

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

**Факультет економіки та бізнесу
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
“ 23 ” _____ 06 _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: **«Професійний розвиток персоналу організації»**

Здобувач вищої освіти: _____
(підпис)

Владислав МУЗИРЯ
(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник: _____
(підпис)

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

Запоріжжя – 2026 рік

**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу

Кафедра Менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

Ступінь вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма “Менеджмент”

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної
програми

_____Ірина АГЕСЬВА
« 3 » листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою менеджменту та
публічного адміністрування

_____Світлана ПОТНІЧЕНКО
« 4 » листопада 2025р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу вищої освіти

здобувач вищої освіти Музиря Владислав Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Професійний розвиток персоналу організації»

керівник роботи _ Агєєва Ірина Вікторівна, к.е.н., доцент ,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «31» жовтня 2025 р. № 587-С

2. Термін подання роботи здобувачем вищої освіти 12 червня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: науково-теоретична література, статистична звітність «ПрАТ «МХП», інформація з офіційного сайту підприємства, інші джерела

4. Зміст пояснювальної записки

Розділ 1. Теоретичні основи професійного розвитку персоналу підприємства
Розділ 2. Аналіз та вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу 19 таблиць

6. Дата видачі завдання 04.11.25 р.

Календарний план

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	07.11.25р.	
2	Розділ 1. Теоретичні основи професійного розвитку персоналу підприємства	27.03.26р.	
3	Розділ 2. Аналіз та вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві	30.05.26р.	
4	Висновки, список використаних джерел	11.06.26р.	
5	Перевірка на плагіат	12.06.26 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Владислав МУЗИРЯ

(власне ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної

роботи

(підпис)

Ірина АГЄЄВА

(власне ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Професійний розвиток персоналу організації.

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 40 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 62 с., у т.ч. 19 таблиць.

Мета роботи. Теоретичне обґрунтування сутності професійного розвитку персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві.

Задачами дослідження є:

- розкрити сутність, зміст і значення професійного розвитку персоналу підприємства;
- дослідити сучасні концепції та підходи до розвитку персоналу в умовах динамічного середовища;
- охарактеризувати методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити основні проблеми та недоліки функціонування системи розвитку персоналу;
- розробити напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес професійного розвитку персоналу організації.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління професійним розвитком персоналу на підприємстві, а також підходи до вдосконалення відповідної системи.

Методи дослідження. У роботі використано загальні та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, системний та порівняльний підходи, економіко-статистичні методи, а також узагальнення і логічне моделювання.

У першому розділі розкрито теоретичні основи професійного розвитку персоналу, зокрема визначено його сутність, значення, сучасні підходи, методи та інструменти управління, а також обґрунтовано його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ПрАТ «МХП» та оцінюванню ефективності системи професійного розвитку персоналу. За результатами аналізу визначено основні проблеми та обґрунтовано напрями вдосконалення системи розвитку персоналу.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, КОМПЕТЕНЦІЇ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність, зміст і значення професійного розвитку персоналу	
1.2. Сучасні концепції та підходи до розвитку персоналу	12
1.3. Методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу	30
2.3. Напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу	43
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена посиленням значення людського капіталу як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у сучасних умовах. У середовищі постійних змін, пов'язаних із цифровізацією економіки, глобалізаційними процесами та зростанням вимог до якості праці, особливої ваги набуває формування ефективної системи професійного розвитку персоналу. Рівень професійної підготовки, знань, навичок і компетентностей працівників визначає здатність підприємства оперативно реагувати на зовнішні виклики, впроваджувати інноваційні рішення та досягати стратегічних цілей розвитку.

Водночас на практиці багато підприємств стикаються з проблемами недостатньої ефективності системи навчання та розвитку персоналу, обмеженості інвестицій у людський капітал, відсутності чітких механізмів оцінювання результативності професійного розвитку. Це обумовлює необхідність удосконалення підходів до управління професійним розвитком персоналу, впровадження сучасних інструментів навчання та формування комплексної системи розвитку кадрів. Таким чином, дослідження особливостей організації та вдосконалення системи професійного розвитку персоналу є своєчасним і практично значущим завданням.

Ступінь розробленості проблеми. Ступінь розробленості проблеми професійного розвитку персоналу організації є достатньо високим, що підтверджується значною кількістю наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, у роботах Лівінського А. І. та Бортника У. М. [1] розкрито концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу, тоді як Станьковська І. М. та Михайлов Т. О. [2] приділяють увагу питанням планування цього процесу. Партика І. В. та Ожубко Г. В. [3] досліджують сучасні аспекти професійного розвитку персоналу, акцентуючи увагу на факторах і перешкодах його ефективної реалізації, а

Подзігун С. М. і Пачева Н. О. [4] розглядають взаємозв'язок розвитку персоналу з навчанням, корпоративною культурою та брендом роботодавця. Водночас у працях Партики І. В. [5] обґрунтовано стратегічний підхід до управління розвитком персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації. Незважаючи на вагомий науковий доробок, окремі аспекти, зокрема інтеграція сучасних інструментів розвитку персоналу та адаптація системи професійного розвитку до умов нестабільного середовища, потребують подальшого дослідження.

Мета дослідження. Теоретичне обґрунтування сутності професійного розвитку персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність, зміст і значення професійного розвитку персоналу підприємства;
- дослідити сучасні концепції та підходи до розвитку персоналу в умовах динамічного середовища;
- охарактеризувати методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити основні проблеми та недоліки функціонування системи розвитку персоналу;
- розробити напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єкт дослідження. Процес професійного розвитку персоналу організації.

Предмет дослідження. Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління професійним розвитком персоналу на підприємстві, а також підходи до вдосконалення відповідної системи.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано різні загальні та спеціальні методи дослідження. Зокрема, аналіз і синтез застосовувалися для узагальнення теоретичних підходів до професійного розвитку персоналу. Системний підхід дозволив розглянути розвиток персоналу як частину загальної системи управління підприємством. Порівняльний аналіз використовувався для зіставлення різних підходів і концепцій у сфері управління персоналом. Економіко-статистичні методи допомогли дослідити показники діяльності підприємства. Методи узагальнення та логічного моделювання були застосовані для обґрунтування напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу.

Елементи наукової новизни. Наукова новизна роботи полягає в тому, що запропоновано більш ефективні підходи до управління професійним розвитком персоналу підприємства. Вони базуються на поєднанні сучасних методів навчання, оцінювання та мотивації працівників. Також у роботі розвинуто теоретичні положення щодо формування ефективної системи розвитку персоналу з урахуванням цифровізації та змін у ринковому середовищі.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну основу дослідження склали наукові праці українських і зарубіжних учених з питань управління персоналом, нормативно-правові акти України, статистичні дані, а також фінансова та внутрішня звітність ПрАТ «МХП». Крім того, використано матеріали офіційного сайту підприємства, аналітичні звіти та інші відкриті джерела інформації.

Практична значущість результатів. Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можна використовувати на підприємствах для покращення системи професійного розвитку персоналу. Це сприятиме підвищенню ефективності управління працівниками, зростанню

продуктивності праці, розвитку їхніх професійних навичок і зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст і значення професійного розвитку персоналу

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням ролі людського капіталу, особливого значення набуває ефективне управління професійним розвитком персоналу. Саме рівень знань, компетентностей і професійних навичок працівників визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільне функціонування і розвиток. Професійний розвиток персоналу виступає не лише складовою системи управління персоналом, а й важливим стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності організації. У зв'язку з цим дослідження сутності, змісту та значення професійного розвитку персоналу є актуальним завданням, що дозволяє сформулювати теоретичну основу для подальшого вдосконалення системи розвитку кадрів на підприємстві.

Для більш глибокого розуміння сутності та змісту професійного розвитку персоналу доцільно узагальнити наукові підходи різних авторів. Основні трактування, ключові характеристики та практичне значення професійного розвитку персоналу наведено в таблиці 1.1 [1-6].

Таблиця 1.1

Сутність та зміст професійного розвитку персоналу

Автори, джерело	Сутність професійного розвитку персоналу	Ключові характеристики	Практичне значення
1	2	3	4
Лівінський А. І., Бортник У. М. [1]	Розглядається як комплексна система управління розвитком	Орієнтація на формування знань, навичок, компетентностей; інтеграція в систему	Підвищення ефективності діяльності підприємства та якості управління

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	компетенцій персоналу	управління персоналом	
Станьковська І. М., Михайлов Т. О. [2]	Процес планування професійного розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства	Включає визначення потреб у навчанні, формування програм розвитку, оцінювання результатів	Забезпечення відповідності персоналу вимогам ринку та цілям підприємства
Партика І. В., Ожубко Г. В. [3]	Безперервний процес набуття нових знань, умінь і навичок працівниками	Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів; мотивація працівників; подолання бар'єрів розвитку	Підвищення конкурентоспроможності персоналу та організації
Подзігун С. М., Пачева Н. О. [4]	Процес навчання та розвитку персоналу в умовах змін	Використання сучасних форм навчання (онлайн, LMS, тренінги); розвиток корпоративної культури; індивідуальні плани розвитку	Зростання продуктивності праці та формування сильного бренду роботодавця
Партика І. В. [5]	Стратегічно орієнтований процес розвитку персоналу, пов'язаний із цілями організації	Взаємозв'язок зі стратегією підприємства; безперервність навчання; формування кадрового потенціалу	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства
Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмайлова А. [6]	Комплекс заходів професійного розвитку, що поєднує навчання та мотиваційні механізми	Поєднання внутрішньої та зовнішньої мотивації; безперервність розвитку; орієнтація на підвищення продуктивності	Підвищення ефективності праці, мотивації персоналу та досягнення цілей підприємства

Джерело: складено автором на основі [1-6]

За результатами аналізу наукових підходів, наведених у таблиці 1.1, слід зазначити, що в сучасній економічній літературі відсутнє єдине універсальне трактування сутності професійного розвитку персоналу, проте більшість

дослідників розглядають його як системний і комплексний процес. Професійний розвиток охоплює сукупність заходів, спрямованих на формування, удосконалення та реалізацію професійних компетентностей працівників.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ключовою характеристикою професійного розвитку персоналу є його безперервність. У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та постійних змін у зовнішньому середовищі працівники повинні постійно оновлювати свої знання, навички та вміння, що забезпечує їх адаптивність і здатність ефективно виконувати професійні завдання.

Важливим аспектом є також тісний взаємозв'язок професійного розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства. Розвиток персоналу не може розглядатися ізольовано, а має бути інтегрованим у загальну систему управління організацією та спрямованим на досягнення її довгострокових цілей і підвищення ефективності діяльності.

Окрему увагу в сучасних підходах приділено використанню інноваційних форм і методів розвитку персоналу, зокрема цифрових технологій, дистанційного навчання, корпоративних освітніх програм та індивідуальних планів розвитку. Це свідчить про трансформацію традиційних підходів до управління персоналом у напрямі підвищення їх гнучкості та результативності [1-6].

Отже, професійний розвиток персоналу виступає важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та формування ефективного кадрового потенціалу. Його ефективна організація створює передумови для сталого розвитку підприємства та досягнення стратегічних переваг у сучасних умовах господарювання.

