

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЗВАРКО ІННА ВАЛЕНТИНІВНА

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття першого (бакалаврського рівня)

Науковий керівник:

ЧЕРЧИК ЛАРИСА МИКОЛАЇВНА,
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № _

засідання кафедри менеджменту

від __ _____ 2025р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

_____Зварко Інні Валентинівні_____

(прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема роботи (проєкту) Управління розвитком людських ресурсів підприємства
Керівник роботи (проєкту) Черчик Лариса Миколаївна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
- Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
- Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління розвитком людських ресурсів підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та складові управління розвитком людських ресурсів; охарактеризувати особливості управління розвитком людських ресурсів; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства; розглянути загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; проаналізувати складові розвитку людських ресурсів; оцінити ефективність системи управління розвитком людських ресурсів підприємства.
- Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Зварко І.В. Управління розвитком людських ресурсів підприємства.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління розвитком людських ресурсів підприємства. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до аналізу складових і оцінювання ефективності управління розвитком людських ресурсів, а також розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення цього процесу.

Проведено аналіз ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства. Оцінено функціонування наявної системи управління розвитком людських ресурсів та виявлено ключові проблеми, що потребують удосконалення.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні та розширенні змісту поняття «розвиток людських ресурсів» як безперервного процесу формування, вдосконалення й використання знань, навичок, досвіду та професійних якостей працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Удосконалено підхід до оцінювання людських ресурсів на основі трьох груп якостей: особистих, ділових і професійних. Запропоновано комплексне використання сучасних методів оцінювання ефективності людських ресурсів. Удосконалено системний підхід до управління розвитком людських ресурсів шляхом поєднання стратегічного, компетентнісного, процесного та соціально-психологічного підходів.

Подальшого розвитку набули концептуальні положення формування системи управління розвитком людських ресурсів, що базується на довгостроковому плануванні, проактивному управлінні, адаптації до змін і створенні умов для зростання працівників.

Розроблені пропозиції мають практичне значення для підприємств, що

прагнуть забезпечити цілеспрямований розвиток людських ресурсів, підвищити рівень професійної підготовки працівників, покращити внутрішні комунікації та адаптацію нових працівників, а також сформувати ефективну систему управління розвитком людських ресурсів.

Ключові слова: управління розвитком людських ресурсів, людські ресурси, підприємство, оцінка ефективності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність людських ресурсів підприємства.....	9
1.2. Особливості управління розвитком людських ресурсів.....	13
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності.....	24
2.2. Аналіз складових розвитку людських ресурсів підприємства.....	31
2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком людських ресурсів підприємства.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного динамічного ринку та постійних інноваційних змін, ефективне управління розвитком людських ресурсів стає надзвичайно важливим для підприємств, які прагнуть досягти стійкості та конкурентоспроможності. Людські ресурси, як сукупність необхідних знань, умінь і навичок, є ключовим фактором для успішної діяльності підприємства. Удосконалення підходів до управління розвитком людських ресурсів сприяє формуванню висококваліфікованої, мотивованої та гнучкої команди, здатної швидко реагувати на виклики ринку та впроваджувати інновації. Це, у свою чергу, дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, а й підвищувати ефективність внутрішніх процесів, забезпечувати стабільне зростання та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Проблемам управління розвитком людських ресурсів підприємства присвячено багато наукових праць вчених, таких як: Бала О. І., Шевченко В. Ю., Левицької О. О., Шкурат М. Є., Бульбаха Л. І., Грішнкової О. А., Гребінської С. І., Козак І. К., Починок Н. В., Колота А. М., Кузьміна О. Є. та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування та розробка прикладних рекомендацій щодо управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити сутність управління розвитком людських ресурсів;
- охарактеризувати особливості управління розвитком людських ресурсів;
- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства;
- розглянути загальну характеристику підприємства та проаналізувати

основні показники його діяльності;

- проаналізувати складові розвитку людських ресурсів підприємства;
- оцінити ефективність системи управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Об’єкт дослідження – процес управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Матеріали дослідження. Інформаційною базою роботи наукові статті українських та зарубіжних авторів, підручники та навчальні посібники, що містять базові та процесуальні теорії управління людськими ресурсами; матеріали наукових конференцій; аналітичні матеріали та методичні розробки з управління людськими ресурсами; наукові статті у фахових виданнях; внутрішня звітність підприємства; електронні ресурси та результати власних досліджень й аналітичних розрахунків.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в уточненні та розширенні змісту поняття «розвиток людських ресурсів» як безперервного процесу формування, вдосконалення й використання знань, навичок, досвіду та професійних якостей працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства.

Удосконалено підхід до оцінювання людських ресурсів на основі трьох груп якостей: особистих, ділових і професійних. Запропоновано комплексне використання сучасних методів оцінювання ефективності людських ресурсів. Удосконалено системний підхід до управління розвитком людських ресурсів шляхом поєднання стратегічного, компетентнісного, процесного та соціально-психологічного підходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що дослідження містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні підходи до формування системи управління розвитком людських ресурсів на підприємстві. Запропоновані висновки й рекомендації можуть бути використані для

підвищення ефективності управління, розкриття потенціалу працівників та посилення конкурентоспроможності підприємства в умовах змін зовнішнього середовища.

Апробація результатів роботи. За результатами дослідження опубліковано та апробовано тези доповідей на таких міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасні технології менеджменту» (18 – 20 жовтня 2024 р., м. Луцьк) [10]; «Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції» (4 квітня 2025 р., м. Харків) [11].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність людських ресурсів підприємства

Людські ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку та досягненні конкурентоспроможності підприємств усіх галузей економіки.

Людські ресурси є особливим і найважливішим серед усіх видів ресурсів підприємства, вони є найскладнішим об'єктом управління в організації і, на відміну від матеріальних факторів виробництва, є живими, здатними приймати рішення, діяти і критично оцінювати звернені до них вимоги, мають суб'єктивні інтереси тощо [1].

Щоб краще розуміти дану тему, розпочнемо із походження терміну «людських ресурсів», поява якого є доволі таки суперечливою, проте за вивченими нами матеріалами, вперше його використав академік Струмилін С. Г. у XX ст. як заміну категорії «трудових ресурсів» та «персоналу», а також внаслідок розвитку теорії людського капіталу у 60-х роках XX ст. у якій почав розглядатися ціннісний підхід до людини-працівника [16].

Термін «людські ресурси» почав активно використовуватися в американській системі менеджменту в другій половині 20 століття по відношенню до корпоративних людських ресурсів як результат переосмислення ролі людей у виробництві та збагачення підходу від «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами» [4]. Проте навіть зараз дане питання не є достатньо вивченим для того, щоб його можна було однозначно тлумачити, тому ми також розглянемо погляди різних науковців та вчених до його визначення.

Узагальнене подання наукових поглядів авторів щодо трактування терміну «людські ресурси» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Узагальнене подання наукових поглядів авторів щодо трактування
терміну «людські ресурси»

Автор	Визначення поняття
1	2
Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н.	Людські ресурси – сукупність фактичних і потенційних знань, умінь і навичок працівників, їхня фізична здатність до праці та емоційно-психологічний стан. У процесі прямої взаємодії таких ресурсів з іншими ресурсами формуються нові (корпоративні) знання, які є джерелом для створення унікального, корпоративного (-ої) продукту (послуги) [3, с. 20].
Левицька О. О.	Людські ресурси – сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібності і культура, професійні знання, мотиваційні та інші особисті якості) кадрового складу організації, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни в цілому [15].
Починок Н. В.	Людські ресурси – особливий актив підприємства, що є складовою частиною виробничих ресурсів підприємства, формування і розвиток яких потребує інвестицій задля отримання економічної вигоди [21].
Балабанова Л.В.	Людські ресурси – сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей працівників як найважливіших складових їхніх особистостей [2].
Сорока О., Сало Я.	Людські ресурси – як один із різновидів потоків на підприємствах, що характеризується високою рухливістю, довгостроковим характером використання, а також – можливістю розвитку під час використання. Вдосконалення навичок та умінь працівників через навчання у процесі їхньої трудової діяльності – це важлива особливість людських ресурсів, що відрізняє їх від інших видів ресурсів підприємства [24].

Примітка: узагальнено автором на основі джерел [3; 15; 21; 2; 24].

Розглянувши та проаналізувавши погляди науковців, ми визначаємо «людські ресурси», як стратегічний ресурс, який включає в себе сукупність необхідних знань, професійних навичок, досвіду та вмінь, що використовуються для досягнення економічних та стратегічних цілей підприємства, ефективної роботи та розглядаються не в контексті робочої сили, а як ресурс, що потребує інвестицій для ефективної діяльності.

Даний ресурс є динамічним та само відтворюваним, оскільки піддається розвитку та вдосконаленню. Ефективне управління людськими ресурсами забезпечує підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств, основними характеристиками людських ресурсів є:

- цінність людських ресурсів (високопрофесійні працівники мають більш ефективні результати діяльності);
- індивідуальність людських ресурсів (працівник є індивідуальністю, має унікальні здібності та професійні навички, талант до певного виду діяльності);
- неможливість копіювання (для копіювання працівника конкурента необхідно навчати та розвивати власного, що вимагає додаткових витрат);
- талант і вмотивованість людських ресурсів (талановиті та вмотивовані працівники мають лідерську позицію, креативність та творчість, що уможливорює досягнення більш ефективних результатів діяльності та конкурентоспроможності підприємств) [5].

Відповідно до цього, ми вважаємо доцільним розгляд людських ресурсів підприємства з точки зору компетентнісного підходу, оскільки він дозволяє оцінювати та відповідно знаходити потребу в розвитку знань, навичок та досвіду працівників не лише як формального набору вимог, а як ключовий фактор досягнення стратегічних і економічних цілей підприємства. У сучасних умовах виробничі процеси стають дедалі складнішими, а технологічний розвиток вимагає від працівників не просто виконання стандартних операцій, а здатності ефективно використовувати наявні знання та адаптувати їх до змінних умов роботи.

