учасники навчальних програм отримують шанс стати частиною команди ТОВ.

Крім довгострокових освітніх програм, підприємство проводить короткотривалі експрес-семінари, присвячені важливим аспектам трудових відносин: колективним договорам, дисциплінарним процедурам, системам оплати праці, методам врегулювання конфліктів тощо.

Система безперервного професійного розвитку персоналу ТОВ «Щедро» спрямована на підтримку високого рівня знань і практичних навичок співробітників. Особливий акцент робиться на підвищенні компетенції у сфері охорони праці - у Бізнес-школі регулярно проходять базові навчальні курси, інструктажі, семінари та ознайомлення з чинною нормативною документацією.

Щороку для молодих працівників ТОВ організовується конкурс «Брейн-ринг з охорони праці» з призовим фондом, що мотивує учасників до активного засвоєння правил безпеки та формує культуру відповідального ставлення до праці.

В табл. 2.6 розглянемо дані щодо навчання персоналу в ТОВ «Щедро» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6

Кількість персоналу ТОВ «Щедро», які пройшли навчання

Напрями навчання	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
«Технологія і організація виробництва»	32	16	34	106,2
«Школа майстрів»	8	5	4	50,0
Виробничо-технічні курси	271	195	302	111,4
Експрес-семінари	-	224	255	-
Всього	311	440	595	191,3

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

У 2022-2024 роках ТОВ «Щедро» активно навчало свій персонал, демонструючи стабільне зростання охоплення. Загальна кількість працівників, які пройшли навчання, зросла з 311 осіб у 2022 році до 595 осіб у 2024 році, що становить 191,3 % від рівня 2022 року. Серед напрямів навчання найбільше охоплення мали виробничо-технічні курси. Програма «Технологія і організація виробництва» відновила свою популярність після тимчасового зниження у 2023 році. «Школа майстрів» демонструє поступове скорочення учасників. Але не всі учасники «Школи майстрів» успішно її закінчили. Так, у 2022 р. там навчалось 11 осіб, але 8 осіб її закінчили і 7 призначені на посаду «майстер» в цеха ТОВ.

У 2024 р. всього навчалось 4 особи і 3 призначені на посаду «майстер». Експрес-семінари, які відродилися з 2023 року, швидко набирають популярність. Загалом, дані свідчать про посилення уваги компанії до навчання та професійного розвитку персоналу, особливо у 2024 році, коли кількість учасників навчання досягла максимуму.

В табл. 2.7 розглянемо чисельність персоналу, які пройшли перепідготовку та підвищення кваліфікації за період 2022-2024 роки.

Таблиця 2.7

Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу

Вид	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Перепідготовка робітників на виробництві	758	565	657	86,6
Підвищення кваліфікації робітників підприємства:				
- виробничо-технічні курси	271	202	284	104,8
- курси цільового призначення	457	368	403	88,1
- курси з охорони праці	495	405	456	92,1
- курси згідно нормативним актам ЗУ «Про охорону праці»	1349	1351	1401	103,8
- ПТК для КПФС електротехнічного персоналу	19	14	-	-
Підвищення кваліфікації фахівців виробництва на підприємстві	-	20	20	-
Підвищення кваліфікації КПФС в навчальних центрах України	361	236	388	107,5
Всього	3710	3161	3609	97,3

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

У 2024 р. загальна кількість працівників, що пройшли перепідготовку або підвищення кваліфікації, становила 3609 осіб, що дорівнює 97,3 % рівня 2022 р. Тобто спостерігається незначне зниження (-2,7 %), хоча у порівнянні з 2023 р. (3161 ос.) є позитивна динаміка (+14,2 %). Найбільшу частку серед усіх видів підвищення кваліфікації стабільно займають курси згідно із законодавством про охорону праці (понад 38 % від загальної кількості у

2024 р.). Курси КПФС у навчальних центрах України мають помітне відновлення після спаду у 2023 р.

Організація виробничої практики учнів професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) та студентів закладів вищої освіти (ЗВО) є важливою складовою системи підготовки кваліфікованих кадрів. Практична підготовка сприяє формуванню професійних компетентностей, набуттю реальних трудових навичок і забезпечує взаємозв'язок між теоретичним навчанням та потребами ринку праці. В ТОВ «Щедро» навчальну практику проходять учнів ПТНЗ та студенти ЗВО (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Організація практик учнів ПТНЗ та ВНЗ

Вид	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022 р.
Учнів ПТНЗ	114	123	119	104,3
Студентів ЗВО	43	35	26	60,4
Всього	157	158	145	92,3

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «Щедро»

З даних табл. 2.8 видно, що у 2022–2024 роках спостерігається різна динаміка організації практик серед учнів ПТНЗ та студентів ЗВО. Кількість учнів професійно-технічних навчальних закладів, залучених до практики, у 2024 році становить 119 осіб, що на 4,3 % більше, ніж у 2022 році. Це свідчить про певне зростання інтересу або можливостей для проходження виробничої практики серед учнів ПТНЗ. Натомість кількість студентів закладів вищої освіти, які брали участь у практиці, суттєво зменшилася - з 43 осіб у 2022 році до 26 у 2024 році, тобто на 39,6 %. У підсумку загальна кількість осіб, які проходили практику, знизилася з 157 у 2022 році до 145 у 2024 році (92,3 % від рівня 2022 року).