Для всебічного розуміння ролі професійного розвитку персоналу доцільно розглянути його значення за основними напрямками впливу на діяльність підприємства. Узагальнену характеристику значення професійного розвитку персоналу, його результати та вплив на функціонування організації наведено в таблиці 1.2. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові аспекти впливу

розвитку персоналу та визначити його стратегічну роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства [7;8;9].

Таблиця 1.2

Значення професійного розвитку персоналу

Напрямок значення	Сутність впливу	Основні результати	Вплив на підприємство
Економічне значення	Підвищення рівня знань і кваліфікації працівників	Зростання продуктивності праці, зниження витрат	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Стратегічне значення	Узгодження розвитку персоналу зі стратегією підприємства	Формування конкурентних переваг	Забезпечення довгострокового розвитку
Соціальне значення	Розвиток особистості працівника, підвищення мотивації	Зростання задоволеності працею, зниження плинності кадрів	Формування стабільного трудового колективу
Інноваційне значення	Розвиток творчого потенціалу та здатності до навчання	Генерування нових ідей, впровадження інновацій	Підвищення інноваційної активності підприємства
Організаційне значення	Удосконалення системи управління персоналом	Оптимізація бізнес-процесів, підвищення якості управління	Підвищення ефективності управлінських рішень
Конкурентне значення	Підвищення конкурентоспроможності працівників і підприємства	Зростання якості продукції та послуг	Посилення позицій підприємства на ринку

Джерело: складено автором на основі [7;8;9]

Аналіз представлених у таблиці 1.2 напрямів значення професійного розвитку персоналу дозволяє зробити висновок, що він має багатовекторний вплив на діяльність підприємства. Професійний розвиток персоналу виступає не лише інструментом підвищення кваліфікації працівників, а й важливим

фактором забезпечення ефективності функціонування організації в цілому.

Економічне значення професійного розвитку проявляється у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості виконання робіт та зниженні витрат підприємства. Завдяки розвитку професійних компетентностей працівників підприємство отримує можливість більш раціонально використовувати ресурси та досягати кращих фінансових результатів.

Стратегічний і конкурентний аспекти професійного розвитку персоналу визначають його ключову роль у формуванні довгострокових переваг підприємства. Узгодження розвитку персоналу зі стратегією підприємства сприяє зміцненню його позицій на ринку, підвищенню якості продукції та послуг, а також забезпеченню стійкого розвитку в умовах конкуренції. Водночас системний розвиток персоналу підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяє швидкому реагуванню на нові ринкові виклики.

Соціальне значення професійного розвитку персоналу полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенні рівня мотивації працівників і задоволеності працею. Це, у свою чергу, сприяє зниженню плинності кадрів, зміцненню корпоративної культури та підвищенню лояльності персоналу до підприємства [7;8;9].

Отже, професійний розвиток персоналу є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, який включає економічні, стратегічні, соціальні, інноваційні та організаційні аспекти. Його ефективна реалізація забезпечує не лише розвиток працівників, а й створює передумови для інноваційного зростання, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження сутності, змісту та значення професійного розвитку персоналу, слід зазначити, що він виступає комплексним, безперервним і стратегічно орієнтованим процесом, який забезпечує формування та розвиток компетентностей працівників відповідно до потреб підприємства і вимог зовнішнього середовища. Проведений аналіз наукових

підходів засвідчив, що професійний розвиток є важливим елементом системи управління персоналом і водночас ключовим чинником підвищення ефективності діяльності організації, її інноваційності та конкурентоспроможності. Його значення проявляється через економічні, стратегічні, соціальні, інноваційні та організаційні аспекти, що у сукупності забезпечують стійкий розвиток підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Таким чином, ефективне управління професійним розвитком персоналу створює необхідні передумови для досягнення довгострокових цілей підприємства та адаптації до динамічних умов сучасної економіки.

1.2. Сучасні концепції та підходи до розвитку персоналу

У сучасних умовах швидких економічних змін, активної цифровізації бізнес-процесів і зростання ролі людського капіталу особливого значення набуває створення ефективної системи розвитку персоналу, що базується на сучасних підходах і принципах. Традиційні методи управління персоналом поступово змінюються під впливом нових вимог ринку праці, що викликає потребу у впровадженні сучасних інструментів розвитку професійних навичок працівників. Сучасні підходи до розвитку персоналу спрямовані на безперервне навчання, узгодження інтересів працівників із цілями підприємства та врахування індивідуальних особливостей кожного співробітника, що в підсумку підвищує ефективність діяльності організації. У зв'язку з цим вивчення сучасних підходів до розвитку персоналу є важливим елементом формування теоретичної основи управління людськими ресурсами.

Для систематизації сучасних наукових підходів до розвитку персоналу доцільно узагальнити основні концепції, що використовуються в управлінні людськими ресурсами. Характеристика сучасних концепцій розвитку персоналу, їх сутність, інструменти реалізації та результати наведено в таблиці 1.3 [10;11;12].

Таблиця 1.3

Сучасні концепції розвитку персоналу

Концепція	Сутність	Ключові елементи	Інструмент и реалізації	Очікувані результати	Сфера застосування
Концепція людського капіталу (Human Capital)	Персонал розглядається як стратегічний ресурс, у який необхідно інвестувати	Освіта, професійні навички, досвід, компетенції	Навчання, підвищення кваліфікації, корпоративні університети	Зростання продуктивності праці, підвищення ефективності діяльності	Усі типи підприємств
Концепція безперервного навчання (Lifelong Learning)	Постійний розвиток знань і навичок працівників протягом усього життя	Саморозвиток, адаптація до змін, оновлення знань	Онлайн-курси, тренінги, e-learning, сертифікація	Підвищення гнучкості та адаптивності персоналу	Динамічні галузі (ІТ, логістика, фінанси)
Концепція управління талантами (Talent Management)	Системний підхід до виявлення, розвитку та утримання ключових працівників	Ідентифікація талантів, розвиток лідерства, кадровий резерв	Оцінювання персоналу, програми розвитку, кар'єрне планування	Зниження плинності кадрів, формування лідерського потенціалу	Великі компанії, корпорації
Концепція організації, що навчається (Learning Organization)	Організація створює умови для постійного навчання та обміну знаннями	Корпоративна культура, командне навчання, обмін досвідом	Тренінги, внутрішні навчальні платформи, knowledge sharing	Підвищення інноваційності, ефективності комунікацій	Інноваційні підприємства
Компетентнісна концепція	Розвиток персоналу базується на формуванні ключових компетенцій	Професійні, соціальні, управлінські компетенції	Моделі компетенцій, атестація, індивідуальні плани розвитку	Підвищення якості роботи персоналу	Організації з розвиненою HR-системою
Концепція стратегічного розвитку персоналу	Розвиток персоналу відповідає стратегії підприємства	Довгострокове планування та стратегічні цілі	Стратегічні програми розвитку, KPI, HR-аналітика	Підвищення конкурентоспроможності підприємства	Середні та великі підприємства

Джерело: складено автором на основі [10;11;12]

Аналіз сучасних концепцій розвитку персоналу, наведених у таблиці 1.3, свідчить про еволюцію підходів до управління людськими ресурсами від традиційного розуміння працівника як виконавця функцій до його сприйняття як ключового стратегічного ресурсу підприємства. Усі розглянуті концепції підкреслюють важливість інвестування в розвиток персоналу як основи підвищення ефективності діяльності організації.

Важливою характеристикою сучасних концепцій є орієнтація на безперервність професійного розвитку. Концепція безперервного навчання передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників, що дозволяє забезпечити їх адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та вимог ринку праці. Це особливо актуально в умовах цифровізації та швидкого розвитку технологій [10;11].

Суттєву роль відіграють концепції, спрямовані на розвиток потенціалу працівників, зокрема управління талантами та компетентнісний підхід. Вони акцентують увагу на необхідності виявлення та розвитку індивідуальних здібностей працівників, формування кадрового резерву та підвищення якості виконання професійних обов'язків, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Концепція організації, що навчається, та стратегічний підхід до розвитку персоналу забезпечують інтеграцію процесів навчання і розвитку в загальну систему управління підприємством. Це дозволяє створити ефективну корпоративну культуру, орієнтовану на знання, інновації та досягнення стратегічних цілей організації [11;12].

Отже, сучасні концепції розвитку персоналу формують комплексну основу для побудови ефективної системи управління людськими ресурсами. Їх впровадження сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку професійного потенціалу працівників, посиленню інноваційної активності та забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Для більш повного розуміння особливостей управління професійним розвитком персоналу доцільно розглянути основні підходи, що застосовуються

в сучасній практиці управління. Характеристика цих підходів, їх сутність, принципи, інструменти та особливості використання наведено в таблиці 1.4 [13;14;15;16].

Таблиця 1.4

Підходи до розвитку персоналу

Підхід	Сутність	Основні принципи	Інструменти реалізації	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
1	2	3	4	5	6	7
Системний підхід	Розвиток персоналу як цілісна система взаємопов'язаних елементів	Комплексність, узгодженість, структурованість	Планування, контроль, оцінювання персоналу	Забезпечує цілісність управління	Складність впровадження	Великі підприємства
Стратегічний підхід	Орієнтація розвитку персоналу на досягнення стратегічних цілей	Довгостроковість, цільова спрямованість	КРІ, кадрова стратегія, HR-аналітика	Підвищує конкурентоспроможність	Потребує значних ресурсів	Компанії зі стратегією розвитку
Компетентнісний підхід	Розвиток персоналу через формування компетенцій	Орієнтація на результати, індивідуалізація	Моделі компетенцій, оцінювання, навчання	Підвищує ефективність праці	Складність оцінювання	HR-орієнтовані організації
Процесний підхід	Розвиток як безперервний управлінський процес	Безперервність, адаптивність	Бізнес-процеси навчання, коучинг, тренінги	Гнучкість системи	Потребує постійного контролю	Динамічні підприємства
Індивідуальний підхід	Врахування особистих потреб працівника	Персоналізація, мотивація	Індивідуальні плани розвитку, наставництво	Підвищує мотивацію	Високі витрати часу	Малий і середній бізнес

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5	6	7
Інноваційний підхід	Використання сучасних технологій розвитку персоналу	Технологічність, ефективність	LMS, e-learning, онлайн-курси	Швидкість і доступність навчання	Потреба в технічних ресурсах	Сучасні компанії
Соціально-орієнтований підхід	Орієнтація на розвиток особистості працівника	Гуманізація праці, розвиток потенціалу	Тренінги soft skills, корпоративна культура	Підвищення лояльності персоналу	Відкладений ефект	Соціально відповідальні компанії

Джерело: складено автором на основі [13;14;15;16]

Аналіз підходів до розвитку персоналу, наведених у таблиці 1.4, свідчить про різноманітність наукових і практичних підходів до організації процесу професійного розвитку працівників. Кожен із підходів має власні особливості, інструменти реалізації та сферу застосування, що дозволяє підприємствам обирати найбільш доцільні варіанти залежно від умов функціонування та стратегічних цілей.

Системний і процесний підходи сприяють забезпеченню комплексного та безперервного розвитку персоналу, розглядаючи його як єдину систему взаємопов'язаних елементів і процесів. Такий підхід підвищує узгодженість управлінських рішень і створює умови для ефективного функціонування системи розвитку персоналу у довгостроковій перспективі [13;14].