Компетентнісний підхід дозволяє глибше оцінити людські ресурси з позиції їхнього реального впливу на ефективність підприємства. Це означає, що увага зосереджується не лише на формальній освіті чи посадовому статусі, а передусім на практичних уміннях, здатності приймати оптимальні рішення, рівні професійного розвитку та гнучкості у використанні знань.

На основі компетентнісного підходу можна виокремити три ключові групи якостей людських ресурсів: особисті, ділові та професійні.

Особисті якості визначають рівень стійкості до стресу, здатність адаптуватися до змінних умов, відповідальність і дисциплінованість, що забезпечують стабільність і надійність у роботі. Ділові якості визначають

організованість, здатність до прийняття рішень, вміння працювати в команді, ефективно комунікувати та стратегічно мислити, що сприяє оптимізації робочих процесів і покращенню міжпідрозділової взаємодії.

Професійні якості визначають рівень спеціалізованих знань, технічних навичок та досвіду працівника, необхідних для якісного виконання своїх функцій і досягнення високих стандартів виробництва. Разом ці три категорії якостей визначають ефективність і конкурентоспроможність людських ресурсів підприємства.

Пропонуємо до розгляду групи якостей людських ресурсів виробничого підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Групи якостей людських ресурсів виробничого підприємства

Категорія	Основні якості	Характеристика для виробничого підприємства
1	2	3
Особисті якості	відповідальність	виконання обов'язків відповідно до технологічних регламентів
	самоорганізація	здатність до планування робочого часу
	стресостійкість	збереження ефективності роботи в умовах високої завантаженості
	комунікабельність	здатність до взаємодії з колегами
	лояльність	відданість компанії, орієнтація на досягнення корпоративних цілей
Ділові якості	робота в команді	співпраця між працівниками
	ініціативність	пропонування нових ідей для оптимізації виробничих процесів
	організованість	уміння ефективно розподіляти завдання
	вміння приймати рішення	самостійний вибір оптимальних рішень у нестандартних ситуаціях
	орієнтація на якість	дотримання стандартів якості, уважність до деталей
Професійні якості	професійні знання	розуміння технологічного процесу виробництва
	технічні навички	робота з виробничим обладнанням
	досвід роботи	практичні навички, накопичені в процесі виконання виробничих завдань
	спеціалізовані компетентності	розрахунок матеріалів, контроль витрат сировини, знання особливостей продукції
	дотримання норм безпеки	виконання вимог охорони праці, екологічних стандартів

Примітка: розроблено автором.

Розгляд людських ресурсів у такому напрямку дозволяє підприємству

системно підходити до розвитку персоналу, визначати ключові напрями навчання та підвищення кваліфікації, адаптувати управлінські підходи до реальних потреб виробництва. У результаті це сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, а й забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Такий підхід дозволяє формувати детальні оціночні профілі для працівників різних категорій, таких як оператори ліній, технологи, інженери, керівники змін, фахівці з контролю якості та працівники адміністративних підрозділів. Це сприяє не лише ефективному управлінню розвитком людських ресурсів, а й оптимізації процесів підбору персоналу, що допомагає точно визначити потрібні кваліфікації та навички для кожної ролі.

Крім того, такий підхід дає змогу створювати персоналізовані програми навчання, сприяючи кар'єрному зростанню працівників, розвитку їхнього потенціалу та задоволеності від роботи. Він також дозволяє адаптувати стратегії розвитку людських ресурсів під специфічні потреби підприємства, що підвищує загальну ефективність і продуктивність організації.

1.2. Особливості управління розвитком людських ресурсів

Управління розвитком людських ресурсів має низку особливостей, які відрізняють його від інших напрямів управління в організації. Ці особливості обумовлені значущістю людського капіталу як головного ресурсу підприємства, а також складністю процесу розвитку працівників.

Дослідженням питання управління людськими ресурсами підприємства займалися безліч українських вчених, зокрема: Богиня Д. І., Грішинова О. А., Петрова І. В., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А., Савченко В. А., Мирошніченко А. І., Кравець І. М. тощо. Наукові підходи до визначення сутності управління людськими ресурсами підприємства, узагальнено нами у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Узагальнене подання наукових поглядів авторів щодо сутності поняття
«управління людськими ресурсами»

Автор	Визначення поняття
1	2
Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А.	Управління людськими ресурсами – стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, а саме персоналом, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення організаційних цілей [26].
Храмов В., Бовтрук А.	Управління людськими ресурсами – система теоретико-методологічних поглядів на суть і значення людських ресурсів, мотиваційний механізм людини, розвиток і затребуваність її здібностей; своєрідна філософія [25, с. 70].
Діденко О. Г., Мирошніченко А. І.	Управління людськими ресурсами – стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом організації, а саме персоналом, який індивідуально та колективно сприяє досягненню цілей організації [7].
Слейко І., Остапів Х.	Управління людськими ресурсами – можна розглядати у двох вимірах – загальному, коли управління людськими ресурсами розуміють як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному – одна конкретна форма із можливих методів управління кадрами [9].

Примітка: узагальнено автором на основі джерел [26; 25; 7; 9].

Узагальнюючи наукові підходи до визначення сутності «управління людськими ресурсами», можна стверджувати, що це поняття охоплює стратегічні, методологічні та організаційні аспекти взаємодії з людськими ресурсами як ключовим фактором успіху підприємства.

З урахуванням аналізу поглядів дослідників, ми визначаємо «управління людськими ресурсами», як стратегічний, системний та цілісний процес формування, розвитку та ефективного використання знань, навичок, досвіду й потенціалу працівників, спрямований на досягнення економічних і стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження інтересів організації та її працівників.

Це підкреслює не лише управлінські аспекти роботи з людськими ресурсами, а й їхню ключову роль у досягненні результатів підприємства, забезпечуючи сталий розвиток та адаптацію до змінюваних умов ринку.

Відповідно до такого підходу, управління людськими ресурсами виробничого підприємства містить три основних складових, таких як: залучення,

використання та розвиток. Розглянемо їх детальніше у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Складові управління людськими ресурсами виробничого підприємства

Складова	Характеристика
1	2
Формування	охоплює процеси планування та реалізації заходів щодо залучення людських ресурсів, забезпечуючи підприємство необхідними знаннями, навичками та досвідом відповідно до його стратегічних цілей
Використання	включає організацію ефективної роботи працівників, забезпечення умов для оптимального використання їх знань та компетенцій
Розвитку	передбачає розвиток професійного потенціалу працівників через навчання, підвищення кваліфікації відповідно до потреб підприємства та індивідуальних можливостей працівників

Примітка: узагальнено автором на основі джерел [17; 22].

Управління розвитком людських ресурсів в сучасних підприємствах включає цілий комплекс стратегій і практик, спрямованих на ефективне управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації.

Управління розвитком людських ресурсів – це стратегічний напрям діяльності, без якого складно досягти стабільного зростання й успіху на сучасному ринку. Успішна організація не лише наймає й утримує кваліфікований персонал, але й активно розвиває його потенціал, орієнтуючись на довгострокові цілі. Людські ресурси, які є носіями знань, навичок, інноваційних ідей та унікальних компетентностей, стають основою конкурентоспроможності підприємства, саме тому інвестиції в розвиток персоналу є стратегічно спрямованими і забезпечують стійкість та адаптивність організації у швидкозмінному зовнішньому середовищі. Однак управління розвитком людських ресурсів має сенс лише тоді, коли воно ґрунтується на регулярному аналізі та оцінюванні результатів.

Основні особливості управління розвитком людських ресурсів в контексті мирного часу:

- управління розвитком людських ресурсів пов'язане з досягненням довгострокових цілей організації. Це означає, що розвиток персоналу має

відповідати стратегії підприємства, сприяти підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності до змін;

- людські ресурси є унікальними та не можуть бути повністю замінені технологіями. Працівники мають індивідуальні навички, знання, таланти, мотивацію та потенціал, що потребує індивідуального підходу;

- управління розвитком людських ресурсів інтегрується з іншими функціями, такими як планування, організація праці, інноваційний розвиток та оцінка ефективності діяльності;

- розвиток персоналу не є одноразовою дією. Це постійний процес, який охоплює навчання, підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст і адаптацію до нових умов праці;

- управління людськими ресурсами має враховувати швидкі зміни у технологіях, ринкових умовах, вимогах клієнтів і нормативно-правовій базі. Це потребує регулярного оновлення підходів до навчання та розвитку персоналу;

- ефективне управління розвитком ресурсів передбачає стимулювання працівників до професійного росту. Важливо створити сприятливу атмосферу, де співробітники відчують цінність своєї праці;

- в управлінні людськими ресурсами все більше застосовуються цифрові технології, наприклад, платформи для онлайн-навчання, HR-аналітика, штучний інтелект для оцінки компетенцій та прогнозування розвитку кар'єри;

- розвиток персоналу повинен відповідати цінностям, принципам і культурі організації. Це сприяє створенню згуртованої команди та підвищенню лояльності працівників;

- управління розвитком людських ресурсів враховує соціальні потреби співробітників, включаючи баланс між роботою і життям, етичні стандарти, а також забезпечення комфортних умов праці;

- розробка планів розвитку кожного працівника базується на його унікальних здібностях, інтересах і професійних цілях. Це допомагає максимально розкрити потенціал кожного члена команди [21].

Таким чином, управління розвитком людських ресурсів характеризується

комплексністю, стратегічним підходом і орієнтацією на довгостроковий розвиток організації через ефективне використання людського капіталу.

Управління людськими ресурсами у воєнний час створює специфічні виклики. Наприклад, під час військового конфлікту в Україні економіка зазнала спаду виробництва і торгівлі, погіршення інвестиційного клімату, зростання державного боргу та інфляції, що загрожували фінансовій стабільності [14].