Для впорядкування процесу роботи з новими працівниками на підприємстві було затверджено «Положення про адаптацію новоприйнятих співробітників». У 2024 році було проведено навчання для 93 працівників, відповідальних за процес адаптації.

У ТОВ «Щедро» реалізуються заходи, спрямовані на підвищення професійної компетентності персоналу. Серед них: проведення заводських конкурсів професійної майстерності (на звання кращих підготовчих складів); організація загальнозаводських науково-технічних конференцій для молоді, турнірів за системою менеджменту якості, брейн-рингів з охорони праці та участь у міжнародних конференціях; екскурсії по основних цехах заводу для ознайомлення з повним циклом виробництва.

У 2020-2022 роках підприємство спільно з Відділом професійно-технічної освіти УНО Запорізької облдержадміністрації та закладами вищої освіти продовжило реалізацію програми «Відпрацювання методики співпраці ПТНЗ - підприємство на рівні соціального партнерства». Це:

- організація внутрішньозаводських конкурсів професійної майстерності, зокрема на звання «Кращий працівник підготовчих складів»;
- проведення загальнозаводської науково-технічної конференції для молодих фахівців, турніру з системи менеджменту якості, а також брейн-рингу з питань охорони праці серед молоді;
- проведення екскурсій по основних виробничих цехах ТОВ з демонстрацією повного технологічного циклу.

У ТОВ «Щедро» проводиться атестація працівників з метою оцінювання професійного рівня, ділових якостей та ефективності виконання посадових обов'язків співробітників. Вона спрямована на підвищення якості роботи персоналу, визначення потреб у навчанні, кар'єрному розвитку та оптимізації кадрового складу підприємства.

У 2020 році в ТОВ «Щедро» була впроваджена система оцінки персоналу за компетенціями та проведено атестацію співробітників основних і допоміжних підрозділів на відповідність посаді. Проте у 2022–2023 роках її проведення відбувалося нерегулярно. Процес атестації відбувається відповідно до Положення про атестацію працівників, яке затверджується керівником ТОВ. Перед початком атестації видається наказ по підприємству, у якому визначаються терміни проведення атестації, склад атестаційної комісії,

категорії працівників, що підлягають атестації, а також графік проведення засідань. Працівники завчасно (зазвичай за 1–2 тижні) повідомляються про дату та порядок проведення атестації, а також мають можливість ознайомитися з критеріями оцінювання та надати власну характеристику або звіт про виконану роботу.

В останній час спостерігається відсутність регулярних атестацій працівників та обмежені можливості для кар'єрного зростання, що потребує комплексного підходу до вирішення цих питань.

2.3. Основні напрями зростання ефективного професійного розвитку і організації навчання персоналу на підприємстві

За умов швидких змін на ринку харчової промисловості України питання підвищення професійного розвитку та організації навчання персоналу набуває особливої актуальності. Для ТОВ «Щедро», яке є одним із провідних вітчизняних виробників, формування ефективної системи управління знаннями й професійним розвитком персоналу є запорукою стабільного функціонування компанії, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

На сьогодні процес навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Щедро» не має системного підходу, що був сформований до початку воєнних дій. Незважаючи на проведення окремих заходів з розвитку та навчання персоналу, відсутня єдина методологія планування, визначення навчальних потреб та оцінки результативності заходів.

Ми поділяємо позицію Бабчинської О. І., яка визначає основні складові процесу професійного розвитку персоналу (рис. 2.4). На думку дослідниці, забезпечення ефективного розвитку персоналу здійснюється через систему взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення професійної компетентності, адаптацію до умов праці та формування кар'єрного потенціалу працівників [1].