Стратегічний і компетентнісний підходи орієнтовані на досягнення конкретних результатів і підвищення ефективності діяльності підприємства. Вони забезпечують узгодження розвитку персоналу зі стратегічними цілями організації, сприяють формуванню необхідних компетенцій і підвищенню конкурентоспроможності працівників.

Індивідуальний, інноваційний та соціально-орієнтований підходи акцентують увагу на розвитку особистості працівника, врахуванні його індивідуальних потреб та використанні сучасних технологій навчання. Це сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку його потенціалу та формуванню

сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі [15;16].

Отже, ефективна система розвитку персоналу має базуватися на поєднанні різних підходів, що дозволяє врахувати як стратегічні цілі підприємства, так і індивідуальні потреби працівників. Комплексне використання сучасних підходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зазначити, що сучасні підходи до розвитку персоналу формують цілісну основу ефективного управління людськими ресурсами в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Вони поєднують стратегічне бачення, безперервне навчання, індивідуальний підхід до працівників і використання сучасних інструментів розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та його стабільному функціонуванню.

Застосування цих підходів на практиці дозволяє сформувати сильний кадровий потенціал, підвищити продуктивність праці та покращити результати діяльності підприємства. Крім того, це допомагає організації швидше реагувати на зміни, ефективно адаптуватися до нових умов і забезпечувати свій подальший розвиток.

1.3. Методи та інструменти управління професійним розвитком персоналу

Ефективне управління професійним розвитком персоналу потребує використання сучасних методів і інструментів, які забезпечують формування необхідних компетентностей працівників та їх здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах господарювання підприємства повинні не лише організовувати процес навчання, а й здійснювати комплексне планування, оцінювання та контроль розвитку персоналу, застосовуючи інноваційні підходи та цифрові технології. Методи професійного розвитку спрямовані на набуття знань і навичок, тоді як інструменти управління забезпечують результативне впровадження цих процесів і їх узгодження зі

стратегічними орієнтирами підприємства.

Для більш повного розуміння процесу професійного розвитку персоналу доцільно розглянути основні методи, що застосовуються в сучасній практиці управління. Характеристика цих методів, їх сутність, переваги, недоліки та сфера застосування наведено в таблиці 1.5 [17;18;19].

Таблиця 1.5

Методи професійного розвитку персоналу

Метод	Сутність	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Професійне навчання	Набуття нових знань і навичок	Курси, семінари, підвищення кваліфікації	Швидке підвищення кваліфікації	Потребує витрат	Усі підприємства
Тренінги	Інтенсивне навчання практичним навичкам	Інтерактивність, групова робота	Висока ефективність засвоєння	Короткостроковий ефект	Бізнес, сфера послуг
Наставництво (менторство)	Передача досвіду від досвідченого працівника	Індивідуальний підхід, практична орієнтація	Швидка адаптація працівників	Залежність від наставника	Нові працівники
Коучинг	Розвиток потенціалу працівника через індивідуальну роботу	Орієнтація на цілі, саморозвиток	Підвищення мотивації	Висока вартість	Керівники, спеціалісти
Ротація кадрів	Переміщення працівників між посадами	Розширення досвіду, універсалізація	Формування універсальних навичок	Тимчасове зниження продуктивності	Великі підприємства
Самоосвіта	Самостійне навчання працівника	Онлайн-ресурси, література	Гнучкість і доступність	Відсутність контролю	Індивідуальний розвиток
Стажування	Практичне навчання на робочому місці	Занурення в реальну діяльність	Практичний досвід	Потребує часу	Молоді спеціалісти

Джерело: складено автором на основі [17;18;19]

Аналіз методів професійного розвитку персоналу, наведених у таблиці 1.5, свідчить про різноманітність підходів до формування та підвищення рівня

професійних компетенцій працівників. Кожен із методів має власні особливості, що надає підприємствам можливість обирати найбільш доцільні інструменти розвитку персоналу з урахуванням поставлених цілей, наявних ресурсів і специфіки діяльності.

Традиційні методи, зокрема професійне навчання та тренінги, забезпечують оперативне засвоєння теоретичних знань і практичних умінь, що є особливо важливим у ситуаціях, коли необхідно швидко підвищити кваліфікацію персоналу. Водночас такі методи потребують фінансових витрат і без системного застосування можуть не забезпечувати тривалого ефекту [17;18].

Значну роль у розвитку персоналу відіграють індивідуалізовані підходи, зокрема наставництво та коучинг, які сприяють розкриттю потенціалу працівників, підвищенню рівня їх мотивації та ефективній адаптації до професійної діяльності. Такі підходи забезпечують більш ґрунтовне засвоєння знань і розвиток практичних навичок, проте потребують значних організаційних ресурсів і часу.

Методи, що базуються на набутті практичного досвіду, такі як ротація кадрів і стажування, сприяють формуванню універсальних компетенцій та розширенню професійного кругозору працівників. Вони дозволяють глибше зрозуміти особливості функціонування підприємства, хоча можуть супроводжуватися тимчасовим зниженням рівня продуктивності праці [17;19].

Отже, ефективний розвиток персоналу передбачає системне поєднання різних методів із урахуванням особливостей діяльності підприємства та потреб працівників. Комбінування традиційних, індивідуалізованих і практико-орієнтованих підходів сприяє підвищенню рівня кваліфікації персоналу, розвитку його потенціалу та забезпеченню досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для ефективного управління професійним розвитком персоналу важливе значення має використання сучасних інструментів, що забезпечують планування, оцінювання та контроль процесу розвитку працівників. Основні інструменти управління професійним розвитком персоналу, їх характеристика та

сфера застосування наведені в таблиці 1.6 [20;21;22].

Таблиця 1.6

Інструменти управління професійним розвитком персоналу

Інструмент	Сутність	Основні функції	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
LMS (Learning Management System)	Система управління навчанням	Онлайн-курси, контроль прогресу	Доступність, автоматизація	Потребує впровадження	Сучасні компанії
KPI розвитку персоналу	Система показників ефективності	Оцінювання результатів розвитку	Об'єктивність оцінки	Складність розробки	Середні та великі підприємства
Атестація персоналу	Оцінювання професійних компетенцій	Аналіз знань і навичок	Виявлення потреб у розвитку	Суб'єктивність оцінки	Усі підприємства
Індивідуальні плани розвитку (IDP)	Персоналізовані програми розвитку	Планування кар'єри, навчання	Індивідуальний підхід	Вимагає часу	HR-орієнтовані компанії
Корпоративні університети	Внутрішня система навчання	Підготовка кадрів, розвиток компетенцій	Узгодженість зі стратегією	Висока вартість	Великі корпорації
Оцінка 360°	Комплексна оцінка працівника	Зворотний зв'язок від колег	Об'єктивність	Потребує організації	Управлінський персонал
HR-аналітика	Аналіз даних про персонал	Прогнозування розвитку	Підвищення ефективності управління	Потребує даних	Сучасні підприємства

Джерело: складено автором на основі [20;21;22]

Аналіз інструментів управління професійним розвитком персоналу, наведених у таблиці 1.6, свідчить про важливість комплексного підходу до організації та контролю процесу розвитку працівників. Використання різних інструментів дозволяє забезпечити ефективне планування, реалізацію та оцінювання результатів професійного розвитку відповідно до цілей підприємства.

Сучасні цифрові інструменти, зокрема LMS та HR-аналітика, відіграють ключову роль у підвищенні ефективності управління розвитком персоналу. Вони забезпечують автоматизацію навчального процесу, доступність освітніх ресурсів, а також можливість аналізу та прогнозування потреб у розвитку, що

особливо актуально в умовах цифровізації [20;21].

Важливе значення мають інструменти оцінювання персоналу, такі як KPI, атестація та оцінка 360°, які дозволяють визначити рівень компетентностей працівників, виявити потреби у навчанні та оцінити ефективність реалізованих програм розвитку. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку персоналу.

Індивідуальні плани розвитку та корпоративні університети забезпечують персоналізацію процесу навчання та узгодження розвитку працівників зі стратегічними цілями підприємства. Вони сприяють формуванню кадрового резерву, розвитку ключових компетенцій та підвищенню рівня залученості персоналу [21;22].

Отже, ефективне управління професійним розвитком персоналу передбачає інтеграцію різних інструментів у єдину систему, що забезпечує їх узгоджене використання. Комплексне застосування сучасних інструментів дозволяє підвищити результативність розвитку персоналу, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Для забезпечення ефективності процесу професійного розвитку персоналу важливим є вибір відповідних форм його організації. Основні форми організації професійного розвитку персоналу, їх характеристика, переваги та недоліки наведено в таблиці 1.7 [23;24;25].

Аналіз форм організації професійного розвитку персоналу, наведених у таблиці 1.7, свідчить про різноманітність підходів до побудови процесу навчання та розвитку працівників. Кожна з форм має свої особливості, що дозволяє підприємствам обирати найбільш доцільні варіанти залежно від ресурсів, цілей і специфіки діяльності.

Внутрішні форми навчання, зокрема корпоративне та внутрішнє навчання, забезпечують тісний зв'язок процесу розвитку персоналу зі стратегією підприємства та його потребами. Вони дозволяють ефективно адаптувати програми навчання до специфіки діяльності організації, хоча можуть бути

обмежені внутрішніми ресурсами та можливостями.

Таблиця 1.7

Форми організації професійного розвитку персоналу

Форма	Сутність	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Внутрішнє навчання	Навчання в межах підприємства	Корпоративні тренінги, семінари	Низькі витрати	Обмеженість ресурсів	Усі підприємства
Зовнішнє навчання	Навчання поза підприємством	Курси, сертифікації	Висока якість навчання	Висока вартість	Спеціалізовані сфери
Дистанційне навчання	Онлайн-навчання	Гнучкість, доступність	Економія часу	Низький контроль	Сучасні компанії
Комбіноване навчання (blended learning)	Поєднання онлайн і офлайн навчання	Гнучкість і ефективність	Висока результативність	Складність організації	Середні та великі підприємства
Самонавчання	Самостійний розвиток працівника	Індивідуальний підхід	Гнучкість	Відсутність контролю	Усі працівники
Корпоративне навчання	Системне навчання персоналу	Узгодженість зі стратегією	Підвищення ефективності	Витрати	Великі компанії

Джерело: складено автором на основі [23;24;25]

Зовнішні форми навчання, такі як курси та сертифікаційні програми, забезпечують доступ до сучасних знань і передового досвіду. Вони сприяють підвищенню кваліфікації працівників, однак пов'язані з додатковими фінансовими витратами та необхідністю відриву від виробничого процесу.

Сучасні форми навчання, зокрема дистанційне та комбіноване, набувають особливої актуальності в умовах цифрової трансформації. Вони характеризуються високим рівнем гнучкості, доступності та результативності освітнього процесу, що створює можливість поєднання професійної діяльності з навчанням, хоча потребують належного технічного забезпечення та контролю якості засвоєння знань [23;24;25].