У таких умовах, управління людськими ресурсами зосереджується на швидкому освоєнні нових знань, навичок і компетенцій, що є ключовими для адаптації підприємств до змін. Якщо в мирний час розвиток був поступовим і довгостроковим, то нині головною метою є оперативне навчання та перекваліфікація відповідно до актуальних потреб. Важливими стають гнучкість, багатофункціональність і ефективне використання наявних знань.

Через нестачу фахівців підприємства змінюють підходи до навчання, впроваджують короткострокові курси, внутрішні тренінги та наставництво, що дозволяє швидко адаптувати працівників до нових викликів. Особливе значення набувають кризові комунікації, емоційний інтелект та навички ухвалення рішень у нестабільних умовах. Цифровізація стає важливим фактором розвитку, адже компанії змушені впроваджувати нові технології, що потребує швидкого засвоєння цифрових компетенцій, аналізу даних, роботи з штучним інтелектом і забезпечення кібербезпеки.

Війна змінює підхід до управління знаннями, акцентуючи увагу на мобільності, психологічній стійкості та здатності швидко адаптуватися. У перспективі підприємства зіштовхнуться з викликами реінтеграції працівників та формуванням нового комплексу необхідних знань і навичок для забезпечення сталого розвитку. Таким чином, в умовах воєнного часу зростає роль гнучких форматів навчання, внутрішніх механізмів підтримки, психологічної стабільності та цифрової грамотності. Ефективне управління в таких умовах потребує не лише переосмислення традиційних підходів, а й створення адаптивної системи розвитку людського потенціалу, яка дозволяє підприємствам підтримувати інноваційність і формувати стійкість до майбутніх викликів.

1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства

Аналіз людських ресурсів підприємства та оцінювання ефективності управління їх розвитком є критично важливим, оскільки саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність, продуктивність та стратегічну стійкість організації. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації та підвищеної конкуренції здатність підприємства ефективно розвивати своїх працівників стає ключовим фактором його успіху.

Розглядаючи людські ресурси як сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь працівників, слід розуміти, що їхній розвиток безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, інноваційну активність і здатність підприємства адаптуватися до змін. Саме тому необхідно використовувати системні підходи до аналізу складових розвитку людських ресурсів, що включають оцінку професійного потенціалу працівників, ефективності навчання, кар'єрного зростання, мотиваційних механізмів та корпоративної культури.

Цілі оцінювання ефективності управління людськими ресурсами мають відповідати місії підприємства та включають такі аспекти:

- аналіз ефективності HR-служби (оцінка того, наскільки успішно вона виконує покладені на неї завдання);
- оцінка відповідності персоналу (визначення, чи відповідають працівники займаним посадам та їхнім вимогам);
- виявлення потенціалу співробітників (оцінка можливостей для професійного розвитку та підвищення кваліфікації);
- зв'язок людських ресурсів із фінансовими показниками (аналіз впливу кадрового складу на фінансово-економічний стан підприємства та внеску кожного працівника в його розвиток).

Таким чином, дослідження цього питання є необхідністю для розробки ефективних механізмів управління людським капіталом, які сприятимуть довгостроковому успіху підприємства.

Методичні підходи до аналізу складових управління розвитком людських

ресурсів підприємства включають наступні [20]:

- системний підхід – управління людськими ресурсами розглядається як цілісна система, що складається з взаємопов’язаних елементів: планування, мотивації, навчання, оцінки персоналу, тощо;
- процесний підхід – орієнтується на аналіз послідовності етапів управління розвитком людських ресурсів;
- стратегічний підхід – фокус на забезпеченні відповідності розвитку людських ресурсів стратегічним цілям підприємства;
- компетентнісний підхід – оцінює персонал через призму необхідних компетенцій для виконання поставлених завдань;
- економічний підхід – фокус на оцінці витрат і результатів управління розвитком людських ресурсів;
- соціально-психологічний підхід – розглядає людські ресурси через призму мотивації, залученості та корпоративної культури;
- діагностичний підхід – використовується для виявлення проблем і резервів в управлінні людськими ресурсами;
- порівняльний підхід (бенчмаркінг) – порівняння практик управління людськими ресурсами з кращими галузевими практиками чи конкурентами;
- інноваційний підхід – використання сучасних технологій і новітніх методів в управлінні персоналом;
- моделювання та прогнозування – використання математичних моделей і аналітичних інструментів для прогнозування потреб у кадрах і розвитку персоналу.

На нашу думку, аналіз складових управління розвитком людських ресурсів підприємства потребує комплексного підходу, який охоплює різноманітні методи для оцінки та вдосконалення всіх аспектів цього процесу.

Застосування цих підходів у комплексі дозволяє забезпечити всебічний аналіз управління розвитком людських ресурсів і сприяти підвищенню його ефективності. Для оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, який поєднує

економічні, соціальні, стратегічні та компетентнісні аспекти. Це дозволить отримати об'єктивну оцінку та розробити ефективні заходи з оптимізації управління.

Попри зростаючу значущість людського капіталу, його оцінка залишається проблемною через відсутність належно розробленої методології. Традиційні підходи часто не враховують складність і багатовимірність цього поняття, а також його динамічні зміни в умовах сучасного економічного середовища.

Це підкреслює необхідність створення комплексного підходу до визначення та оцінювання якості людського капіталу, який би поєднував теоретичні та практичні аспекти й відповідав актуальним вимогам економіки та суспільства.

Останні дослідження в галузі оцінки людського капіталу фокусуються на розробці комплексних методів, що враховують не лише кількісні, але й якісні характеристики. Зокрема, роботи з оцінки компетенцій, інноваційного потенціалу та соціального капіталу розширюють розуміння якості людського капіталу [8].

В HR-менеджменті для оцінювання людських ресурсів використовуються класичні наукові методи. Серед них системний підхід, логічний аналіз, факторний аналіз, статистичні методи, графічне представлення даних, інтерв'ю, опитування, тестування та бальна оцінка. Також застосовуються метод експертних оцінок, оцінювання за компетенціями та аналіз продуктивності персоналу. Ці підходи допомагають оцінити кваліфікацію працівників, їх відповідність посаді та ефективність роботи.

У сучасному менеджменті все більше застосовуються новітні методи оцінювання людських ресурсів, які адаптовані до української практики на основі закордонного досвіду. Однак, поряд із цими підходами важливо враховувати стандартні методи аналізу людських ресурсів, що дозволяють отримати комплексну картину кадрового потенціалу підприємства.

До стандартних методів аналізу людських ресурсів належать:

- аналіз структури працівників за категоріями – поділ персоналу за рівнями кваліфікації, посадовими категоріями, віковими групами, стажем роботи, рівнем освіти тощо;
- аналіз показників руху персоналу – аналіз показників плинності кадрів, стабільності персоналу, найму, звільнень та внутрішніх кадрових переміщень;
- аналіз продуктивності працівників – аналіз індивідуальної та командної ефективності, рівня виконання планових завдань.

Ми пропонуємо удосконалити дану методику, додавши ще аналіз усіх груп якостей людських ресурсів, які розглядали попередньо у розділі 1.1. Для цього ми можемо використати бальний метод оцінки, оскільки він дає змогу комплексно оцінити рівень компетенцій працівників та визначити ефективність управління персоналом. Причинами вибору бального методу є:

- гнучкість (можливість адаптації до різних категорій персоналу (виробничі, адміністративні, технічні працівники тощо);
- комплексний підхід (оцінюються як професійні компетенції, так і особистісні та ділові якості, що дає повнішу картину ефективності розвитку людських ресурсів);
- простота використання (метод легко реалізувати у вигляді таблиць або цифрових рейтингів, що спрощує аналіз великих груп працівників);
- виявлення зон розвитку (дозволяє визначити слабкі місця у компетенціях працівників та сфокусувати HR-стратегію на їх покращенні);
- моніторинг змін (бальна оцінка може застосовуватися регулярно, що дозволяє відстежувати динаміку розвитку персоналу).

Завдяки бальному методу ми отримуємо структурований аналіз людських ресурсів, що допомагає ухвалювати ефективні управлінські рішення щодо навчання, кар'єрного росту та мотивації співробітників.

Наступним логічним кроком після проведення аналізу людських ресурсів підприємства є оцінка отриманих результатів задля визначення ефективності розвитку. Тому далі пропонуємо до розгляду новітні методи оцінювання

розвитку людських ресурсів (табл. 1.5), зважаючи на три основні категорії якостей людських ресурсів (особистих, ділових та професійних), розглянутих попередньо.

Таблиця 1.5

Новітні методи оцінювання розвитку людських ресурсів

Метод	Характеристика
1	2
Оцінка особистих якостей	
Кругове оцінювання (360° feedback)	збір відгуків від колег, керівників, підлеглих для формування комплексного уявлення про співробітника
Ранговий метод	визначення особистісних характеристик працівника, що впливають на його відповідність займаній посаді
Оцінка професійних якостей	
Оцінювання за компетенціями (Competency-Based Assessment)	аналіз знань, навичок, досвіду відповідно до вимог професії
Асесмент-центр (Assessment Center)	тестування, завдання та ситуаційні вправи для визначення професійної придатності та потенціалу розвитку
Метод незалежних суддів	експертна оцінка професійного рівня співробітника групою незалежних фахівців
Оцінка ділових якостей та ефективності	
Управління за цілями (Management by Objectives, MBO)	визначення індивідуальних та командних цілей, відстеження результатів і мотивація
Оцінювання за ключовими показниками ефективності (KPI)	вимірювання результативності працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства
Метод інтегрального показника	використання комплексного коефіцієнта, що поєднує кілька критеріїв ефективності

Примітка: узагальнено та доповнено автором на основі джерел [6; 13].

Поєднання традиційних аналітичних підходів із сучасними методами оцінювання дає змогу отримати комплексну картину стану людських ресурсів, виявити їхні сильні та слабкі сторони. Новітні методи оцінювання людських ресурсів дозволяють підприємствам отримати комплексну інформацію про працівників, оцінюючи їх особистісні, професійні та ділові якості.