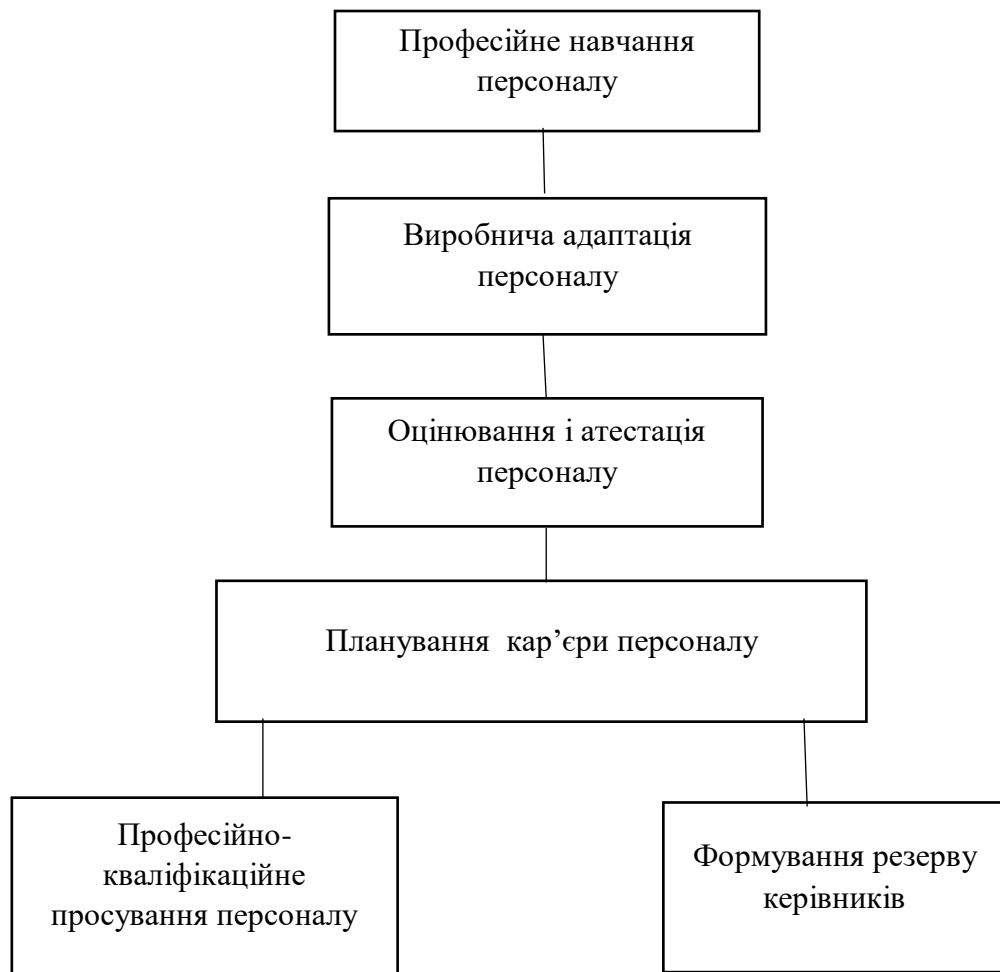


Рис. 2.4. Складові процесу розвитку персоналу організації

Джерело: [1]

До основних складових процесу професійного розвитку персоналу належать:

- оцінювання кадрів, що передбачає: визначення рівня професійної підготовки та компетентності працівників; проведення заходів з виробничої адаптації нових співробітників; періодичну атестацію персоналу з метою підвищення ефективності його діяльності;

- планування кар'єри робітників і фахівців, яке включає: розроблення індивідуальних планів професійного розвитку; підготовку працівників до зайняття вищих посад; набуття та покращення ключових навичок, необхідних для просування кар'єрними сходами;

- стимулювання професійного зростання, що передбачає: створення умов для безперервного навчання та саморозвитку персоналу; матеріальне та нематеріальне заохочення підвищення кваліфікації; мотивацію працівників до участі у програмах професійного навчання та підготовки.

Таким чином, процес професійного розвитку персоналу є багатокомпонентною системою, що поєднує оцінювання, планування та стимулювання з метою формування висококваліфікованого та конкурентоспроможного трудового потенціалу організації [1].

За словами Філіс Ферман [39] сучасний підбір працівників має базуватися на поєднанні цифрових інструментів для внутрішньої мобільності, інтелектуального підбору вакансій та системи розвитку персоналу, замість того, щоб обмежуватися класичними оголошеннями чи зовнішнім рекрутингом.

На думку Ремньової Л. та Забаштанської Т. [28], навчання персоналу в умовах цифрової трансформації - це системний процес формування професійних та цифрових компетенцій працівників, що дозволяє їм ефективно реагувати на інноваційні зміни та сприяє зростанню результативності організації.

Для побудови ефективної системи розвитку персоналу необхідно здійснити аудит наявних компетенцій, визначити пріоритетні потреби у навчанні та інтегрувати їх у стратегічну модель розвитку підприємства.

Для цього пропонуємо впровадити в ТОВ «Щедро» Єдину систему планування професійного розвитку та навчання персоналу, яка передбачає створення щорічного Плану професійного розвитку персоналу, який узагальнює всі заходи з навчання та розвитку для різних категорій працівників.

Єдина система планування навчання дозволяє:

- централізувати процеси навчання та розвитку;
- прогнозувати потреби у професійних компетенціях;
- підвищити мотивацію та залученість співробітників;
- забезпечити прозорість та контроль над реалізацією навчальних програм;

- оптимізувати використання фінансових і часових ресурсів.

План має охоплювати всі категорії працівників:

- робітничі професії - підвищення кваліфікації, навчання з охорони праці, нових технологій, наставництво;
- інженерно-технічний персонал - удосконалення технічних знань, впровадження інновацій, «Lean-технології»;
- керівники - розвиток управлінських та комунікаційних компетенцій, лідерство, стратегічне планування;
- кадровий резерв - програми розвитку управлінських навичок, тренінги з командоутворення, бізнес-симуляції.

Руденко М.В. [29] вважає, що необхідні послідовні етапи навчального процесу, починаючи з визначення потреб у кваліфікації та завершуючи оцінюванням отриманих результатів.