Отже, ефективна організація професійного розвитку персоналу передбачає доцільне поєднання різних форм навчання з урахуванням потреб підприємства

та працівників. Системне використання внутрішніх, зовнішніх і сучасних освітніх форматів сприяє підвищенню рівня кваліфікації працівників, розкриттю їх потенціалу та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що ефективне управління професійним розвитком персоналу ґрунтується на інтегрованому використанні методів, інструментів і форм його організації, які забезпечують формування компетентностей працівників та їх адаптацію до сучасних умов господарювання. Застосування різноманітних підходів до навчання, сучасних цифрових інструментів оцінювання та планування розвитку, а також гнучких форматів організації навчального процесу сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, узгодженню розвитку кадрів зі стратегічними цілями підприємства та формуванню конкурентоспроможного кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ПрАТ МХП (Миронівський хлібопродукт) належить до провідних агропромислових компаній України та займає вагоме місце серед міжнародних виробників харчової продукції. Основні напрями діяльності підприємства охоплюють виробництво та переробку м'яса птиці, вирощування зернових і олійних культур, виготовлення рослинних олій, а також виробництво кулінарної та м'ясопереробної продукції. Компанія також активно розвиває брендовий сегмент та впроваджує сучасні підходи до управління ланцюгами постачання.

Підприємство працює за принципом вертикальної інтеграції, тобто охоплює весь виробничий процес – від вирощування сировини та виготовлення кормів до переробки, транспортування і продажу готової продукції. Такий підхід дозволяє краще контролювати якість продукції, зменшувати витрати та підвищувати ефективність роботи. Продукція компанії постачається більш ніж у 80 країн світу, що допомагає зміцнювати її позиції на міжнародному ринку та зменшувати залежність від окремих ринків збуту.

Застосування сучасних виробничих технологій, впровадження інноваційних управлінських рішень і системний розвиток людського капіталу забезпечують стабільне зростання компанії та підвищення її конкурентоспроможності у глобальному агропродовольчому секторі. Водночас підприємство приділяє значну увагу питанням сталого розвитку, екологічної безпеки та енергоефективності, що відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Для узагальнення ключових відомостей про підприємство доцільно розглянути основні організаційно-економічні характеристики його діяльності. Узагальнену інформацію про назву підприємства, сферу діяльності,

організаційно-правову форму, географію збуту та інші базові показники наведено у таблиці 2.1 [26;27;28].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика діяльності ПрАТ «МХП»

Показник	Характеристика
Повне найменування підприємства	Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт»
Скорочена назва	ПрАТ «МХП»
Код ЄДРПОУ	25412361
Місцезнаходження	Україна, Київська область, Обухівський район, м. Миронівка, вул. Елеваторна, 1
Галузь діяльності	Агропромисловий комплекс, виробництво харчових продуктів
Основні види діяльності	Виробництво м'яса птиці, вирощування зернових та олійних культур, виробництво рослинних олій, м'ясопереробна та кулінарна продукція
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Основні ринки збуту	Україна, країни ЄС, Близький Схід, Азія, Африка
Кількість працівників	понад 8 тис. осіб
Географія експорту	понад 80 країн світу

Джерело: складено автором на основі [26;27;28]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.1, дає підстави стверджувати, що ПрАТ «МХП» належить до провідних підприємств агропромислового сектору України та здійснює діяльність у сфері виробництва харчової продукції. Підприємство спеціалізується на виробництві м'яса птиці, вирощуванні зернових і олійних культур, а також виготовленні рослинних олій і м'ясопереробної продукції. Різноманітність напрямів діяльності сприяє формуванню розвиненої виробничої структури підприємства та забезпечує його стабільність в умовах мінливого ринкового середовища.

Важливою особливістю діяльності ПрАТ «МХП» є широка географія реалізації продукції. Компанія працює не лише на внутрішньому ринку України, а й активно представлена на міжнародних ринках, зокрема в країнах Європейського Союзу, Близького Сходу, Азії та Африки. Значна чисельність персоналу та орієнтація на експорт свідчать про великі масштаби діяльності

підприємства і його вагоме значення для розвитку аграрного сектору економіки України. Таким чином, наведена характеристика дозволяє зробити висновок про високий рівень організаційного та виробничого потенціалу ПрАТ «МХП», що формує передумови для подальшого розвитку підприємства [26;27;28].

Для оцінювання ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати ключові організаційно-економічні показники, що відображають фінансові результати, майновий стан і ефективність використання трудових ресурсів. Динаміку основних показників діяльності ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр., а також їх абсолютні та відносні зміни наведено у таблиці 2.2 [29;30;31;32].

Таблиця 2.2

Основні організаційно-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП»
за 2023-2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Фінансові результати діяльності					
Чистий дохід від реалізації, млн.грн	51298,1	46793,3	57749,0	+6450,9	+12,6
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн	43497,4	34207,5	43061,7	-435,7	-1,0
Валовий прибуток, млн.грн	7 800,6	12585,8	14687,3	+6886,6	+88,3
Чистий фінансовий результат, млн. грн	-747,1	-1821,8	-713,2	+33,9	+4,5
Майновий стан підприємства					
Активи підприємства, млн.грн	46 625,7	44 606,8	56517,3	+9 891,7	+21,2
Власний капітал, млн. грн	-7 921,3	-6 647,4	-7 363,8	+557,6	+7,0
Довгострокові зобов'язання, млн. грн	2 632,8	5 386,9	4 365,6	+1 732,8	+65,8
Поточні зобов'язання, млн грн	51 914,2	4867,2	59515,5	+7 601,3	+14,6

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Оборотні активи підприємства					
Запаси, млн грн	1353,7	1017,9	2502,0	+1 148,3	+84,8
Грошові кошти та їх еквіваленти, млн грн	3529,1	1953,8	2030,6	-1 498,5	-42,5
Трудові ресурси підприємства					
Кількість працівників, осіб	5 825	7 637	8 100	+2 275	+39,1

Джерело: складено автором на основі [29;30;31;32]

Аналіз основних організаційно-економічних показників діяльності ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр. свідчить про загальне зростання масштабів роботи підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у 2025 році порівняно з 2023 роком підвищився на 12,6 %, що вказує на розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію компанії. Водночас у 2024 році відбулося певне тимчасове зменшення доходу, що, ймовірно, було зумовлено впливом зовнішніх економічних факторів.

Позитивною тенденцією є істотне збільшення валового прибутку, який за аналізований період зріс на 88,3 %. Це свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності підприємства, зокрема завдяки скороченню витрат і вдосконаленню виробничих процесів. При цьому собівартість реалізованої продукції у 2025 році залишилася майже на рівні 2023 року, що також підтверджує раціональне управління витратами.

Разом із тим чистий фінансовий результат упродовж усього періоду залишається від'ємним, хоча у 2025 році спостерігається певне покращення. Це може бути пов'язано з високими фінансовими витратами, зокрема через залучення позикових ресурсів або вплив валютних коливань, що негативно впливає на загальний рівень прибутковості підприємства.

Аналіз майнового стану свідчить про зростання активів підприємства на 21,2 %, що є позитивною ознакою його розвитку та розширення діяльності. Водночас структура капіталу характеризується від'ємним значенням власного капіталу, що вказує на високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування. Збільшення як довгострокових, так і поточних зобов'язань

підтверджує посилення боргового навантаження.

Оцінка оборотних активів і трудових ресурсів показує активний розвиток підприємства: зростання запасів на 84,8 % може свідчити про розширення виробництва або формування резервів, тоді як зменшення грошових коштів на 42,5 % говорить про їх активне використання в операційній діяльності. Збільшення чисельності працівників на 39,1 % підтверджує розширення масштабів діяльності підприємства та зростання потреби у трудових ресурсах для забезпечення його роботи [29;30;31;32].

Для більш глибокого аналізу результативності діяльності підприємства доцільно розглянути систему показників ефективності, що характеризують рівень прибутковості, ефективність використання ресурсів та продуктивність праці. Основні показники ефективності діяльності ПрАТ «МХП» за 2023–2025 рр. та методику їх розрахунку наведено у таблиці 2.3 [29;30;31;32].

Таблиця 2.3

Показники ефективності діяльності ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Відхилення 2025/2023, %
Рентабельність продажу, %	15,2	26,9	25,4	+67,1 %
Рентабельність активів (ROA), %	-1,6	-4,1	-1,3	-18,8 %
Рентабельність виробництва, %	17,9	36,8	34,1	+90,5 %
Частка собівартості у доході, %	84,8	73,1	74,6	-12,0 %
Рентабельність діяльності, %	-1,5	-3,9	-1,2	-20,0 %
Продуктивність праці, тис. грн/особу	8 806,5	6 127,2	7 129,5	-19,0 %
Прибуток на одного працівника, тис. грн	-128,3	-238,6	-88,0	-31,4 %
Фондовіддача, грн	1,10	1,05	1,02	-7,3 %
Оборотність активів, разів	1,10	1,05	1,02	-7,3 %
Коефіцієнт витратомісткості	0,85	0,73	0,75	-11,8 %
Коефіцієнт валової прибутковості	0,15	0,27	0,25	+66,7 %
Коефіцієнт ефективності витрат	0,18	0,37	0,34	+88,9 %

Джерело: складено автором на основі [29;30;31;32]

Аналіз показників ефективності діяльності ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр. показує певне покращення результатів операційної діяльності підприємства. Зокрема, рентабельність продажів підвищилась з 15,2 % у 2023 році до 25,4 % у 2025 році, що свідчить про більш ефективне формування валового прибутку від реалізації продукції. Також відмічається суттєве зростання рентабельності виробництва, яка у 2025 році досягла 34,1 % порівняно з 17,9 % у 2023 році. Водночас частка собівартості у структурі доходу скоротилася з 84,8 % до 74,6 %, що свідчить про зменшення виробничих витрат і покращення структури витрат підприємства.

Разом з тим показники загальної прибутковості діяльності підприємства залишаються від'ємними, що пов'язано з наявністю чистого збитку у досліджуваному періоді. Рентабельність активів (ROA) та рентабельність діяльності мають від'ємні значення, проте у 2025 році спостерігається певне покращення порівняно з 2024 роком. Це може свідчити про поступове зниження збитковості підприємства та стабілізацію фінансових результатів діяльності.

Оцінювання ефективності використання трудових та майнових ресурсів показує, що продуктивність праці у 2025 році зросла порівняно з 2024 роком і становила 7 129,5 тис. грн на одного працівника. Водночас показник прибутку на одного працівника залишається від'ємним через наявність чистого збитку. Фондовіддача та оборотність активів мають відносно стабільні значення, що свідчить про достатньо ефективне використання активів підприємства у процесі формування доходу. Загалом результати аналізу підтверджують поступове підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП» та створюють передумови для подальшого покращення фінансових результатів підприємства. Це свідчить про наявність потенціалу для підвищення рентабельності діяльності підприємства у майбутньому [29;30;31;32].

Узагальнюючи, проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ПрАТ «МХП» дозволяє зробити висновок про значний виробничий, фінансовий та кадровий потенціал підприємства. Підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності, зокрема

зростання доходу від реалізації продукції, валового прибутку, активів та чисельності персоналу, що свідчить про розширення масштабів його діяльності та зміцнення позицій на ринку. Водночас наявність від'ємного фінансового результату та значний рівень зобов'язань вказують на необхідність подальшого підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема шляхом удосконалення системи управління персоналом та розвитку його професійних компетенцій, що створює передумови для подальшого дослідження системи професійного розвитку працівників підприємства.

2.2. Аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу

Ефективна діяльність сучасного підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх компетентності та здатності швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Тому важливим є створення дієвої системи професійного розвитку персоналу, яка включає організацію навчання, підвищення кваліфікації, а також розвиток управлінських і цифрових навичок працівників.