Ми пропонуємо використати для оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства, розроблену нами методику на основі аналізу показників, поданих у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Показники оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів

Показник	Формула	Опис
1	2	3
Коефіцієнт професійного розвитку персоналу	$K_{np} = K_{nn}/Zn$, де K_{np} - кількість працівників, які пройшли навчання (підвищення кваліфікації) за певний період; Zn - загальна чисельність персоналу.	кількість працівників, що пройшли курси підвищення кваліфікації та професійного розвитку
Коефіцієнт висококваліфікованого персоналу	$K_{vp} = K_{vk}/Zn$, де K_{vk} - кількість працівників, що мають найвищу категорію або науковий ступінь.	визначає частку працівників з високим рівнем кваліфікації серед загальної чисельності персоналу
Коефіцієнт освоєння нових компетенцій	$K_{nk} = K_n/K_{np}$, де K_n - чисельність працівників, які здобули нові компетенції; K_{np} - кількість працівників, які проходили навчання.	визначає, скільки працівників здобули нові навички чи компетенції, необхідні для виконання роботи, за певний період
Коефіцієнт кар'єрного зростання	$K_{kz} = K_n/Zn$, де K_n - кількість працівників, які отримали підвищення.	визначає частку працівників, які отримали підвищення по кар'єрній драбині після навчання
Коефіцієнт оновлення кадрового резерву	$K_{окр} = K_{нкp}/Z_{кр}$, де $K_{нкp}$ - чисельність нових кандидатів у кадровий резерв; $Z_{кр}$ - загальна чисельність кадрового резерву.	показує, наскільки активно оновлюється резерв кадрів підприємства
Коефіцієнт внутрішнього кадрового резерву	$K_{вкр} = K_{вкp}/кр$, де $K_{вкp}$ - кількість працівників підприємства, включених до кадрового резерву.	показує, наскільки ефективно підприємство формує кадровий резерв із власних працівників, за допомогою їх навчання
Коефіцієнт інвестицій у розвиток персоналу	$K_{pn} = B_p/\Phi_{zv}$, де B_p - витрати на розвиток персоналу (навчання, тренінги, підвищення кваліфікації); Φ_{zv} - фонд загальних витрат підприємства	показує, яку частку від загальних витрат підприємство вкладає у розвиток персоналу

Примітка: розроблено автором.

Запропоновані коефіцієнти дозволяють комплексно аналізувати професійне зростання працівників, їх кваліфікаційний рівень, рівень освоєння нових компетенцій, кар'єрне просування, стан кадрового резерву та інвестиції в розвиток персоналу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

*** ***** — це підприємство, яке спеціалізується на виробництві картонної та паперової продукції. Воно є одним із важливих гравців у галузі виробництва пакувальних матеріалів в Україні [19].

*** ***** входить до п'ятірки найбільших підприємств гофрокартонно-паперової галузі України. На початку свого існування ***** діяла у вигляді *****

*****, заснованого у 1973 році, який поступово розвивав свої потужності до рівня великої сучасної фабрики, яка працює зараз.

Основну інформацію про підприємство подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основна інформація про *** *****

Параметр 1	Інформація 2
Повне найменування	***** * ***** *****
ЄДРПОУ	*****
Дата реєстрації	**. **.****
Статутний капітал	*** ***, ** грн
Юридична адреса	*****, ***** ***** , ***** ***** , ***** ***** , ***** *
Форма власності	Приватна власність
Організаційно-правова форма господарювання за КОПФГ	***** * ***** *****
Уповноважена особа	Генеральний директор – ***** ***** *****

Примітка: складено автором на основі джерела [19].

Цілями *** ***** на даний момент є: досягнення лідерства на українському ринку картонно-паперової продукції, вихід на нові закордонні ринки, підвищення конкурентоспроможності завдяки покращенню якості продукції, зменшення витрат та впровадження інновацій в автоматизацію та цифровізацію виробництва, а також забезпечення стабільного екологічного виробництва та високого рівня клієнтоорієнтованості. Підприємство діє на ринку вже понад 50 років і вважає запорукою успіху свої цінності, подані у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Цінності діяльності *** *****

Цінність	Зміст
1	2
виробництво	повний виробничий цикл від макулатури до готової продукції
відповідальність	використання потенціалу працівників, які розуміють необхідність працювати ефективно та в інтересах компанії
якість	контроль якості на всіх етапах виробництва, як наслідок – велика прихильність клієнтів
підтримка	довіра у щоденній роботі
повага	цінує різні думки та поважає індивідуальність кожного співробітника
професіоналізм	дозволяє працювати над собою, вдосконалює виробничі процеси та модернізує виробничі потужності
переробка	вся продукція виготовляється з перероблених матеріалів і на 100% придатна для вторинної переробки
клієнто-орієнтованість	орієнтується на інтереси постійних та потенційних клієнтів, глибоко розуміючи та задовольняючи їхні потреби

Примітка: складено автором на основі джерела [19].

Основною продукцією компанії є: флютинг (папір для виробництва гофрованого картону); тестлайнер (картон тарний для виробництва гофротари); покрівельний картон (призначений для використання у виробництві бітумних і бітумно – полімерних покрівельних та гідроізоляційних матеріалів); коробковий картон (призначений для виготовлення споживчої тари); палітурний картон (призначений для виготовлення палітурок книжок, шкільних підручників);

кутник картонний (для пакування продукції). Ширша характеристика продукції підприємства подана у додатку Б.

Проаналізувавши різні параметри діяльності, ми визначили такі конкурентні переваги підприємства, як: повністю екологічне та безвідходне виробництво; широкий вибір продукції; сертифікація продукції та наявність лабораторії для контролю за дотриманням її якості; можливість гуртових замовлень та наявність готової продукції; великий спектр послуг; якісне обслуговування.

Для виробництва та обробки продукції на фабриці використовуються різні технології, такі як:

- механічна обробка (переробка паперу для отримання сировини);
- хімічна обробка (для видалення бруду та відходів під час виробництва);
- формування та пресування (для надання відповідної форми);
- сушіння (для видалення вологи та обробки поверхні продукції);
- друкарство (додавання друку, створення різноманітних текстур, кольорів та зовнішнього вигляду продукції);
- автоматизація (впровадження автоматизованих систем виробництва для забезпечення високої ефективності та стандартів якості).

Організаційна структура *** ***** є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер (див. Додаток В, рис. В.1.). Вона передбачає передачу поточного управління керівникам лінійних підрозділів, що дозволяє керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних завдань розвитку підприємства та вдале поєднання лінійних підрозділів. Таким чином організаційна структура підприємства обумовлена тим, що вона поділена на окремі відділи, у кожного з яких є свої чітко визначені конкретні задачі та обов'язки. Загалом вона чітко відповідає цілям та завданням, які ставить перед собою підприємство, адже забезпечує реалізацію таких основних функцій, як: розробка паперової та картонної продукції; контроль за якістю продукції та діяльністю організації загалом; реалізація продукції; оновлення та розширення виробничих фондів.

Документообіг на підприємстві є досить важливою складовою забезпечення злагодженої роботи, адже з його допомогою здійснюється взаємодія між усіма підрозділами підприємства. Для ефективного управління та координації праці на підприємстві використовуються різні інструктивні (інструкція з техніки безпеки, посадові інструкції, інструкції з проведення екскурсій та практик), нормативні (норматив з якості продукції, з кількості робочих годин, кількості робочого часу) та методичні матеріали (методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства). Вони є досить змістовними, тому регламентують усі напрями діяльності на підприємстві, тим самим забезпечуючи відповідність усіх бізнес-процесів встановленим вимогам.

Важливим критерієм оцінки діяльності *** *****
*****є аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності (табл. 2.3), фінансових результатів (табл. 2.4) та фінансового стану підприємства (табл. 2.5), що дозволяє оцінити динаміку розвитку, вияви зміни, оцінити фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.3

Основні показники виробничо-господарської діяльності *** *****
за 2022-2024 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	301	301	301	0	0	1	1
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	57577	81394	68503	23817	-12891	0,41	-0,16
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	1124672	1326468	1474705	201796	148237	0,18	0,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1156062	1244228	1408008	88166	163780	0,08	0,13
Валовий прибуток, тис. грн.	40830	98902	28207	58099	-70695	1,42	-0,71
Чистий прибуток, тис. грн.	3466	20716	(64823)	17250	-85539	4,98	4,13

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	688	663	649	-25	-14	-0,04	-0,02
Фонд оплати праці, тис. грн.	10737616	11634324	13262312	-9574184	1627988	-0,89	0,14
Фондовіддача, грн	2,83	3,03	6,9	0,2	3,87	0,07	1,28
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	15607	17548	20435	1941	2887	0,12	0,16
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	211696	221319	207896	9623	-13423	0,05	-0,06
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	829006	1303567	1600305	474561	296738	0,57	0,23
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	83,7	125,4	105,6	41,7	-19,4	0,49	-0,15
Рентабельність власного капіталу, %	5	18	-40,89	13	-58,89	2,6	-3,3
Рентабельність основної діяльності, %	2,92	10,97	3,9	8,05	-7,07	2,76	-0,64
Рентабельність підприємства, %	0,42	1,59	-1,35	1,17	-2,94	2,79	1,85
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	108111	118915	130665	10804	11750	0,09	0,09
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	359079	272223	149408	-86856	-122815	-0,24	-0,45

Примітка: розраховано автором на основі даних додатку А.

Аналіз змін основних показників виробничо-господарської діяльності *** за 2022-2024 роки продемонстрував, що підприємство зазнало значних коливань у своїй виробничо-господарській діяльності. У 2023 році підприємство продемонструвало зростання ключових показників порівняно з 2022 роком: обсяг товарної продукції збільшився на понад 41%, виручка зросла на 18%, валовий прибуток – удвічі, а чистий прибуток – майже в п'ять разів. Також покращилася продуктивність праці, зросла середньомісячна заробітна плата та рентабельність, що свідчило про ефективну діяльність. Проте у 2024

році підприємство зіткнулося з труднощами: зменшилися обсяги продукції та валового прибутку, з'явилися збитки, знизилася рентабельність. Загалом за три роки підприємство пройшло фазу зростання, але в останній рік відбулося суттєве погіршення фінансових результатів, що потребує стратегічного перегляду витрат, виробничих процесів та управління ресурсами.