В табл. 2.9 наведені основні задачі Єдиної системи планування професійного розвитку та навчання.

Таблиця 2.9

Основні завдання Єдиної системи планування професійного розвитку та навчання

Завдання	Опис
Систематизація процесу навчання	Єдина платформа для планування, обліку та контролю навчальних заходів.
Планування та прогнозування	Розробка щорічного Плану розвитку персоналу та прогнозування ресурсів.
Індивідуалізація навчання	Персоналізовані плани розвитку на основі оцінки компетенцій.
Контроль та моніторинг	Відстеження прогресу та ефективності навчання.
Оцінка ефективності	Вимірювання впливу навчання на продуктивність та компетенції.
Прозорість та звітність	Централізований облік і регулярні звіти для керівництва.
Підтримка корпоративної культури	Стимулювання саморозвитку та обмін

Джерело: створено автором

На рис. 2.5 представлені етапи Плану професійного розвитку персоналу та навчання.

На першому етапі ТОВ визначає, які компетенції та навички необхідні для досягнення стратегічних цілей. Це:

- збір інформації про поточний рівень компетенцій співробітників (через оцінювання, опитування, співбесіди, КРІ);
- виявлення прогалин між поточними навичками та тими, що потрібні для майбутніх завдань або змін в бізнес-процесах;
- визначення пріоритетних напрямів розвитку, які матимуть найбільший вплив на ефективність організації.

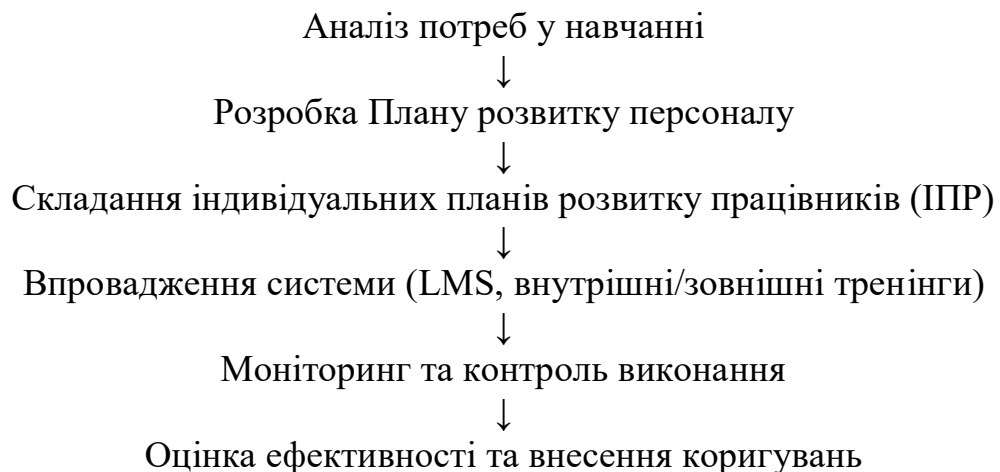


Рис. 2.5. Основні етапи Плану професійного розвитку та навчання в ТОВ «Щедро»

Джерело: створено автором

На другому етапі формуються стратегічні цілі розвитку та загальні напрями навчання для всього ТОВ:

- встановлення цілей навчання на рівні організації та підрозділів;
- визначення ключових компетенцій, які повинні бути розвинені;
- планування типів навчальних заходів: внутрішні тренінги, зовнішні курси, наставництво, участь у проєктах;
- створення календаря реалізації заходів, визначення ресурсів (бюджет, викладачі, час).

Третій етап - це складання індивідуальних планів розвитку (ІПР) для кожного працівника. На цьому етапі план розвитку адаптується під конкретного співробітника. Узгодження плану з керівником та співробітником для забезпечення мотивації та відповідальності.

На четвертому етапі необхідно впровадити системи розвитку (LMS, тренінги). Необхідне використання системи управління навчанням (LMS) для організації та відстеження прогресу; проведення внутрішніх та зовнішніх тренінгів; забезпечення доступу до онлайн-курсів, семінарів, вебінарів, а також наставництво та практичні проєкти для закріплення навичок на практиці [35].

П'ятий етап - це моніторинг та контроль виконання. Необхідно регулярно відстежувати прогрес та результативність виконання ІПР, контролювати виконання запланованих заходів (тренінги, курси, проєкти), давати оцінку прогресу співробітників за допомогою КРІ, атестацій, зворотного зв'язку та виявляти проблеми та своєчасне внесення коригувань.

На шостому етапі проводити оцінку ефективності та внесення коригувань у плані. А також постійне вдосконалення процесу розвитку персоналу для адаптації до змін в бізнесі.

В табл. 2.10 наведені етапи формування та реалізації річного плану навчання, які ми пропонуємо для ТОВ «Щедро».