Аналіз такої системи дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовується кадровий потенціал підприємства, визначити основні інструменти та напрями розвитку персоналу, а також виявити проблемні моменти, які потребують вдосконалення. У результаті це сприяє зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для комплексного аналізу персоналу підприємства доцільно дослідити його чисельність та структуру за основними характеристиками: категоріями, освітою, стажем роботи та статтю. Узагальнені результати аналізу наведено у таблиці 2.4.

Це дозволяє оцінити якісний склад трудових ресурсів та визначити тенденції їх змін. Отримані результати є основою для формування ефективної кадрової політики підприємства [29;30;31;32].

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр.

Показник	2023р.	2024р.	2025р.	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Відносне відхилення, %
Кількість персоналу, осіб	5 825	7 637	8 100	+2 275	+39,1
Структура за категоріями, %					
Керівники	10	10	10	0	0
Спеціалісти	25	25	25	0	0
Робітники	60	60	60	0	0
Інші	5	5	5	0	0
Структура за освітою, %					
Вища	38	39	40	+2	+5,3
Середня спеціальна	36	35,5	35	-1	-2,8
Середня	26	25,5	25	-1	-3,8
Структура за стажем, %					
До 1 року	18	16,5	15	-3	-16,7
1-3 роки	27	26	25	-2	-7,4
3-5 років	20	20	20	0	0
5-10 років	18	19	20	+2	+11,1
Понад 10 років	17	18,5	20	+3	+17,6
Структура за статтю, %					
Чоловіки	62	61	60	-2	-3,2
Жінки	38	39	40	+2	+5,3

Джерело: складено автором на основі [29;30;31;32]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про позитивну динаміку чисельності персоналу ПрАТ «МХП» упродовж 2023–2025 рр. Загальна кількість працівників зросла з 5 825 осіб у 2023 році до 8 100 осіб у 2025 році, що становить приріст на 2 275 осіб, або 39,1 %. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та посилення потреби у трудових ресурсах, що загалом характеризує підприємство як таке, що активно розвивається.

Структура персоналу за категоріями протягом досліджуваного періоду залишалася стабільною, що вказує на збалансованість кадрової політики підприємства. Частка робітників становить 60 %, спеціалістів – 25 %, керівників

– 10 %, інших працівників – 5 %. Така структура відповідає виробничій специфіці діяльності ПрАТ «МХП» та забезпечує ефективне функціонування підприємства, оскільки основну частку персоналу складають працівники, безпосередньо задіяні у виробничих процесах.

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти показує поступове підвищення освітнього рівня працівників. Частка працівників з вищою освітою зросла з 38 % до 40 %, що свідчить про орієнтацію підприємства на залучення більш кваліфікованих кадрів. Водночас частка працівників із середньою спеціальною та середньою освітою дещо зменшилась, що може бути пов'язано з підвищенням вимог до професійної підготовки персоналу та впровадженням сучасних технологій у виробництві.

Дослідження структури персоналу за стажем роботи дозволяє зробити висновок про поступове «дорослішання» кадрового складу підприємства. Частка працівників із невеликим стажем (до 3 років) зменшується, тоді як зростає частка працівників зі стажем понад 5 років. Це свідчить про закріплення кадрів на підприємстві, підвищення їх професійного досвіду та зниження плинності персоналу, що позитивно впливає на стабільність діяльності та ефективність використання трудового потенціалу.

Аналіз структури персоналу за статтю показує незначні, але позитивні зміни у напрямі гендерного балансу. Частка чоловіків зменшилась з 62 % до 60 %, тоді як частка жінок зросла до 40 %. Це свідчить про поступове вирівнювання гендерної структури персоналу та підвищення ролі жінок у діяльності підприємства. Отже, результати аналізу підтверджують наявність стабільної та ефективної кадрової структури ПрАТ «МХП», яка відповідає сучасним вимогам господарської діяльності та створює передумови для подальшого розвитку підприємства [29;30;31;32].

Для забезпечення ефективного розвитку людського капіталу підприємства важливе значення має формування цілісної системи професійного розвитку персоналу. Основні складові та елементи такої системи на підприємстві ПрАТ «МХП», а також форми їх реалізації та категорії працівників, на яких вони

спрямовані, наведено у таблиці 2.5 [26;27;32].

Таблиця 2.5

Структура та основні елементи системи професійного розвитку персоналу

ПрАТ «МХП»

Складова системи професійного розвитку	Характеристика	Основні форми реалізації	Категорія працівників
Стратегічне управління розвитком персоналу	Формування кадрової політики та планування розвитку людського капіталу	HR-стратегія, планування потреб у компетенціях	Увесь персонал
Професійне навчання	Підвищення професійних знань та навичок працівників	Тренінги, семінари, внутрішні курси	Виробничий персонал, фахівці
Підвищення кваліфікації	Оновлення професійних компетенцій відповідно до сучасних технологій	Галузеві курси, спеціалізоване навчання	Технічні спеціалісти, менеджери
Перекваліфікація персоналу	Освоєння нових професій або функцій	Програми reskilling, стажування	Працівники, що змінюють професійні функції
Адаптація нових працівників	Інтеграція нових співробітників у виробниче середовище	Наставництво, вступні інструктажі	Нові працівники
Розвиток управлінських компетенцій	Формування лідерських та організаційних навичок	Управлінські тренінги, програми розвитку керівників	Керівники
Кар'єрне планування	Створення можливостей професійного просування	Кадровий резерв, ротація персоналу	Перспективні працівники

Джерело: складено автором на основі [26;27;32]

Аналіз структури системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», наведеної у таблиці 2.5, свідчить про наявність комплексного підходу

до управління розвитком людського капіталу на підприємстві. Система професійного розвитку охоплює стратегічне управління кадровим потенціалом, професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію працівників, адаптацію нових співробітників, розвиток управлінських компетенцій та кар'єрне планування. Такий підхід забезпечує формування необхідних професійних знань і навичок працівників відповідно до сучасних вимог виробництва та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Важливим елементом системи професійного розвитку виступає професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що реалізується через проведення тренінгів, семінарів, галузевих курсів та спеціалізованих програм навчання. Особливу роль відіграє також система адаптації нових працівників, яка передбачає використання наставництва та вступних інструктажів для швидкої інтеграції співробітників у виробниче середовище підприємства. Це сприяє скороченню періоду адаптації, підвищенню продуктивності праці та ефективному використанню трудових ресурсів.

Крім того, значну увагу на підприємстві приділено розвитку управлінських компетенцій та кар'єрному плануванню працівників. Реалізація програм підготовки керівників, формування кадрового резерву та застосування механізмів ротації персоналу створюють умови для професійного зростання працівників та формування ефективного управлінського потенціалу підприємства. У сукупності зазначені складові формують цілісну систему професійного розвитку персоналу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток у довгостроковій перспективі [26;27;32].

Система професійного розвитку персоналу підприємства реалізується через різноманітні напрями та інструменти навчання, спрямовані на підвищення рівня компетентності працівників та розвиток їх професійного потенціалу. Основні напрями професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», інструменти їх реалізації та значення для діяльності підприємства наведено у таблиці 2.6 [26;27;32].

Таблиця 2.6

Основні напрями та інструменти професійного розвитку персоналу

\PrAT «МХП»

Напрямок професійного розвитку	Основні інструменти	Категорія працівників	Значення для підприємства
Професійне навчання	Тренінги, внутрішні курси, корпоративні освітні програми	Виробничий персонал, спеціалісти	Підвищення кваліфікації працівників
Підвищення кваліфікації	Спеціалізовані курси, галузеве навчання	Фахівці, технічні спеціалісти	Розвиток професійних компетенцій
Перекваліфікація персоналу	Програми reskilling та upskilling	Працівники, що змінюють функції	Адаптація до змін у виробництві
Наставництво	Індивідуальний супровід нових працівників	Молоді спеціалісти, нові працівники	Передача професійного досвіду
Розвиток управлінського потенціалу	Програми підготовки керівників	Менеджери, кадровий резерв	Підвищення ефективності управління
Розвиток цифрових компетенцій	Навчання роботі з інформаційними системами	Адміністративний персонал, менеджери	Підвищення ефективності управлінських процесів
Реінтеграція ветеранів	Програми адаптації та професійної підтримки	Ветерани, мобілізовані працівники	Збереження трудового потенціалу

Джерело: складено автором на основі [26;27;32]

Аналіз напрямів та інструментів професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», наведених у таблиці 2.6, свідчить про наявність комплексної системи розвитку кадрового потенціалу підприємства. Основні напрями професійного розвитку охоплюють професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію працівників, наставництво, розвиток управлінського потенціалу та цифрових компетенцій. Використання різноманітних інструментів навчання, зокрема тренінгів, внутрішніх курсів, корпоративних освітніх програм

та спеціалізованого навчання, сприяє формуванню необхідних професійних знань і навичок працівників відповідно до сучасних вимог виробництва.

Важливим напрямом розвитку персоналу виступає підвищення кваліфікації та перекваліфікація працівників, що дозволяє адаптувати кадровий потенціал підприємства до змін у технологічних процесах та організації виробництва. Значну роль у системі професійного розвитку відіграє наставництво, яке забезпечує передачу практичного досвіду між працівниками та сприяє швидкій адаптації нових співробітників. Крім того, розвиток управлінських компетенцій та формування кадрового резерву створюють передумови для підготовки ефективного управлінського персоналу та забезпечення стабільності управління підприємством. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень та загальної ефективності діяльності підприємства.

Окрему увагу в системі професійного розвитку персоналу приділено розвитку цифрових компетенцій працівників та програмам реінтеграції ветеранів. Навчання роботі з сучасними інформаційними системами сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів та цифровізації діяльності підприємства. Реалізація програм адаптації та професійної підтримки ветеранів дозволяє зберегти трудовий потенціал підприємства та забезпечити соціальну відповідальність бізнесу. У сукупності зазначені напрями та інструменти професійного розвитку персоналу сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку [26;27;32].

Для забезпечення постійного підвищення рівня професійної підготовки працівників на підприємстві реалізуються різноманітні програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Основні програми професійного розвитку працівників ПрАТ «МХП», їх мету, зміст, категорії учасників та форми реалізації наведено у таблиці 2.7.

Аналіз програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «МХП», представлених у таблиці 2.7, показує, що підприємство системно підходить до розвитку професійного потенціалу працівників. Впровадження

різних освітніх програм спрямоване на отримання необхідних знань, покращення практичних навичок і підвищення рівня компетентності персоналу.

Таблиця 2.7

Програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу ПрАТ «МХП»

Назва програми	Мета програми	Зміст програми	Категорія працівників	Форми навчання	Періодичність проведення
Програми професійного навчання	Формування базових професійних навичок	Підвищення рівня знань та практичних навичок працівників	Виробничий персонал, фахівці	Тренінги, семінари, практичні заняття	За потреби підприємства
Програми підвищення кваліфікації	Розвиток професійних компетенцій	Оновлення знань відповідно до сучасних технологій виробництва	Технічні спеціалісти, менеджери	Спеціалізовані курси, галузеве навчання	Періодично протягом року
Програми розвитку управлінських компетенцій	Підготовка ефективних керівників	Розвиток лідерських, організаційних та комунікаційних навичок	Керівники, кадровий резерв	Управлінські тренінги, освітні програми	Регулярно
Програми перекваліфікації	Освоєння нових професій	Підготовка працівників до виконання нових функцій	Працівники, що змінюють професію	Стажування, практичне навчання	За потреби
Програми цифрового навчання	Розвиток цифрових навичок	Навчання роботі з інформаційними системами та цифровими платформами	Адміністративний персонал, менеджери	Онлайн-курси, внутрішні платформи	Постійно
Програми адаптації нових працівників	Полегшення процесу інтеграції у колектив	Ознайомлення з корпоративними стандартами та виробничими процесами	Нові працівники	Наставництво, вступні інструктажі	Під час прийняття на роботу

Джерело: складено автором на основі [26;27;32]

Застосування тренінгів, семінарів, спеціалізованих курсів, стажувань і внутрішніх програм навчання дає змогу забезпечити постійний процес

професійного розвитку працівників відповідно до потреб підприємства.