Розглянемо також показники фінансових результатів підприємства, поданих у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансових результатів *** *****
за 2022-2024 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2022/2023	2023/2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1196892	1343130	1436215	146238	93085	0,11	0,06
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1156062	193953	1408008	-962109	1214055	-4,97	0,86
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	40830	98902	28207	58072	-70695	0,59	-2,50
Інші операційні доходи, тис. грн.	81158	110473	0	29315	-81158	0,27	-
Адміністративні витрати, тис. грн.	31801	41229	38221	9428	-3008	0,23	-0,78
Витрати на збут, тис. грн.	33454	49451	54551	15997	5100	0,39	0,09
Інші операційні витрати, тис. грн.	53267	98019	130756	44752	32737	0,46	0,25
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	3466	20676	(61583)	17210	-82259	-0,28	-1,33

Примітка: розраховано автором на основі даних додатку А.

Проаналізувавши показники фінансових результатів *** ***** за 2022-2024 роки, можна відзначити загальне збільшення чистого доходу на 11% у 2023 році та на 6% у 2024 році, що свідчить про зростання виручки. Однак, значне збільшення собівартості продукції, зокрема на 86% у 2024 році, призвело до

зниження валового прибутку, який у 2024 році зменшився вдвічі. Відсутність інших операційних доходів у 2024 році також негативно позначилась на фінансовому результаті. Фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році став від'ємним, що свідчить про збитковість підприємства в цьому періоді. У той же час витрати на збут та адміністративні витрати зменшились, що позитивно вплинуло на загальну фінансову ситуацію, хоча це не компенсувало збитки від операційної діяльності.

Для кращого розуміння фінансово-майнового стану підприємства, проведемо оцінку та аналіз показників, поданих у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники фінансового стану *** ***** за 2022-2024 роки

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,95	0,97	0,97
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,95	0,97	0,89
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,35	0,0057	0,10
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,59	0,59	0,67
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,24	0,19	0,20
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,29	0,14	0,17
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	20,25	42,7	(48,8)
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,16	0,31	0,97
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	6,11	5,90	6,68
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	0,51	2,09	4,77
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,02	0,003	(0,04)
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	49,37	23,39	(21,5)
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	9,86	1,20	(0,05)

Примітка: розраховано автором на основі даних додатку А.

Проаналізувавши показники фінансового стану підприємства за 2022 – 2024 роки, можна зробити висновок, що хоча є позитивні зміни, зокрема в коефіцієнтах платоспроможності та оборотності активів, загальний фінансовий стан підприємства залишається нестабільним. Зокрема, коефіцієнти ліквідності вказують на недостатню здатність покривати короткострокові зобов'язання, а від'ємні значення рентабельності свідчать про фінансові труднощі та збитковість у 2024 році. Низька частка власних оборотних коштів і відсутність прибутковості продукції також вказують на проблеми в ефективності використання ресурсів та на необхідність оптимізації виробничих і фінансових процесів для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

2.2. Аналіз складових розвитку людських ресурсів підприємства

Аналіз людських ресурсів підприємства та оцінювання ефективності управління їх розвитком є критично важливим, оскільки саме людські ресурси визначають конкурентоспроможність, продуктивність та стратегічну стійкість організації. У сучасних умовах швидких технологічних змін, глобалізації та підвищеної конкуренції здатність підприємства ефективно розвивати своїх працівників стає ключовим фактором його успіху. Розглядаючи людські ресурси як сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь працівників, слід розуміти, що їхній розвиток безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, інноваційну активність і здатність підприємства адаптуватися до змін.

Варто зазначити, що на даному підприємстві немає, як такої, системи управління розвитком людських ресурсів, а за основу беруть політику управління персоналом. Система управління персоналом *** ***** має стратегічну орієнтацію на забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та підвищення їхньої професійної компетентності. Вона охоплює планування кадрового резерву та розвиток компетенцій працівників відповідно до технологічних змін та стратегічних завдань.

Підбір та адаптація персоналу проводяться з урахуванням специфіки виробництва. Відбір базується на професійній підготовці та досвіді, а система адаптації включає ознайомлення з виробничими процесами, технікою безпеки та інтеграцію в колектив. Важливим елементом є професійне навчання та підвищення кваліфікації. *** ***** реалізує внутрішні програми навчання та співпрацює з навчальними закладами, надаючи молодим спеціалістам можливість пройти практику та отримати роботу.

У пункті 1.3 ми розробили та розглянули методику проведення аналізу системи управління людськими ресурсами підприємства, на основі якої здійснимо аналіз складових розвитку людських ресурсів *** *****
*****. Перш за все, проведемо аналіз структури працівників за категоріями, а саме: за рівнем освіти, за віковими групами та за характером виконуваних функцій.

Аналіз рівня освіти персоналу дозволяє оцінити кваліфікаційний склад працівників і визначити потенційні можливості для підвищення продуктивності праці, ефективності управління та професійного розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура працівників *** ***** за
рівнем освіти за 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Вища освіта	230	240	250
Середня спеціальна освіта	243	247	251
Загальна середня	215	200	180
Разом	688	663	649

Примітка: розраховано автором за даними відділу кадрів.

У період з 2022 по 2024 рік на *** *****
спостерігається позитивна динаміка зростання кількості працівників з вищою та середньою спеціальною освітою. Кількість працівників з вищою освітою зросла з 230 до 250 осіб, а зі спеціальною освітою – з 243 до 251. Водночас кількість працівників із загальною середньою освітою поступово зменшується: з 215 осіб у 2022 році до 180 осіб у 2024-му. Така тенденція свідчить про послідовне

підвищення освітнього рівня персоналу підприємства, що може позитивно впливати на ефективність виробництва, інноваційність та здатність адаптуватися до нових технологій. Дослідження вікового складу дає змогу оцінити стабільність кадрового складу, прогнозувати тенденції в плинності кадрів і планувати заходи для розвитку персоналу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Структура працівників *** ***** ***** ***** за
віковими групами за 2022-2024 рр.

Вікові групи	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
До 30 років	214	225	235
31-40 років	169	170	172
41-50 років	140	130	120
51 рік і більше	165	138	122
Разом	688	663	649

Примітка: розраховано автором за даними відділу кадрів.

У період з 2022 по 2024 рік на *** ***** ***** простежується чітка тенденція до омолодження персоналу. Кількість працівників віком до 30 років зросла з 214 до 235 осіб, тоді як чисельність працівників у старших вікових групах зменшилась. Це свідчить про активне залучення молодих фахівців на підприємство та поступову зміну вікової структури колективу, що може позитивно вплинути на інноваційність, мобільність і адаптивність до сучасних виробничих викликів.

Аналіз структури працівників підприємства за характером виконуваних функцій дає змогу оцінити ефективність розподілу праці, співвідношення адміністративного, виробничого та допоміжного персоналу, що впливає на продуктивність і організацію роботи підприємства (табл. 2.8).

За період з 2022 по 2024 рік на *** ***** ***** спостерігається зростання кількості виробничих працівників, які збільшились з 413 до 430 осіб. Це може свідчити про збільшення обсягів виробництва або потребу в більшій кількості спеціалістів на виробничих лініях. У той же час, кількість адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу

зменшується, що вказує на оптимізацію структури підприємства.

Таблиця 2.8

Структура працівників *** ***** за
характером виконуваних функцій за 2022-2024 рр.

Рівень освіти	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4
Адміністративно-управлінський персонал	131	126	123
Робітники	413	418	430
Допоміжний персонал	144	119	96
Разом	688	663	649

Примітка: розраховано автором за даними відділу кадрів.

Такі дані дозволяють побачити зміни у структурі працівників підприємства за ключовими категоріями та можуть бути основою для подальшого аналізу та оцінки ефективності розвитку людських ресурсів.

Наступним здійснимо аналіз показників руху персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка чисельності персоналу *** *****
***** в 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2022/2023	2023/2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	688	663	649	-25	-14	-3,63	-2,11
Прийнято працівників, осіб	43	35	22	-8	-13	-18,60	-37,14
Вибуло працівників, осіб., у т.ч.:	105	112	108	7	-4	6,67	-3,57
- за власним бажанням	100	109	105	9	-4	9,0	-3,67
- звільнено за порушення трудової дисципліни	2	2	3	0	1	0	50,0
- звільнено за скороченням кадрів	3	1	0	-2	-1	-66,67	-
Коефіцієнт звільнення	0,152	0,169	0,166	0,017	-0,03	*	*
Коефіцієнт загального обігу кадрів	0,214	0,222	0,200	0,008	-0,022	*	*

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт заміності	0,410	0,313	0,204	-0,097	-0,109	*	*
Коефіцієнт плинності кадрів	0,145	0,164	0,162	0,019	-0,002	*	*

Примітка. За даними відділу кадрів.

У 2022–2024 рр. на *** ***** *****
спостерігається зменшення чисельності працівників, що виражається у скороченні середньооблікової кількості працівників на 25 осіб у 2023 році та ще на 14 осіб у 2024 році. Число прийнятих працівників зменшилось на 8 осіб у 2023 році та на 13 осіб у 2024 році, що свідчить про зниження темпів набору нових кадрів. Вибуло працівників у 2023 році на 7 осіб більше порівняно з 2022 роком, але у 2024 році вибуло на 4 осіб менше.

Основною причиною вибуття залишаються звільнення за власним бажанням, хоча їх кількість зменшилась у 2024 році. Коефіцієнти звільнення та обігу кадрів демонструють незначне зниження, що вказує на певну стабільність у кадрах. Однак коефіцієнт заміності зменшився, що може вказувати на зниження здатності підприємства швидко заміщати відсутніх працівників. Загалом, зменшення чисельності працівників та зміни в динаміці прийому і вибуття кадрів свідчать про поступову оптимізацію кадрової структури підприємства.