Таблиця 2.10

Етапи формування та реалізації річного плану навчання в ТОВ «Щедро»

Етап	Опис	Терміни (місяці)
Аналіз потреб у навчанні	Визначення компетенцій, оцінка знань та навичок працівників	Січень - Лютий

Розробка Плану розвитку персоналу	Створення стратегії розвитку персоналу, визначення пріоритетних напрямків	Лютий - Березень
Складання індивідуальних планів розвитку працівників (ІПР)	Формування персоналізованих планів навчання для кожного працівника	Березень
Впровадження системи (LMS, внутрішні/зовнішні тренінги)	Запуск навчальних програм, тренінгів, курсів	Квітень - Червень
Моніторинг та контроль виконання	Відстеження прогресу, перевірка виконання ІПР	Травень - Грудень (постійно)
Оцінка ефективності та внесення коригувань	Аналіз результатів навчання, коригування планів та методів розвитку	Жовтень – Грудень

Джерело: складено автором

Створення єдиної системи планування навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Щедро» забезпечить системність і безперервність процесу розвитку працівників; підвищення професійної компетентності на всіх рівнях; ефективне використання бюджету на навчання; формування кадрового резерву та зростання мотивації персоналу; узгодження людського потенціалу зі стратегічними завданнями підприємства.

Для підвищення зручності та прозорості процесів, окрім існуючих видів навчання, ми рекомендуємо впровадити в ТОВ «Щедро» LMS (Learning Management System) - електронну систему управління навчанням, яка дозволяє автоматизувати планування та облік навчальних заходів, формувати звіти та статистику, організувати онлайн-навчання та тестування, а також створювати корпоративну базу знань. Основні функції LMS:

- управління курсами та контентом;
- створення і завантаження навчальних матеріалів (тексти, відео, тести);
- організація курсів за темами, рівнями, ролями користувачів;
- реєстрація та управління користувачами;
- створення акаунтів для студентів або працівників;

- призначення курсів відповідно до ролі або плану розвитку;
- відстеження прогресу та оцінювання;
- моніторинг виконання курсів;
- тести та контроль знань, звіти про прогрес;
- автоматизація навчання;
- нагадування про початок курсів;
- генерація сертифікатів після завершення навчання;
- аналітика та звітність;
- вимірювання ефективності навчання;
- виявлення пробілів у знаннях та потреб у додатковому навчанні.

Переваги використання LMS: навчання стає доступним 24/7; можливість масштабувати процес без додаткових тренерів; стандартизований підхід до навчання всіх працівників; легко відслідковувати прогрес і ефективність; централізація навчальних матеріалів та даних; усі курси, тренінги, вебінари та інші навчальні ресурси зберігаються в одному місці; доступ співробітників до матеріалів у будь-який час і з будь-якого пристрою; формування щорічного Плану розвитку персоналу у цифровому вигляді; автоматичне призначення курсів відповідно до індивідуального плану розвитку; нагадування про терміни виконання навчальних програм; контроль та моніторинг прогресу; відстеження проходження курсів і тренінгів кожним співробітником; формування звітів про успішність, відвідуваність та завершення програм; аналітика щодо підвищення компетенцій і продуктивності після навчання; персоналізовані навчальні маршрути відповідно до потреб і компетенцій співробітників, а також можливість аналізу ефективності навчання на рівні підрозділів та організації в цілому.

Індивідуальний план розвитку працівника (ІПР) - це перелік дій і заходів, спрямованих на постійне професійне вдосконалення. У цьому документі визначаються особисті цілі та кроки, які допоможуть співробітнику досягти професійного успіху. Такий план складається з урахуванням індивідуальних

особливостей і потреб працівника, що дозволяє йому розвивати вже наявні компетенції або здобувати нові знання та навички.

На першому етапі важливо обговорити працівником його професійні інтереси, сильні сторони та кар'єрні прагнення. Така розмова допоможе визначити напрями, у яких слід зосередити зусилля на розвиток. Адже цілі у всіх різні: хтось прагне кар'єрного зростання, інший хоче вдосконалити окремі навички, а дехто взагалі не має чітких планів щодо свого професійного майбутнього. Саме тому важливо враховувати індивідуальні потреби кожного.

Дії в Індивідуальному плані розвитку працівника повинні бути чіткі, вимірювані результати й реалістичні строки їх виконання. Ретельне опрацювання такого плану разом із працівником підвищує ефективність розвитку персоналу та сприяє більшому поверненню інвестицій у людський капітал.

До основних завдань формування ІПР на ТОВ «Щедро» належать:

- визначення індивідуальних потреб працівників у розвитку;
- забезпечення системного підходу до навчання та самонавчання персоналу;
- формування кадрового резерву підприємства;
- стимулювання самореалізації, ініціативності та підвищення лояльності співробітників.

Індивідуальні плани розвитку мають формуватися на принципах цілеспрямованості, персоніфікації, безперервності, вимірюваності результатів та відповідальності обох сторін – працівника і роботодавця.

Формування ІПР в ТОВ «Щедро» доцільно здійснювати у кілька послідовних етапів:

1. Оцінювання поточного рівня компетенцій працівника.