Важливим напрямом розвитку кадрового потенціалу виступає підвищення кваліфікації та розвиток управлінських компетенцій працівників. Проведення спеціалізованих програм навчання для технічних спеціалістів і менеджерів сприяє оновленню професійних знань відповідно до сучасних технологічних вимог виробництва. Крім того, реалізація програм розвитку управлінських компетенцій дозволяє формувати ефективний кадровий резерв керівників, що має важливе значення для забезпечення стабільності управління підприємством та підвищення якості управлінських рішень. Водночас системний підхід до навчання персоналу сприяє підвищенню його мотивації та залученості до діяльності підприємства. Це також забезпечує зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Не менш важливу роль у системі професійного розвитку персоналу відіграють програми перекваліфікації, цифрового навчання та адаптації нових працівників. Вони забезпечують можливість освоєння нових професійних функцій, підвищення рівня цифрових компетенцій та швидку інтеграцію нових співробітників у виробниче середовище підприємства. У сукупності реалізація зазначених програм створює сприятливі умови для розвитку людського капіталу підприємства, підвищення продуктивності праці та забезпечення ефективного функціонування ПрАТ «МХП» [26;27;32].

Для оцінювання ефективності системи професійного розвитку персоналу доцільно проаналізувати основні показники навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Динаміку ключових показників розвитку та навчання персоналу ПрАТ «МХП» за 2023-2025 рр., а також їх абсолютні та відносні зміни наведено у таблиці 2.8.

Аналіз показників розвитку та навчання персоналу ПрАТ «МХП», наведених у таблиці 2.8, свідчить про позитивну динаміку розвитку системи професійного навчання працівників підприємства упродовж 2023-2025 рр.

Таблиця 2.8

Основні показники розвитку та навчання персоналу ПрАТ «МХП»

Показник	2023р	2024р	2025р	Абсолютне відхилення, 2025/2023	Відносне відхилення, %
Кількість працівників, осіб	5 825	7 637	8 100	+2 275	+39,1
Кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	2 150	3 420	3 960	+1 810	+84,2
Частка працівників, охоплених навчанням, %	36,9	44,8	48,9	+12,0	+32,5
Кількість навчальних програм	18	24	29	+11	+61,1
Кількість програм підвищення кваліфікації	10	14	17	+7	+70,0
Кількість програм розвитку керівників	5	7	9	+4	+80,0
Кількість програм перекваліфікації	4	6	8	+4	+100,0
Середня кількість годин навчання на одного працівника	18	24	27	+9	+50,0
Загальна кількість годин навчання персоналу	104850	183288	218700	+113 850	+108,6
Кількість нових працівників, що пройшли адаптацію	620	910	1 050	+430	+69,4
Частка керівників, які проходять управлінські тренінги, %	32	41	46	+14	+43,8
Кількість працівників, які пройшли цифрове навчання	540	870	1 210	+670	+124,1

Джерело: складено автором на основі [26;27;32]

Зокрема, спостерігається суттєве зростання кількості працівників, які пройшли навчання, – з 2 150 осіб у 2023 році до 3 960 осіб у 2025 році, що на 1

810 осіб більше. Відповідно збільшилась і частка працівників, охоплених навчанням, яка зросла з 36,9 % до 48,9 %. Це свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку професійних компетенцій персоналу та впровадження системного підходу до організації навчання.

Позитивні тенденції також спостерігаються у розширенні програм професійного розвитку. Кількість навчальних програм зросла з 18 у 2023 році до 29 у 2025 році, що на 61,1 % більше. Значно збільшилась кількість програм підвищення кваліфікації, розвитку управлінських компетенцій та перекваліфікації працівників. Такі зміни свідчать про прагнення підприємства забезпечити різноманітність освітніх програм, що сприяє розвитку як професійних, так і управлінських компетенцій працівників.

Важливим показником розвитку системи навчання виступає зростання інтенсивності освітнього процесу. Середня кількість годин навчання на одного працівника збільшилась з 18 годин у 2023 році до 27 годин у 2025 році, а загальна кількість годин навчання персоналу зросла більш ніж удвічі. Крім того, збільшилась кількість працівників, які проходять цифрове навчання, а також частка керівників, залучених до управлінських тренінгів. Це свідчить про активний розвиток системи професійного навчання персоналу та орієнтацію підприємства на підвищення рівня компетентності працівників відповідно до сучасних вимог господарської діяльності [26;27;32].

Для визначення напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу важливо проаналізувати існуючі проблеми та обмеження, що виникають у процесі організації навчання і розвитку працівників.

Основні проблемні аспекти системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», їх причини виникнення та можливі наслідки для розвитку кадрового потенціалу наведено у таблиці 2.9.

Аналіз проблемних аспектів системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», наведених у таблиці 2.9, свідчить про наявність певних обмежень у функціонуванні системи навчання та розвитку працівників. Зокрема, спостерігається недостатнє охоплення окремих категорій персоналу програмами

професійного навчання, що пов'язано з нерівномірним розподілом навчальних програм та обмеженими ресурсами для їх реалізації.

Таблиця 2.9

Проблемні аспекти системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Проблемний аспект	Прояв проблеми у діяльності підприємства	Основні причини виникнення	Наслідки для розвитку персоналу
Недостатнє охоплення працівників навчанням	Не всі категорії персоналу регулярно проходять професійне навчання	Обмежені ресурси та нерівномірний розподіл навчальних програм	Зниження можливостей підвищення кваліфікації працівників
Недостатній розвиток цифрових компетенцій	Частина працівників має недостатній рівень цифрових навичок	Швидкий розвиток технологій та недостатня кількість спеціалізованих програм навчання	Уповільнення процесів цифровізації підприємства
Нерівномірний розвиток управлінських компетенцій	Недостатній рівень підготовки окремих керівників	Недостатня кількість програм розвитку лідерських навичок	Зниження ефективності управління персоналом
Обмежені можливості кар'єрного зростання	Невелика кількість посад для службового просування	Організаційна структура підприємства	Зниження мотивації до професійного розвитку
Складність адаптації нових працівників	Нові працівники потребують тривалого часу для адаптації	Недостатня структурованість програм адаптації	Зниження продуктивності праці на початковому етапі
Недостатня системність оцінювання ефективності навчання	Відсутність чітких показників оцінювання результатів навчання	Недостатній розвиток HR-аналітики	Складність визначення ефективності програм розвитку

Джерело: складено автором на основі [26;27;32]

У результаті частина працівників не має можливості регулярно підвищувати рівень професійної підготовки, що може негативно впливати на ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Важливою проблемою виступає також недостатній рівень розвитку цифрових та управлінських компетенцій окремих категорій працівників. Швидкий розвиток інформаційних технологій і цифровізація виробничих та управлінських процесів потребують постійного оновлення знань і навичок персоналу. Недостатня кількість спеціалізованих програм навчання у цій сфері може уповільнювати процеси цифрової трансформації підприємства та знижувати ефективність управління персоналом. Крім того, обмежені можливості кар'єрного зростання для окремих працівників можуть призводити до зниження мотивації до професійного розвитку та зменшення зацікавленості у підвищенні кваліфікації.

Окрему увагу слід приділити проблемам адаптації нових працівників та оцінювання ефективності програм професійного розвитку. Недостатня структурованість програм адаптації може ускладнювати процес інтеграції нових співробітників у виробниче середовище та призводити до зниження продуктивності праці на початкових етапах роботи. Водночас відсутність чіткої системи показників оцінювання ефективності навчання ускладнює визначення результативності програм розвитку персоналу. Врахування виявлених проблемних аспектів створює підґрунтя для формування ефективних напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства [26;27;32].

Узагальнюючи, проведений аналіз існуючої системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП» свідчить про формування на підприємстві комплексного підходу до розвитку людського капіталу, що охоплює професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток управлінських і цифрових компетенцій, перекваліфікацію працівників та адаптацію нових співробітників. Позитивна динаміка основних показників навчання персоналу, зокрема зростання кількості працівників, охоплених навчальними програмами,

збільшення кількості освітніх програм і загального обсягу навчальних годин, свідчить про активний розвиток системи професійного навчання на підприємстві. Водночас наявність окремих проблемних аспектів, пов'язаних із нерівномірністю охоплення працівників навчанням, потребою у подальшому розвитку цифрових і управлінських компетенцій, а також удосконаленням системи оцінювання ефективності навчання, зумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи професійного розвитку персоналу підприємства.

2.3. Напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу

Ефективний розвиток підприємства значною мірою визначається рівнем професійної підготовки працівників, їх здатністю швидко адаптуватися до змін у виробничих процесах і впровадження нових технологій. У сучасних умовах активних економічних змін особливого значення набуває вдосконалення системи професійного розвитку персоналу, що включає підвищення якості навчання, розширення програм підвищення кваліфікації, а також розвиток управлінських і цифрових навичок працівників. Визначення ключових напрямів удосконалення цієї системи дозволяє підвищити ефективність використання трудових ресурсів, зміцнити кадровий потенціал підприємства та забезпечити зростання його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

З метою більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства доцільно розробити й реалізувати комплекс заходів, спрямованих на покращення системи професійного розвитку персоналу. Основні напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», а також зміст запропонованих заходів і відповідальні підрозділи за їх виконання наведено у таблиці 2.10 [8-15].

Узагальнюючи запропоновані заходи щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», слід зазначити, що їх реалізація має системний і стратегічно орієнтований характер, оскільки охоплює всі ключові аспекти формування, розвитку та ефективного використання кадрового

потенціалу підприємства. Запропонований комплекс заходів спрямований не лише на підвищення професійного рівня працівників, а й на забезпечення узгодженості кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства, що є важливою передумовою його довгострокового розвитку.

Таблиця 2.10

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Напрямок удосконалення	Запропонований захід	Зміст заходу	Відповідальні підрозділи
Розширення програм навчання	Впровадження додаткових освітніх програм	Розроблення нових курсів підвищення кваліфікації для різних категорій працівників	HR-відділ, керівники підрозділів
Розвиток цифрових компетенцій	Запровадження програм цифрового навчання	Навчання працівників роботі з сучасними інформаційними системами та цифровими платформами	HR-відділ, IT-відділ
Розвиток управлінських компетенцій	Організація програм розвитку керівників	Проведення тренінгів з лідерства, управління персоналом та комунікацій	HR-відділ, керівництво підприємства
Удосконалення адаптації персоналу	Розвиток системи наставництва	Закріплення наставників за новими працівниками та створення програм адаптації	HR-відділ, досвідчені працівники
Підвищення мотивації до навчання	Впровадження стимулювання професійного розвитку	Матеріальне та нематеріальне заохочення працівників до участі у навчанні	HR-відділ, фінансовий відділ
Формування кадрового резерву	Створення програм кар'єрного розвитку	Підготовка перспективних працівників до зайняття керівних посад	HR-відділ, керівники підрозділів

Джерело: складено автором на основі [8-15]

Розширення програм навчання шляхом впровадження додаткових освітніх курсів передбачає створення гнучкої системи підвищення кваліфікації для різних категорій працівників – від виробничого персоналу до управлінців. Це дозволить забезпечити диференційований підхід до навчання з урахуванням специфіки функціональних обов'язків, рівня підготовки та потреб у розвитку компетенцій. У результаті очікується підвищення продуктивності праці, зниження виробничих помилок та покращення якості продукції, що безпосередньо впливає

на конкурентоспроможність підприємства.