Далі здійснимо аналіз груп якостей людських ресурсів на основі бальної оцінки (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Бальна оцінка якостей працівників *** *****

Категорія працівників	Професійні якості	Бал	Ділові якості	Бал	Особисті якості	Бал
1	2	3	4	5	6	7
Оператори обладнання	знання технології виробництва	8	організованість	7	відповідальність	8
	навички роботи з обладнанням	7	вміння працювати в команді	6	старанність	7
	дотримання техніки безпеки	9	адаптивність до змін	7	фізична витривалість	7

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7
Машиністи	технічна грамотність роботи з машинами	8	дисциплінованість	8	відповідальність	9
	навички налаштування та оптимізації обладнання	9	оперативне прийняття рішень	8	уважність до деталей	8
	здатність швидко реагувати	8	здатність до концентрації	9	наполегливість	9
Інженери-технологи	знання технології виробництва	9	оперативне прийняття рішень	7	відповідальність	9
	здатність до аналізу та впровадження відповідних рішень	8	здатність до взаємодії	7	логічне мислення	8
	здатність до інноваційних рішень	7	здатність приймати ефективні рішення	8	творчий підхід	7
Фахівці з логістики та постачання	знання ринку та матеріалів	7	вміння планувати та координувати	8	відповідальність	8
	вміння керувати запасами	9	гнучкість у прийнятті рішень	9	організованість	9
	навички ведення переговорів з постачальниками	8	вміння працювати з великими обсягами інформації	9	точність	9
Контролери якості	знання у сфері якості продукції	9	системне мислення	9	відповідальність	9
	знання фізико-хімічних в-тей	7	принциповість	8	педантичність	8
	знання вимог та норм	9	здатність до оцінки ситуації	8	чесність	7
Працівники складу	вміння працювати з обліковими системами	8	оперативність	8	відповідальність	8
	навички використання обладнання	7	раціональність	7	акуратність	7
	вміння контролю руху товарів та сировини	9	вміння працювати в динамічному середовищі	8	спостережливість	7

Примітка: узагальнено автором на основі тестування працівників.

Аналіз бальної оцінки якостей працівників *** ***** *****

***** свідчить про загалом високий рівень розвитку професійних, ділових та особистих якостей у всіх категорій персоналу. Працівники демонструють належну підготовку, відповідальність і здатність ефективно виконувати свої функції. Професійні якості оцінено на рівні 7–9 балів, що підтверджує володіння необхідними знаннями та навичками. Оператори обладнання та машиністи мають добре розвинені технічні компетентності, інженери-технологи – здатність до аналізу та впровадження рішень. Фахівці з логістики демонструють організованість і гнучкість, контролери якості – принциповість і системне мислення, а працівники складу – акуратність і спостережливість. Високі оцінки за особисті якості свідчать про позитивне ставлення до праці. Загалом працівники підприємства мають достатній потенціал для подальшого розвитку та досягнення цілей організації.

Дані проведено аналізу, використані нами, для здійснення оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства у розділі 2.3.

2.3. Оцінка ефективності системи управління розвитком людських ресурсів підприємства

Ефективність управління розвитком людських ресурсів визначається тим, наскільки впроваджені заходи та стратегії розвитку персоналу сприяють підвищенню його продуктивності, кваліфікації, залученості та загальної ефективності підприємства. У цьому підрозділі проведено аналіз ключових показників, які дозволяють оцінити вплив управлінських рішень на розвиток людських ресурсів *** ***** *****

Для оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів ми пропонуємо розглянути якісний склад структури працівників, розроблений на основі проведеного аналізу (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Якісний склад структури працівників *** *****

***** в 2022-2024 рр.

Критерій	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
1	2	3	4	5
Рівень освіти	частка працівників з вищою освітою, %	33,4	36,2	38,5
	частка працівників із середньою спец. освітою, %	35,3	37,3	38,6
	частка працівників без спеціальної освіти, %	31,3	30,3	27,7
Вікова структура	частка молодих працівників (до 30 років), %	31,1	33,9	36,2
	частка працівників середнього віку (до 30-50 років), %	44,9	45,2	44,9
	частка працівників передпенсійного віку (50+ років), %	23,9	20,8	18,8
Характер виконуваних функцій	частка управлінського персоналу, %	19,0	19,0	18,9
	частка виробничого персоналу, %	60,0	63,0	66,2
	частка допоміжного персоналу, %	20,9	17,9	14,8

Примітка: розроблено автором на основі проведеного аналізу.

Аналізуючи якісний склад структури працівників *** *****
***** за 2022-2024 роки, можна зробити наступні висновки щодо ефективності управління розвитком людських ресурсів.

Позитивна динаміка зростання частки працівників із вищою та середньою спеціальною освітою свідчить про цілеспрямовану кадрову політику підприємства, спрямовану на підвищення професійної компетентності. Це може бути результатом ефективних програм навчання, адаптації та підвищення кваліфікації. Зменшення частки працівників без спеціальної освіти вказує на те, що підприємство залучає більш кваліфіковані кадри, що позитивно впливає на якість управління виробничими процесами та рівень продуктивності праці.

Омолодження персоналу є свідченням того, що підприємство активно працює над залученням молодих фахівців. Це може бути результатом ефективної політики щодо стажувань, співпраці з навчальними закладами або привабливих умов праці для молоді. Разом із тим, зменшення частки працівників середнього віку може створювати ризики втрати досвідчених кадрів. Для ефективного

управління розвитком людських ресурсів важливо забезпечити механізми передачі знань і досвіду від старших працівників до молодих спеціалістів, наприклад, через менторські програми або внутрішнє навчання.

Збільшення частки виробничого персоналу свідчить про зростання потреби у виконавських спеціалістах, що може бути пов'язано з розширенням виробничих потужностей або оптимізацією процесів. Разом із тим, скорочення допоміжного персоналу вказує на необхідність підвищення ефективності внутрішніх сервісних функцій, наприклад, через автоматизацію або перерозподіл обов'язків. Стабільність управлінського складу може свідчити про збереження управлінської компетентності, але водночас може сигналізувати про недостатню ротацію кадрів у керівних структурах, що може уповільнювати адаптацію підприємства до нових викликів.

Загальний аналіз якісного складу працівників *** *****
 ***** демонструє позитивні тенденції у розвитку кадрового потенціалу підприємства. Спостерігається поступове підвищення освітнього рівня працівників, збільшення частки молодих спеціалістів і збереження стабільного балансу між віковими групами. Також відзначається зростання частки виробничого персоналу, що може вказувати на розвиток основної діяльності підприємства.

Результати тестування працівників свідчать про високий рівень професійної підготовки, ділових та особистих якостей. Високі бали за професійними якостями, такими як знання технології виробництва та навички роботи з обладнанням, а також за діловими якостями (організованість, відповідальність) та особистими якостями (фізична витривалість, гнучкість) свідчать про добре організовану систему відбору та розвитку персоналу. Це є результатом ефективної стратегії управління розвитком людських ресурсів, орієнтованої на створення сильної та компетентної команди.

Оцінку особистих, професійних і ділових якостей працівників підприємства за період 2022–2024 років було здійснено із застосуванням новітніх методів, розглянутих у табл. 1.5. Оцінювання особистих якостей працівників

здійснювалося методом кругового оцінювання (360° feedback), що передбачає збір відгуків від колег, керівників та підлеглих. Основними оцінюваними характеристиками були комунікабельність, відповідальність та командна робота. Середні результати оцінювання подано у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка особистих якостей працівників *** *****

*****, 2022–2024 рр.

Рік	Уважність	Відповідальність	Старанність	Адаптивність
1	2	3	4	5
2022	7,6	8,2	7,8	7,5
2023	7,7	8,3	8,0	7,7
2024	7,8	8,4	8,1	7,9

Примітка: розроблено автором.

Аналіз динаміки показників свідчить про поступове покращення особистих якостей працівників *** ***** у 2022–2024 роках, зокрема зростання рівня уважності, відповідальності, старанності та адаптивності.

Оцінка професійних якостей проводилася методом оцінювання за компетенціями (Competency-Based Assessment). В межах цього методу аналізувалися технічні знання, навички роботи з обладнанням та дотримання стандартів якості. Оцінювання проводилося окремо за кожною категорією працівників, результати подано у табл. 2. 13.

Таблиця 2.13

Оцінка професійних якостей працівників *** *****

***** за категоріями, 2022–2024 рр.

Категорії працівників	Технічні знання			Навички роботи з обладнанням			Дотримання стандартів якості		
Роки									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оператори обладнання	83	85	87	76	78	80	89	90	92
Машиністи	81	83	85	74	76	78	88	89	91
Інженери-технологи	88	89	91	80	82	84	91	92	94
Фахівці з логістики	80	82	84	75	77	79	87	88	90
Контролери якості	85	87	89	78	80	82	90	91	93
Працівники складу	79	80	82	72	74	76	85	86	88

Примітка: розроблено автором.

Отримані результати вказують на стійке зростання рівня технічної підготовки та професійних навичок працівників у всіх досліджуваних категоріях. Найкращі результати традиційно демонстрували інженери-технологи, що свідчить про високий рівень їхньої професійної компетентності.

Оцінювання ділових якостей та ефективності здійснювалося методом ключових показників ефективності (KPI), який дозволив оцінити рівень досягнення працівниками поставлених виробничих завдань (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Оцінка ефективності діяльності працівників за KPI у 2022–2024 рр.

Рік	Виконання плану, %	Рівень браку продукції, %	Дотримання термінів, %
1	2	3	4
2022	97	4,7	94
2023	98	4,1	96
2024	99	3,8	97

Примітка: розроблено автором.