На цьому етапі здійснюється аналіз професійних знань, умінь та навичок працівника, його результатів діяльності, а також визначення напрямів, у яких спостерігаються прогалини або потенціал для розвитку. Для цього на ТОВ

«Щедро» можуть використовуватися методи оцінювання персоналу, такі як атестація, 360°-зворотний зв'язок, інтерв'ювання, тестування компетенцій.

2. Визначення цілей розвитку. Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними й обмеженими в часі (SMART).

3. Розроблення заходів і форм навчання. Для досягнення поставлених цілей у план включаються конкретні заходи: участь у тренінгах, онлайн-курсах, семінарах, наставництво, ротація між підрозділами, участь у внутрішніх проєктах, самоосвіта тощо. На ТОВ «Щедро» доцільно комбінувати традиційні та сучасні форми навчання, впроваджуючи електронне навчання (e-learning) і внутрішні тренінгові програми.

4. Визначення термінів і відповідальних осіб. У плані чітко зазначаються строки реалізації заходів, а також особи, відповідальні за їх організацію та контроль. Це повинен бути керівник підрозділу, працівник HR-служби та сам працівник.

5. Моніторинг та оцінка результатів. Реалізація ІПР супроводжується періодичним контролем з боку керівника, який оцінює прогрес, надає зворотний зв'язок і за потреби коригує цілі чи заходи. Підсумкова оцінка може здійснюватися наприкінці року під час щорічного оцінювання персоналу.

Запровадження індивідуальних планів розвитку персоналу на підприємстві доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі варто провести пілотний проєкт у межах одного структурного підрозділу, наприклад, у виробничому цеху або відділі збуту. На основі отриманих результатів система може бути поширена на всі підрозділи підприємства.

З метою ефективної реалізації Індивідуального плану розвитку працівника в ТОВ «Щедро» необхідно:

- створити єдину методичну базу щодо розроблення та ведення індивідуальних планів;
- підготувати керівників до ролі наставників і коучів;
- упровадити інформаційну HRM-систему, у якій фіксуватимуться результати навчання та розвитку працівників;

- визначити мотиваційні стимули для тих, хто активно виконує свій ППР (додаткові премії, участь у корпоративних програмах розвитку, кар'єрні можливості).

Нами запропонований приклад Індивідуального плану розвитку Менеджера з продажу, який ми рекомендуємо впроваджувати в ТОВ «Щедро» (Додаток А).

Отже, формування Єдиного плану професійного розвитку та навчання персоналу є дієвим інструментом реалізації стратегії ТОВ «Щедро». Впровадження Плану професійного розвитку персоналу сприятиме підвищенню професійного потенціалу співробітників, розвитку їхньої ініціативності, підвищенню ефективності діяльності ТОВ та зміцненню його конкурентоспроможності. Систематичне використання Плану забезпечить створення гнучкої системи управління знаннями, що відповідатиме сучасним вимогам ринку праці та стратегічним цілям компанії.

ВИСНОВКИ

На підставі аналізу системи професійного розвитку та організації навчання персоналу можна сформулювати такі підсумки та запропонувати відповідні рекомендації:

Професійний розвиток персоналу – це безперервний шлях, що охоплює професійне навчання, підготовку кадрів, підвищення кваліфікації, процес адаптації та формування кар'єрної траєкторії. Це поняття відображає готовність працівника до виконання професійних обов'язків і включає засвоєння необхідних теоретичних знань, набуття практичних умінь і навичок, оволодіння нормами соціальної поведінки та прийняття морально-етичних цінностей.

Професійний розвиток персоналу визначається комплексом взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують потребу в безперервному навчанні та впливають на його ефективність. До ключових чинників належать стратегія й фінансові можливості підприємства, кадрова політика, корпоративна культура та система мотивації, а також умови зовнішнього середовища – економічні тенденції, науково-технічний прогрес, ситуація на ринку праці та державне регулювання. Важливу роль відіграють і характеристики самих працівників, зокрема рівень освіти, досвід, мотивація та здатність до адаптації. Урахування усіх цих аспектів дозволяє підприємству формувати збалансовану систему розвитку персоналу, що підвищує його кваліфікацію, забезпечує конкурентоспроможність та сприяє стійкому зростанню в довгостроковій перспективі.

Ефективність професійного розвитку та організації навчання персоналу визначається комплексом кількісних, якісних, результативних, фінансових і стратегічних показників, що дають змогу всебічно оцінити вплив навчальних програм на працівників і підприємство загалом. Така система показників дозволяє виміряти масштаби та якість навчання, рівень засвоєння знань, зміни у продуктивності й поведінці співробітників, а також економічну доцільність інвестицій у розвиток людського капіталу. Отже, комплексне, структуроване та

економічно обґрунтоване оцінювання професійного розвитку є важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «Щедро» є одним із значущих та впізнаваних виробників харчової продукції на українському ринку, яке успішно поєднує традиційні підходи до виробництва з сучасними технологіями та стандартами якості. Фінансово-економічний аналіз показав як позитивні, так і негативні тенденції в діяльності підприємства. Попри зростання обсягів доходу та розширення асортименту, ТОВ зіткнулося з підвищенням витрат, зниженням валового та чистого прибутку, а також падінням рентабельності до критично низького рівня у 2024 році. Загалом ТОВ «Щедро» залишається стабільним і конкурентоспроможним підприємством, яке має значний потенціал розвитку.