Розвиток цифрових компетенцій через запровадження програм цифрового навчання має особливе значення в умовах цифровізації економіки та автоматизації виробничих процесів. Навчання працівників роботі з сучасними інформаційними системами, цифровими платформами та аналітичними інструментами сприятиме підвищенню ефективності управління даними, оптимізації бізнес-процесів і скороченню витрат часу на виконання операцій. Крім того, формування цифрової культури в організації забезпечить її адаптивність до інновацій та підвищить рівень технологічної готовності підприємства [8;9;10;11].

Розвиток управлінських компетенцій через організацію спеціалізованих програм для керівників спрямований на формування ефективного управлінського корпусу, здатного приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах невизначеності. Проведення тренінгів з лідерства, командоутворення, управління змінами та комунікацій сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між підрозділами, покращенню корпоративного клімату та зростанню рівня мотивації персоналу. У довгостроковій перспективі це забезпечить стійкість управлінської системи та підвищить результативність діяльності підприємства.

Удосконалення адаптації персоналу через розвиток системи наставництва є важливим інструментом інтеграції нових працівників у виробниче середовище. Закріплення досвідчених працівників за новачками дозволяє забезпечити ефективну передачу знань і практичних навичок, скоротити період адаптації та зменшити ризик помилок на початкових етапах роботи. Це також сприяє формуванню корпоративної культури, зміцненню внутрішніх комунікацій і зниженню рівня плинності кадрів. Крім того, системне впровадження наставництва дозволяє підвищити рівень залученості працівників, сприяє розвитку командної роботи та забезпечує збереження і передачу критично важливих знань у межах підприємства.

Впровадження системи стимулювання професійного розвитку, що включає

матеріальні та нематеріальні методи мотивації, створює додаткові стимули для активної участі працівників у навчальних програмах. Це може передбачати преміювання за успішне проходження навчання, кар'єрне просування, визнання досягнень, а також надання можливостей для професійного зростання. Такий підхід сприяє формуванню внутрішньої мотивації працівників до саморозвитку та підвищення їх відповідальності за результати власної діяльності. Водночас ефективна система стимулювання дозволяє узгодити інтереси працівників і підприємства, підвищуючи загальний рівень продуктивності праці та сприяючи досягненню стратегічних цілей організації.

Особливого значення набуває формування кадрового резерву через створення програм кар'єрного розвитку, що дозволяє забезпечити безперервність управління та своєчасне заміщення ключових посад. Підготовка перспективних працівників до виконання управлінських функцій сприяє зниженню ризиків кадрового дефіциту, підвищенню стабільності організаційної структури та збереженню накопиченого досвіду в межах підприємства. У підсумку реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності системи управління персоналом, зміцнення конкурентних позицій підприємства та створення умов для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі [12;13;14;15].

Розрахунок витрат, прогнозованого економічного ефекту та рівня рентабельності реалізації заходів щодо вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП» наведено у таблиці 2.11.

Аналіз очікуваних результатів та економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», наведених у таблиці 2.11, свідчить про економічну доцільність реалізації запропонованих управлінських рішень. Загальний обсяг витрат на впровадження комплексу заходів становить близько 4,05 млн грн, при цьому прогнозований економічний ефект перевищує 7,5 млн грн. Це підтверджує, що інвестування у розвиток людського капіталу підприємства є ефективним напрямом підвищення результативності його діяльності.

Таблиця 2.11

Очікувані результати та економічна ефективність впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Напрямок удосконалення	Основні результати	Стаття витрат	Витрати, тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Рентабельність заходу, %	Вплив на діяльність підприємства
1	2	3	4	5	6	7	8
Розширення програм навчання	Збільшення кількості працівників, охоплених навчанням	Розроблення навчальних програм	350	1 200	2 100	75,0	Підвищення професійного рівня персоналу
		Оплата роботи тренерів та експертів	450				
		Придбання навчальних матеріалів	200				
		Організаційні витрати на проведення тренінгів	200				
Розвиток цифрових компетенцій	Покращення цифрових навичок працівників	Придбання онлайн-курсів та освітніх платформ	300	850	1 600	88,2	Підвищення ефективності використання інформаційних технологій
		Ліцензії на програмне забезпечення	250				
		Проведення навчальних вебінарів	150				
		Технічна підтримка навчальних програм	150				
Розвиток управлінських компетенцій	Формування ефективного управлінського персоналу	Проведення тренінгів для керівників	250	650	1 250	92,3	Підвищення якості управління підприємством
		Залучення зовнішніх бізнес-тренерів	200				
		Навчальні матеріали та кейси	100				
		Організаційні витрати	100				

Удосконалення адаптації працівників	Скорочення періоду адаптації нових працівників	Розроблення програм адаптації	120	400	780	95,0	Підвищення продуктивності праці
		Підготовка наставників	120				
		Навчальні матеріали для нових працівників	80				
		Організація адаптаційних заходів	80				
Підвищення мотивації до навчання	Зростання зацікавленості працівників у професійному розвитку	Преміювання за проходження навчання	220	500	920	84,0	Зміцнення кадрового потенціалу підприємства
		Організація внутрішніх освітніх конкурсів	120				
		Компенсація витрат на навчання	100				
		Інформаційна підтримка програм розвитку	60				
Формування кадрового резерву	Підготовка перспективних працівників до керівних посад	Оцінювання компетенцій працівників	150	450	870	93,3	Забезпечення стабільності управління підприємством
		Проведення програм розвитку резерву	150				
		Тренінги для потенційних керівників	100				
		Організаційні витрати	50				

Джерело: складено автором на основі [8;11;12]

Найбільшу частку витрат передбачено на розширення програм навчання персоналу, що пов'язано з необхідністю розроблення нових освітніх програм, залучення професійних тренерів та забезпечення навчального процесу відповідними матеріалами. Водночас високі показники рентабельності спостерігаються у заходах, спрямованих на удосконалення системи адаптації працівників, розвиток управлінських компетенцій та формування кадрового резерву. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, ефективності управління та зміцненню кадрового потенціалу підприємства [8;11;12].

Отже, впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити рівень професійної підготовки працівників, покращити адаптацію нових співробітників, розвинути управлінські та цифрові компетенції персоналу, а також сформувати ефективний кадровий резерв. У довгостроковій перспективі це сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій ПрАТ «МХП» на внутрішньому і міжнародному ринках.

З метою систематизації процесу впровадження запропонованих заходів доцільно розробити поетапний план їх реалізації.

Дорожню карту впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП» наведено у таблиці 2.12 [8;11;12].

Узагальнюючи представлену дорожню карту впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», слід зазначити, що її структура забезпечує поетапний та логічно послідовний підхід до реалізації запропонованих управлінських рішень. Виділення окремих етапів дозволяє систематизувати процес впровадження змін, визначити відповідальних осіб та забезпечити контроль за досягненням запланованих результатів.

Підготовчий етап відіграє ключову роль у формуванні основи для подальших дій, оскільки передбачає аналіз потреб у навчанні персоналу, визначення пріоритетних напрямів розвитку та планування ресурсного

забезпечення. Якісне виконання цього етапу дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів та забезпечити відповідність заходів стратегічним цілям підприємства.

Таблиця 2.12

Дорожня карта (roadmap) впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Етап реалізації	Період впровадження	Основні заходи	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
Підготовчий етап	1-2 місяці	Аналіз потреб у навчанні персоналу, розроблення програм розвитку, формування бюджету	HR-відділ, фінансовий відділ, керівники підрозділів	Визначення пріоритетних напрямів розвитку персоналу
Етап розробки	2-3 місяці	Розроблення навчальних курсів, підбір тренерів, створення цифрових програм навчання	HR-відділ, IT-відділ	Формування системи навчання та розвитку персоналу
Етап впровадження	3-6 місяців	Проведення навчальних програм, тренінгів, запуск системи наставництва, формування кадрового резерву	HR-відділ, керівники підрозділів	Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток компетенцій
Етап контролю	Постійно	Моніторинг результатів навчання, оцінювання ефективності заходів, аналіз KPI	HR-відділ, керівництво підприємства	Оцінка ефективності та коригування програм розвитку
Етап удосконалення	Після 6 місяців	Оновлення програм навчання, оптимізація заходів, масштабування ефективних практик	HR-відділ, керівництво підприємства	Підвищення ефективності системи розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [8;11;12]

Етап розробки та впровадження спрямований на безпосередню реалізацію програм розвитку персоналу, включаючи створення навчальних курсів, організацію тренінгів, розвиток цифрових компетенцій і формування кадрового резерву. Саме на цьому етапі відбувається практичне впровадження інструментів

професійного розвитку, що забезпечує підвищення кваліфікації працівників, покращення їх професійних навичок та адаптацію до сучасних вимог діяльності підприємства.

Важливе значення має етап контролю, який передбачає постійний моніторинг результатів навчання, оцінювання ефективності реалізованих заходів та аналіз ключових показників діяльності. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, здійснювати коригування програм розвитку та підвищувати загальну результативність системи управління персоналом.

Заключний етап удосконалення забезпечує безперервний розвиток системи професійного розвитку персоналу шляхом оновлення програм навчання, впровадження нових підходів і масштабування ефективних практик. У цілому реалізація запропонованої дорожньої карти сприятиме підвищенню ефективності використання трудових ресурсів, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [8;11;12].

У процесі впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу важливо враховувати можливі ризики, що можуть вплинути на ефективність їх реалізації.

Оцінку основних ризиків, їх ймовірності, ступеня впливу та заходів щодо мінімізації наведено у таблиці 2.13.

Узагальнюючи результати оцінки ризиків впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», слід зазначити, що більшість із них мають середній рівень ймовірності та впливу, що свідчить про відносно керований характер процесу їх реалізації.

Водночас наявність окремих ризиків із високим ступенем впливу вимагає особливої уваги з боку керівництва підприємства та відповідальних підрозділів.