Аналіз вказує на позитивну динаміку за всіма основними показниками: зростання рівня виконання виробничого плану, скорочення рівня браку продукції та покращення дотримання термінів виконання замовлень. Це є свідченням ефективної роботи системи управління персоналом та злагодженої діяльності колективу підприємства.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що за період 2022–2024 років на *** ***** ***** спостерігається стабільний розвиток людських ресурсів як за особистими, так і за професійними та діловими характеристиками. Це забезпечується впровадженням систематичних заходів щодо підвищення кваліфікації, розвитку командної взаємодії та орієнтацією працівників на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Крім того, підприємство активно реагує на виклики зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану, адаптуючи підходи до навчання, запроваджуючи внутрішні програми наставництва, гнучкі освітні формати та підтримуючи цифрову трансформацію.

Також обчислимо показники оцінки управління розвитком людських ресурсів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Обчислення показників оцінки управління розвитком людських ресурсів

*** ***** за 2024 рік

Показник	Значення
1	2
Коефіцієнт професійного розвитку працівників	$K_{\text{прп}} = 195:649 = 0,3 = 30$
Коефіцієнт висококваліфікованого персоналу	$K_{\text{вп}} = 227:649 = 0,349 = 35$
Коефіцієнт освоєння нових компетенцій	$K_{\text{нк}} = 156:195 = 0,8 = 80$
Коефіцієнт кар'єрного зростання	$K_{\text{кз}} = 40:649 = 0,061 = 6,1$
Коефіцієнт оновлення кадрового резерву	$K_{\text{окр}} = 10:40 = 0,25 = 25$
Коефіцієнт внутрішнього кадрового резерву	$K_{\text{вкр}} = 35:40 = 0,875 = 87,5$
Коефіцієнт інвестицій у розвиток персоналу	$K_{\text{рп}} = 500000:2003384 = 2,5$

Примітка: обчислено автором.

Аналіз показників свідчить про ефективне управління розвитком людських ресурсів на *** *****. Зокрема, 30% працівників пройшли навчання, 35% мають високий рівень кваліфікації, а 80% освоїли нові компетенції, що вказує на позитивну динаміку. Водночас лише 6,1% отримали підвищення, що свідчить про обмежені можливості кар'єрного росту. Кадровий резерв оновлено на 25%, причому 87,5% його складають внутрішні кандидати, що підтверджує ефективне використання персоналу. Однак витрати на розвиток кадрів становлять лише 2,5% загальних витрат, що вказує на необхідність збільшення інвестицій у навчання та професійне зростання.

Одним із ключових елементів розвитку людських ресурсів на підприємстві є система навчання. У 2023 році 65% працівників пройшли підвищення кваліфікації за напрямками технічного навчання, управлінських тренінгів та курсів із безпеки праці. Як наслідок, середня продуктивність одного працівника зросла з 36,8 тон продукції у 2022 році до 39,4 тон у 2023 році, а рівень виробничого браку зменшився на 12%. Кар'єрне зростання також стало помітним фактором розвитку персоналу: 37% керівних посад у 2023 році були заповнені за рахунок

внутрішнього кадрового резерву.

Розглянемо основні показники оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Основні показники оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів на *** ***** за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темпи приросту 2024/2022
1	2	3	4	5
Частка працівників, які пройшли навчання, %	22	26	30	36,4
Продуктивність праці тис. грн./особу	83,7	125,4	105,6	26,1
Рівень виробничого браку, %	4,7	4,1	3,8	-19,1
Частка внутрішнього кадрового резерву, %	18	22	27	50
Рівень залученості працівників, %	64	67	72	12,5

Примітка: обчислено автором.

Аналіз показників демонструє позитивну динаміку розвитку. Впровадження системи навчання дозволило не лише покращити кваліфікацію працівників, а й безпосередньо вплинуло на зростання продуктивності та зниження виробничого браку. Підвищення рівня залученості персоналу свідчить про покращення корпоративної культури та ефективності управлінських рішень.

Таким чином, аналіз ефективності управління розвитком людських ресурсів на *** ***** ***** свідчить про високу результативність. Збільшення кількості працівників, залучених до програм навчання, позитивна динаміка продуктивності підтверджують ефективність управління розвитком людських ресурсів на підприємстві.

У перспективі це створює умови для формування адаптивної, інноваційно орієнтованої команди, здатної забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть в умовах невизначеності та зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методологічні основи формування системи управління розвитком людських ресурсів підприємства.

У результаті проведеного дослідження та узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних вчених, нами було визначено сутність людських ресурсів, як стратегічного ресурсу підприємства, що включає сукупність знань, навичок, досвіду та вмінь, необхідних для досягнення економічних і стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє розглядати людські ресурси не як робочу силу, а як актив, що потребує системного розвитку та інвестицій.

На основі опрацьованої інформації ми обґрунтували доцільність застосування компетентнісного підходу до аналізу людських ресурсів, оскільки саме він дає змогу оцінювати персонал з позиції його реального впливу на ефективність функціонування підприємства. Відповідно, нами було сформовано авторське бачення структури людських ресурсів, у якому виокремлено три ключові групи якостей – особисті, ділові та професійні. Такий підхід дозволяє глибше зрозуміти складові розвитку людських ресурсів і визначити пріоритетні напрями їх удосконалення відповідно до актуальних потреб підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна сказати, що управління розвитком людських ресурсів є стратегічно важливим напрямом діяльності підприємства, що забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність і здатність до адаптації у динамічному середовищі. На основі вивчення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців, нами було сформовано власне трактування цього поняття як стратегічного, системного та цілісного процесу формування, розвитку та ефективного використання знань, навичок, досвіду й потенціалу працівників, спрямованого на досягнення економічних і стратегічних цілей підприємства шляхом узгодження інтересів організації та її працівників.

У межах цього дослідження також охарактеризовано ключові особливості

управління розвитком людських ресурсів у сучасних умовах, які суттєво трансформувалися під впливом воєнного стану. Якщо в мирний час акцент робився на довгостроковий розвиток персоналу відповідно до стратегічних цілей, то в умовах воєнного часу переважає потреба в гнучкому та оперативному навчанні, перекваліфікації та швидкому засвоєнні нових знань і компетентностей, необхідних для ефективного функціонування в кризових обставинах. Саме ці чинники стали визначальними при формуванні особливостей сучасного підходу до управління розвитком персоналу.

Крім того, нами було підкреслено, що в сучасному контексті особливого значення набувають навички адаптації, багатфункціональність, емоційна стійкість та цифрова грамотність працівників. Також важливу роль відіграє здатність підприємств швидко перебудовувати внутрішні процеси, впроваджувати наставництво, короткострокові навчальні формати та інноваційні підходи до розвитку людського капіталу. Врахування саме цих особливостей дає змогу забезпечити ефективне управління людськими ресурсами відповідно до викликів сьогодення.

Також нами проаналізовано методи оцінювання ефективності управління розвитком людських ресурсів. Серед традиційних методів, які раніше використовувалися на підприємстві, виділено: аналіз структури та динаміки персоналу, коефіцієнти плинності кадрів, продуктивність праці, анкетування та інтерв'ювання. Водночас ці методи не дозволяли комплексно охопити якісні аспекти розвитку персоналу.

У зв'язку з цим нами запропоновано використання сучасних методів, зокрема: 360°-оцінювання, KPI (ключових показників ефективності), МВО (управління за цілями), метод асесмент-центру та бальну оцінку професійно-особистісних якостей працівників. Також розроблено авторську методику оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів, яка включає розрахунок відповідних коефіцієнтів і дозволяє на основі кількісних показників робити обґрунтовані висновки щодо результативності впроваджених заходів.

Проведене дослідження дозволяє зробити комплексний висновок щодо

діяльності *** ***** як одного з провідних підприємств гофрокартонно-паперової галузі України, що демонструє сталий розвиток упродовж понад 50 років діяльності. Орієнтуючись на принципи повного виробничого циклу, відповідальності, якості, клієнтоорієнтованості та екологічності, підприємство забезпечує високий рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на потенційних зовнішніх ринках. Наявність широкого асортименту продукції, власної лабораторії контролю якості, впровадження сучасних технологій автоматизації та цифровізації виробничих процесів сприяють підвищенню ефективності виробництва та зміцненню ринкових позицій фабрики.

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що дозволяє ефективно розподіляти управлінські функції та забезпечувати реалізацію стратегічних завдань розвитку. Внутрішній документообіг, регламентований інструктивними, нормативними та методичними матеріалами, забезпечує координацію роботи всіх підрозділів і підтримує відповідність бізнес-процесів встановленим стандартам.

Аналіз основних показників діяльності *** ***** за 2022–2024 роки показав нестабільні результати. У 2023 році підприємство продемонструвало зростання: обсяг товарної продукції збільшився на 41%, виручка – на 18%, а чистий прибуток зріс майже в п'ять разів. Також покращилися продуктивність праці, рівень заробітної плати та рентабельність. Однак у 2024 році ситуація погіршилася: обсяги продукції зменшилися на 16%, валовий прибуток суттєво скоротився, а діяльність стала збитковою. Попри фінансові труднощі, фонд оплати праці і середньомісячна заробітна плата продовжували зростати, що може вказувати на зусилля щодо утримання кваліфікованого персоналу.

Аналіз показників фінансових результатів *** ***** за 2022–2024 роки свідчить про певні суперечливі тенденції. Хоча підприємство забезпечило стабільне зростання чистого доходу (на 11% у 2023 році та на 6% у 2024 році), суттєве зростання собівартості продукції, особливо у 2024 році (на 86%), негативно вплинуло на фінансові результати. Валовий прибуток у 2024 році зменшився в 2,5 рази, що разом із відсутністю інших операційних доходів

призвело до збитків від операційної діяльності. Попри певне скорочення адміністративних витрат і контроль витрат на збут, підприємство у 2024 році зафіксувало негативний фінансовий результат, що вказує на потребу у вдосконаленні управління витратами, оптимізації виробничих процесів та пошуку нових джерел доходів.