В ТОВ «Щедро» за 2022-2024 рр. спостерігається збільшення загальної чисельності працівників. Так, в 2024 році чисельність працівників збільшилася на 217 осіб порівняно з 2022 роком. Збільшення штату відбулося переважно за рахунок виробничого персоналу. Вікова структура працівників демонструє оновлення кадрового складу за рахунок частки молодих працівників до 30 років та осіб старше 56 років, тоді як середні вікові групи 31-55 років зменшили свою питому вагу.

Період 2022-2024 років для компанії був складним через військові дії на території України. Але проведений аналіз системи професійного розвитку персоналу ТОВ «Щедро» засвідчує, що компанія послідовно формує ефективну політику управління персоналом, спрямовану на забезпечення виробничих потреб та розвитку. На основі аналізу діяльності ТОВ «Щедро» можна зробити висновок, що компанія активно інвестує у розвиток професійних компетенцій свого персоналу. Протягом 2022-2024 років спостерігається зростання охоплення навчанням співробітників, особливо у сфері виробничо-технічних курсів та експрес-семінарів. Підготовка кадрів охоплює різні рівні персоналу - від керівників цехів і майстрів до працівників. Найбільшу увагу підприємство

приділяє питанням охорони праці, що підтверджується значною часткою працівників, які проходять відповідні курси, та проведенням мотиваційних заходів, таких як брейн-ринг з охорони праці. Підприємство також здійснює активну співпрацю з ПТНЗ і ЗВО, хоч загальна кількість практикантів має тенденцію до зниження, зокрема серед студентів вишів.

Водночас, хоча загальна кількість працівників, які проходили перепідготовку та підвищення кваліфікації, у 2024 році майже відповідає рівню 2022 року, але спостерігається нерівномірна динаміка серед окремих категорій. Крім того, нерегулярне проведення атестацій та обмежені можливості кар'єрного зростання вимагають системного підходу до управління персоналом.

Для підвищення ефективності професійного розвитку в ТОВ «Щедро» запропоновано впровадження Єдиної системи планування навчання, яка включає щорічний План розвитку персоналу для всіх категорій працівників, та інтеграцію системи з оцінкою результативності, мотивацією та плануванням кар'єри. Основні напрями розвитку охоплюють підвищення кваліфікації робітничих професій, вдосконалення технічних знань інженерно-технічного персоналу, розвиток управлінських компетенцій керівників та формування кадрового резерву.

Ключовим елементом системи є Індивідуальний план розвитку працівника (ІПР), який забезпечує персоніфікований підхід до професійного зростання, визначення конкретних цілей, форм навчання та строків їх реалізації. Поетапне впровадження ІПР, використання електронних HR- і LMS-систем дозволяють підвищити результативність навчання, мотивацію працівників та економічну ефективність інвестицій у розвиток персоналу.

Таким чином, запропонована модель організації навчання і професійного розвитку на ТОВ «Щедро» забезпечує системність, безперервність і результативність процесів, сприяє формуванню висококваліфікованого та конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства, що є ключовим чинником підвищення його ринкових позицій та стратегічної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструмент формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_3_28 (дата звернення: 11.11.2025).
2. Бандура І. М. Управління розвитком персоналу підприємства. Львів: ЛНУ, 2019.
3. Вороніна А.В., Ніколаєва К.М. Передумови та особливості розвитку персоналу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 4(04). С. 200-204.
4. Грішнова О.А. Людський розвиток. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
5. Грішнова О.А. Оцінювання персоналу: сучасні підходи до забезпечення ефективності. *Управління людськими ресурсами: проблеми, теорії та практики*. 2015. № 7. С. 42 - 50
6. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
7. Драган О.І., Бергер А.Д., Мізюк А.О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71-78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-10> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Дудко С.В. Професійний розвиток персоналу: технології оцінювання та механізм мотивації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6 (2). С. 57–65.
9. Закон України «Про професійний розвиток працівників» №4312-VI від 12.01.2012р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>.
10. Захарова О.В., Городничук Н.В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3 (19) – 4 (20). С. 100-107.
11. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління

розвитком персоналу: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/467> (дата звернення: 06.10.2025).

12. Звіт про управління ТОВ «Щедро» за 2023 рік. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://schedro.ua/files/zvit-pro-upravlinnya-schedro-2023.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

13. Звіт про управління ТОВ «Щедро» за 2024 рік. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://schedro.ua/files/finansova-zvitnist-za-2024-rik.pdf> (дата звернення: (09.11.2025).

14. Качан Я. В. Фактори впливу на професійний розвиток публічної служби України. URL: <file:///C:/Users/user5968/Downloads/182-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-222-2-10-20210604.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

15. Кіркпатрік Д. Оцінювання результатів навчання. Харків: Фоліо, 2020.

16. Левченко А. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. № 1 (34). 2018. С. 124-134.