Таблиця 2.13

Оцінка ризиків впровадження заходів з удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП»

Напрямок удосконалення	Можливий ризик	Ймовірність виникнення	Ступінь впливу	Заходи щодо мінімізації ризику
1	2	3	4	5
Розширення програм навчання	Низька залученість працівників до навчання	Середня	Середній	Запровадження системи мотивації, гнучкий графік навчання
Розвиток цифрових компетенцій	Опір персоналу впровадженню нових технологій	Висока	Високий	Проведення роз'яснювальної роботи, підтримка з боку ІТ-фахівців
Розвиток управлінських компетенцій	Низька ефективність навчальних програм	Середня	Середній	Залучення кваліфікованих тренерів, адаптація програм до потреб підприємства
Удосконалення адаптації персоналу	Перевантаження наставників	Середня	Середній	Оптимізація навантаження, матеріальне стимулювання наставників
Підвищення мотивації до навчання	Недостатній рівень фінансування	Середня	Високий	Раціональний розподіл бюджету, поетапне впровадження заходів
Формування кадрового резерву	Неправильний відбір кандидатів до резерву	Низька	Середній	Використання систем оцінювання компетенцій, тестування та атестація

Джерело: складено автором на основі [8;11;12]

Суттєвим ризиком є можливий опір персоналу впровадженню нових цифрових технологій, що може уповільнити процес цифровізації підприємства. Це зумовлює необхідність проведення роз'яснювальної роботи, формування позитивного ставлення до змін та забезпечення належної технічної підтримки працівників. Подолання такого ризику сприятиме більш ефективному впровадженню інновацій та підвищенню рівня цифрової компетентності персоналу.

Не менш важливими є ризики, пов'язані з недостатньою залученістю працівників до навчальних програм та низькою ефективністю окремих освітніх заходів. Для їх мінімізації доцільно впроваджувати гнучкі форми навчання, адаптувати програми до реальних потреб персоналу та застосовувати сучасні методи навчання, що підвищують рівень зацікавленості та мотивації працівників.

Ризики організаційного характеру, зокрема перевантаження наставників або обмеженість фінансових ресурсів, можуть негативно вплинути на якість реалізації заходів. У зв'язку з цим важливо забезпечити раціональний розподіл навантаження між працівниками, оптимізувати використання ресурсів та впроваджувати поетапний підхід до реалізації програм розвитку персоналу.

Окрему увагу слід приділити ризику неправильного відбору кандидатів до кадрового резерву, що може призвести до зниження ефективності управління в майбутньому. Використання сучасних методів оцінювання компетенцій, тестування та атестації дозволить підвищити об'єктивність відбору та забезпечити формування якісного управлінського резерву. У цілому врахування та своєчасне управління зазначеними ризиками сприятиме успішній реалізації запропонованих заходів і підвищенню ефективності системи професійного розвитку персоналу підприємства [8;11;12].

Узагальнюючи, проведений аналіз напрямів удосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП» дає підстави стверджувати, що подальше підвищення ефективності кадрового потенціалу підприємства потребує комплексного підходу, який поєднує усунення виявлених проблем,

реалізацію цільових організаційних заходів та оцінювання їх економічної доцільності. Запропоновані напрями вдосконалення, зокрема розширення програм навчання, розвиток цифрових і управлінських компетенцій, удосконалення адаптації працівників, посилення мотивації до професійного розвитку та формування кадрового резерву, сприятимуть підвищенню рівня професійної підготовки персоналу, зростанню продуктивності праці та покращенню якості управління. Водночас розраховані показники економічної ефективності підтверджують доцільність інвестування у розвиток персоналу, що дозволяє розглядати удосконалення системи професійного розвитку як один із важливих чинників зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку ПрАТ «МХП».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ професійного розвитку персоналу дозволяє зробити висновок, що в сучасних умовах господарювання людський капітал виступає ключовим фактором забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Професійний розвиток персоналу слід розглядати як безперервний, системний і стратегічно орієнтований процес, спрямований на формування, удосконалення та реалізацію компетентностей працівників відповідно до вимог зовнішнього середовища та цілей організації.

У межах першого розділу було обґрунтовано сутність і зміст професійного розвитку персоналу, що підтвердило його комплексний характер і тісний зв'язок із загальною системою управління підприємством. Встановлено, що ефективний розвиток персоналу забезпечує підвищення продуктивності праці, формування кадрового потенціалу, зміцнення корпоративної культури та створення передумов для інноваційного розвитку підприємства.

Дослідження сучасних концепцій розвитку персоналу показало, що вони орієнтовані на визнання працівника як стратегічного ресурсу організації, у який необхідно інвестувати. Особливого значення набувають концепції безперервного навчання, управління талантами, компетентнісного та стратегічного підходів, які сприяють адаптації персоналу до змін, розвитку його потенціалу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз підходів до розвитку персоналу дозволив визначити, що найбільш ефективною є їх комплексна інтеграція, яка поєднує системність, стратегічну орієнтацію, індивідуалізацію та використання інноваційних технологій. Такий підхід забезпечує узгодження розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства та підвищує ефективність управлінських рішень.

У результаті дослідження методів, інструментів і форм організації професійного розвитку персоналу встановлено, що їх раціональне поєднання дозволяє забезпечити ефективну реалізацію процесу розвитку кадрів.

Використання сучасних цифрових технологій, інструментів оцінювання та гнучких форм навчання сприяє підвищенню результативності управління персоналом, розвитку професійних компетентностей працівників і забезпеченню стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У другому розділі роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МХП» та досліджено особливості функціонування системи професійного розвитку персоналу на підприємстві. Проведена організаційно-економічна характеристика компанії дозволила встановити, що ПрАТ «МХП» є одним із провідних підприємств агропромислового комплексу України, яке функціонує за принципом вертикально інтегрованої структури та здійснює діяльність на міжнародному ринку. Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показав позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та активів підприємства у 2023–2025 рр., що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зміцнення його позицій на ринку. Водночас наявність від’ємного чистого фінансового результату та значний обсяг зобов’язань вказують на необхідність подальшого підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема людського капіталу.

У процесі дослідження системи професійного розвитку персоналу було встановлено, що на підприємстві сформовано комплексний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу, який включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію працівників, адаптацію нових співробітників, розвиток управлінських компетенцій та кар’єрне планування. Аналіз основних показників розвитку та навчання персоналу засвідчив позитивну динаміку розширення освітніх програм, збільшення кількості працівників, охоплених навчанням, та зростання загального обсягу навчальних годин. Це свідчить про підвищення уваги підприємства до розвитку людського капіталу та формування сучасної системи професійної підготовки персоналу, що відповідає вимогам сучасного виробництва та умовам цифровізації економіки.

Разом з тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів функціонування системи професійного розвитку персоналу підприємства. Серед основних обмежень визначено недостатнє охоплення окремих категорій працівників програмами професійного навчання, недостатній рівень розвитку цифрових та управлінських компетенцій, обмежені можливості кар'єрного зростання. Наявність зазначених проблем може негативно впливати на ефективність використання персоналу підприємства та стримувати процеси його інноваційного розвитку.

З метою усунення виявлених недоліків у роботі було обґрунтовано напрями вдосконалення системи професійного розвитку персоналу ПрАТ «МХП», що передбачають розширення програм навчання, розвиток цифрових і управлінських компетенцій працівників, удосконалення системи адаптації нових співробітників, підвищення мотивації до професійного розвитку та формування кадрового резерву. Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення якості підготовки персоналу, розвиток його професійних і управлінських компетенцій, а також забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила доцільність їх впровадження, оскільки очікуваний економічний ефект перевищує обсяг необхідних інвестицій, а показники рентабельності свідчать про високий рівень результативності вкладень у розвиток людського капіталу. Отже, удосконалення системи професійного розвитку персоналу є важливим чинником підвищення ефективності діяльності ПрАТ «МХП», зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентних позицій підприємства на національному та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лівінський А. І., Бортник У. М. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68.
2. Станьковська І. М., Михайлов Т. О. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
3. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. № 2 (68).
4. Подзігун С. М., Пачева Н. О. Професійний розвиток та навчання персоналу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67.
5. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). № 3.
6. Рекуненко І. І., Кобушко Я. В., Рибальченко С. М., Рижков В. А., Ісмайлова А. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 3.
7. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73–78.
8. Чевганова В. Я., Прийма Ю. О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 41.
9. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19–20. С. 29–34.
10. Захарчин Г. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55.
11. Подра О. П., Петришин Н. Я., Киричук І. В. Сучасні підходи до

стратегічного управління людськими ресурсами підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 49–57.

12. Олешченко В., Артамонова Г., Руденко В. Актуальні концепції лідерства: еволюція теорій та сучасна інтеграція підходів. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Вип. 3 (17). С. 140–151.

13. Кушнерик О. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.

14. Ришко В. В. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування в умовах діджиталізації економіки України. *Економіка і регіон*. 2021. Вип. 1 (80). С. 61–67.

15. Касич А. О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір*. 2018. № 3 (31). С. 35–40.

16. Посвалюк О. Виклики та концепція змін сучасної парадигми управління персоналом підприємства для повоєнної економіки України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.

17. Багрій К. Л. Деякі особливості аналізу ефективності використання трудових ресурсів. *Облік, аналіз, аудит*. 2017. Вип. I–II (65–66). С. 344–350.

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

19. Рябчук О. Г., Гожуловський С. С. Особливості розвитку людського капіталу як основного фактора зростання економіки України. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2020. Вип. 4. С. 182–192.

20. Павликівська О., Галиняк Л. Розвиток кадрового потенціалу як елемент стратегії підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 210–220.

21. Семенов В. Ф., Нечева Н. В., Куліна Ю. В. Інтегральна оцінка ефективності управління персоналом підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 5. С. 147–154.
22. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 3. С. 169–173.
23. Кучеренко С., Кот І. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений*. 2019. Вип. 11 (75). С. 521–525.
24. Писаренко С. В., Дядюх Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: економіка і менеджмент*. 2020. Вип. 41. С. 61–65.
25. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: економіка. 2024. Вип. 18 (36).
26. ПрАТ «МХП». Діяльність компанії та соціальні ініціативи «Glory to Ukraine». URL: <https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine>
27. ПрАТ «МХП». Інформація про компанію (код ЄДРПОУ 25412361). URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/25412361/
28. ПрАТ «МХП». Відомості про юридичну особу (код ЄДРПОУ 25412361). URL: <https://opendatabot.ua/c/25412361>
29. ПрАТ «МХП». Фінансова звітність підприємства за 2023 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/company-finances?year=2023&mode=yearly>
30. ПрАТ «МХП». Фінансова звітність підприємства за 2024 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/company-finances?year=2024&mode=yearly>
31. ПрАТ «МХП». Фінансова звітність підприємства за 2025 рік. URL: <https://clarity-project.info/edr/25412361/company-finances?year=2025&mode=yearly>

32. ПрАТ «МХП». Звіт про управління ПрАТ «МХП» за 2024 рік. URL: <https://api.next.mhp.com.ua/images/d0665/3e75f/6f26979f.pdf>
33. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємництві. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 71–78.
34. Балан О. С., Шепель М. Є. Професійна підготовка та підвищення кваліфікації державних службовців як інструмент підвищення корпоративної культури. *Economics: time realities*. 2025. № 2(78). С. 5–18.
35. Бессонова А. В. Компетентність персоналу: теоретичні основи, засоби оцінки та підвищення. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(43). С. 186–193.
36. Панкратова О. М. Підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах та розвиток тенденцій корпоративних освітніх процесів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
37. Nzimakwe T. I., Utete R. Staff training and employee performance: Perspectives of the workplace. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy*. 2024. Vol. 6, No. 1. P. 80–86.
38. Kudaktin S. Content essence and conceptual principles of personnel development management in the system of forming the human resource potential of enterprises. *Bulletin of the Cherkasy National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 28. No. 3–4. P. 63–70.
39. Ситник Й., Пригарний С., Дмитришин З. Методи розвитку персоналу в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
40. Перерва І. М., Чень С. Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні практики. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 4. С. 71–75.