17. Марченко А.М., Ткаченко К.А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 07.10.2025).

18. Маркіна, І., Вороніна, В., & Філатова, К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № (17), С. 39-42.

19. Марцінковська О.Б., Дякович Л.І. Оцінка персоналу в Україні: проблеми, тенденції, передові методи та інструменти. *Актуальні проблеми економіки та управління на сучасному етапі: збірник тез Міжнародної науково-практичної WEB конференції*. Тернопіль, ТНЕУ 2017. С.71–74.

20. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові*

праці. *Економіка*. 2010. Випуск 132. С. 108 – 114.

21. Менеджмент: навч. посіб. / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль. 2017. 252 с.

22. Олійник О.О. Розвиток персоналу як складова корпоративної соціальної відповідальності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18343> (дата звернення: 17.11.2025)

23. Офіційний сайт ТОВ «Щедро». URL: <https://schedro.ua/>.

24. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195.

25. Подзігун С.М., Пачева Н.О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*, № 67. URL: https://www.researchgate.net/publication/385569378_.

26. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

27. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.

28. Ремньова, Л., Забаштанська, Т. Концептуальні засади навчання персоналу в умовах діджитал-трансформації бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1 (25), С. 45–53.

29. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2(1). С. 33–37.

30. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002.

31. Савченко В.А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. К.: НАПНУ, 2012. 152 с.

32. Ситник, Й., Пригарний, С., Дмитришин, З. Методи розвитку

персоналу в умовах трансформації. *Економіка та суспільство*. 2023, Випуск (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3196>.

33. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська [за заг. ред. М.С. Татаревської]. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

34. Федоришина Л. М., Гарват О. А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С.52-59.

35. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 437-444.

36. Яцун О. В. Трансформація підходів до регулювання професійного розвитку фахівців як чинник підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. Інноваційний вимір розвитку вищої освіти України: сучасні реалії та перспективи: [колективна монографія] / О. В. Яцун / За заг. ред. д.е.н., проф. О. М. Левченка / Кіровоград: Ексклюзив – Систем, 2015. Ч. І. С. 554-561.

37. Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D Evaluating Training Programs: The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

38. Phillips J. ROI in Human Resources Development. Boston: Butterworth-Heinemann, 2021.

39. The One Tool to Best Accelerate Internal Hiring. URL: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/employee-experience/one-tool-to-best-accelerate-internal-hiring>

40. Khilukha O.A. Corporate governance and the Ukrainian corporate enterprises development. *Scientific bulletin of Polissia*. 2017. Т. 2. №. 3(11). С. 103–107.

ДОДАТКИ

**Індивідуальний план розвитку працівника
ТОВ «Щедро»**

ПІБ працівника: ПІБ

Посада: Менеджер з продажу

Підрозділ: Відділ збуту

Керівник: ПІБ, директор з продажів

Період дії плану: січень – грудень 2026 року

Дата затвердження: 15.01.2026 р.

1. Цілі розвитку працівника

№	Ціль розвитку	Очікуваний результат	Строк виконання
1	Підвищити рівень володіння техніками активних продажів	Збільшення обсягу продажів на 15% у порівнянні з попереднім роком	I півріччя 2026
2	Розвинути навички ведення переговорів з ключовими клієнтами	Укладання 3 нових контрактів із регіональними мережами	II півріччя 2026
3	Опрацювати знання продуктового асортименту ТОВ «Щедро»	Участь у внутрішньому тренінгу з продуктів компанії	I квартал 2026
4	Поліпшити навички роботи з CRM-системою	Своєчасне внесення 100% даних про клієнтів у CRM	Протягом року

2. Заходи для досягнення цілей

№	Заходи (що саме буде зроблено)	Формат	Відповідальний	Термін виконання
1	Пройти онлайн-курс «Ефективні продажі у FMCG»	Зовнішнє навчання	HR-відділ, працівник	Лютий–березень 2026
2	Відвідувати щомісячні командні тренінги з переговорів	Внутрішнє навчання	Керівник відділу продажів	Протягом року

3	Наставництво від старшого менеджера для роботи з ключовими клієнтами	Коучинг/наставництво	Директор з продажів	Січень–грудень 2026
4	Самостійне вивчення асортименту компанії за внутрішніми матеріалами	Самоосвіта	Працівник	I квартал 2026
5	Підвищити ефективність роботи в CRM через додаткове навчання	Внутрішній тренінг	ІТ-відділ	Квітень 2026

3. Очікувані результати та критерії оцінки

Напрямок	Показник оцінки	Плановий результат	Фактичний результат	Оцінка
Продажі	Обсяг продажів	+15% до 2025 року		
Робота з клієнтами	Кількість нових угод	3 контракти		
CRM	Повнота внесення даних	100%		
Розвиток компетенцій	Участь у навчанні	4 заходи		

4. Узгодження

Посада	ПІБ	Підпис	Дата
Працівник		_____	__ . __ . 2026
Безпосередній керівник		_____	__ . __ . 2026
HR-менеджер		_____	__ . __ . 2026