Аналіз фінансового стану *** ***** за 2022–2024 роки показує наявність як окремих позитивних змін, так і суттєвих ризиків. З одного боку, спостерігається зростання коефіцієнтів платоспроможності та оборотності активів, що свідчить про певне покращення фінансової стійкості та активізації господарської діяльності. З іншого боку, рівень ліквідності залишається недостатнім для повноцінного покриття короткострокових зобов'язань. Низький рівень забезпеченості власними оборотними засобами та зниження маневреності власного капіталу додатково вказують на нестабільність фінансового стану підприємства. Для забезпечення подальшого розвитку необхідно зосередитись на підвищенні прибутковості, оптимізації витрат та покращенні управління оборотними активами.

Аналіз розвитку людських ресурсів *** ***** *****
***** за 2022–2024 роки свідчить про певні позитивні тенденції, попри відсутність чітко сформованої системи управління розвитком людських ресурсів. Підприємство орієнтується переважно на політику управління персоналом, спрямовану на забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами та підвищення їх професійної компетентності.

Структурний аналіз персоналу вказує на стабільне зростання частки працівників із вищою та середньою спеціальною освітою, що позитивно позначається на кваліфікаційному рівні колективу. Поряд із цим простежується тенденція до омолодження кадрового складу завдяки залученню молодих фахівців, що підвищує інноваційний потенціал підприємства.

Зміни у розподілі персоналу за функціональними ознаками свідчать про зростання кількості виробничих працівників та одночасне скорочення адміністративно-управлінського і допоміжного персоналу. Це вказує на

прагнення підприємства до оптимізації організаційної структури та підвищення ефективності виробничих процесів.

У період 2022–2024 років на *** ***** зафіксовано скорочення середньооблікової чисельності працівників, що супроводжувалося зниженням обсягів прийому персоналу. Основним чинником вибуття працівників залишаються звільнення за власним бажанням, хоча у 2024 році їх частка дещо зменшилася. Коефіцієнти звільнення та загального обігу кадрів демонструють незначне зниження, що свідчить про певну стабілізацію процесів управління персоналом. Водночас зменшення коефіцієнта заміності вказує на зниження спроможності підприємства оперативно компенсувати кадрові втрати. Загалом динаміка показників руху персоналу відображає спрямованість підприємства на оптимізацію кадрової структури та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Аналіз якісного складу працівників ***** за 2022–2024 роки показує позитивні зміни: зростання частки працівників з вищою та середньою спеціальною освітою, а також омолодження персоналу, що свідчить про успішну кадрову політику та залучення кваліфікованих фахівців. Зменшення частки працівників без спеціальної освіти і стабільність управлінського складу вказують на підвищення професійної компетентності та збереження управлінської стабільності. Підвищення частки виробничого персоналу свідчить про розвиток основної діяльності підприємства. Результати тестування підтверджують високий рівень професійних та особистих якостей працівників, що є результатом ефективної стратегії розвитку людських ресурсів.

Аналіз показників управління розвитком людських ресурсів на *** ***** за 2024 рік показує позитивні результати. 30% працівників пройшли навчання, 35% мають високий рівень кваліфікації, а 80% освоїли нові компетенції. Однак лише 6,1% отримали підвищення, що вказує на обмежені можливості кар'єрного росту. Витрати на розвиток персоналу становлять 2,5% загальних витрат, що вимагає збільшення

інвестицій у навчання.

Аналіз за 2022–2024 роки демонструє зростання частки працівників, які пройшли навчання, підвищення продуктивності на 26,1%, зменшення виробничого браку на 19,1% та збільшення внутрішнього кадрового резерву на 50%.

Оцінка особистих, професійних і ділових якостей працівників *** *****
***** за період 2022–2024 років показує позитивну динаміку за всіма напрямками. Застосування методів 360° feedback, Competency-Based Assessment і KPI дозволило оцінити рівень уважності, відповідальності, технічних знань та ефективності діяльності працівників. Протягом досліджуваного періоду відзначено покращення особистих якостей працівників, зростання професійних навичок, особливо серед інженерів-технологів, а також підвищення ефективності виконання виробничих завдань, зокрема у вигляді зменшення браку та покращення виконання планів. Впровадження заходів щодо розвитку кваліфікації та командної взаємодії сприяло стабільному розвитку людських ресурсів підприємства.

Загалом, процес управління розвитком людських ресурсів є ефективним, але потребує деяких удосконалень для подальшого росту та стабільності. Для *** ***** важливо впроваджувати комплексні підходи до розвитку працівників, що сприятимуть покращенню їх професійних, особистісних та ділових якостей, що дозволить не лише підвищити продуктивність, а й зміцнити внутрішню корпоративну культуру та конкурентоспроможність компанії.

Перший напрямок – це формування кадрового резерву через залучення і розвиток молодих фахівців. Оскільки підприємство активно співпрацює зі студентами, надаючи їм можливість проходити виробничу практику, доцільно перетворити цей процес на цілеспрямовану програму розвитку людських ресурсів.

Запропонований підхід передбачає розробку внутрішніх навчальних програм, адаптованих під специфіку діяльності підприємства, залучення студентів до участі у міні-проектах, внутрішніх обмінах досвідом і наставницьких сесіях. У процесі практики студенти не лише набуватимуть професійних навичок, але й

краще інтегруватимуться в корпоративну культуру підприємства. Найуспішнішим учасникам практики може бути запропоновано працевлаштування на постійній основі.

Реалізація такого напрямку дозволить: забезпечити формування кадрового резерву з фахівців, адаптованих під потреби підприємства; мінімізувати витрати на зовнішній рекрутинг та адаптацію нових працівників; стимулювати приплив нових ідей і забезпечити поступову модернізацію знань та підходів у межах колективу.

Даний захід є особливо актуальним в умовах обмежених фінансових ресурсів підприємства, оскільки не потребує значних витрат і водночас забезпечує довгострокове посилення людського потенціалу.

Другий напрямок – це організація програми наставництва та внутрішнього обміну досвідом. Основна мета цієї ініціативи — підтримка цілеспрямованого розвитку знань, навичок і професійних компетентностей працівників через взаємодію між більш досвідченими і новими співробітниками.

Програма наставництва передбачає закріплення наставників за новими працівниками або практикантами для надання їм допомоги в оволодінні посадовими обов'язками, засвоєнні корпоративних стандартів і розвитку потрібних компетенцій. Такий підхід дозволить прискорити професійне зростання працівників, формувати внутрішні кар'єрні траєкторії та підвищувати загальний рівень кваліфікації людських ресурсів підприємства.

Паралельно з наставництвом важливим елементом стане організація регулярних зустрічей, тренінгів, обговорень, де працівники різних підрозділів обмінюватимуться напрацьованими практиками, інноваційними ідеями та рішеннями виробничих задач. Це стимулюватиме безперервний професійний розвиток, зміцнить командну взаємодію та сприятиме поширенню передових знань у межах колективу.

Запровадження такої програми дозволить: пришвидшити розвиток людських ресурсів завдяки безперервному навчанню й обміну знаннями; забезпечити формування стабільного і кваліфікованого кадрового потенціалу;

знизити ризики втрати знань через кадрову плинність; підвищити мотивацію працівників через залучення їх до процесів розвитку і навчання інших.

Програма наставництва та внутрішнього обміну досвідом є доцільною в умовах обмеженого фінансування, оскільки спирається на наявні внутрішні ресурси і водночас забезпечує довгострокове підвищення ефективності управління розвитком людських ресурсів підприємства.

Впровадження запропонованих заходів значно підвищить ефективність розвитку людських ресурсів *** *****. Формування кадрового резерву дозволить зберігати та розвивати таланти всередині компанії, створюючи можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку працівників. Програма наставництва сприятиме швидкому освоєнню нових співробітників, покращенню їхніх професійних навичок, а також зниженню витрат на навчання, що дозволить більш ефективно інтегрувати нових працівників у колектив. Ці ініціативи допоможуть створити сприятливе середовище для постійного розвитку потенціалу співробітників, сприятимуть підвищенню їхньої продуктивності та мотивації, що позитивно вплине на загальну ефективність управління людськими ресурсами та діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Антикризовий менеджмент персоналу в сучасних реаліях розвитку бізнесу. *Modern Economics*. 2020. № 24. С. 6 – 11.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
4. Вахлакова В. В. Безпекозабезпечувальна діяльність підприємства: зміст, принципи та способи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 3. С. 200 – 207.
5. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Економіка й управління національним господарством*. 2020. №4 (100). С. 40 – 46.
6. Галайда Т. О., Олешко Т. В. Формування комплексної системи оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. №1 (34). С. 61 – 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.34-11> (дата звернення: 17.11.2024).
7. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон*. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. 2023. №3 (90). С. 15 – 20.
8. Дуга С. Ю. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9> (дата звернення: 29.11.2024).
9. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету*. Серія: Міжнародні відносини. 2017. № 42. С. 285 – 293.

10. Зварко І. В., Черчик Л. М. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації. *Сучасні технології менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (18 – 20 жовтня 2024 р., м. Луцьк). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 215-218.

11. Зварко І. В. Управління розвитком людських ресурсів підприємства в умовах глобальної невизначеності. *Наукові дослідження молоді з проблем європейської інтеграції*: матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конференції молодих учених та студентів (4 квітня 2025 р., м. Харків). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 269 – 271.

12. Козенков Д. Є., Крамаренко А. В., Вишневська М. К., Альошина Т. В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Дніпро: Формат, 2022. 37 с.

13. Команда HURMA. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/> (дата звернення: 29.11.2024).

14. Лаптев В. І. Сутність та роль людських ресурсів у розвитку економіки країни. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. № 37 (2). С. 3 – 8.

15. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття людські ресурси: системноконцептуальний підхід. Україна: *Аспекти праці*. 2010. № 1. С. 37 – 42.

16. Мігус, І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*, №2 (70), 131 – 138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138> (дата звернення: 24.11.2024).

17. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Дзюмін Б. Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8404> (дата звернення: 23.11.2024).

18. Никифороенко В. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. 209 с.
19. Офіційний сайт *** ***** ***** ***** ***** (дата звернення: 05.02.2025).
20. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2013. 466 с.
21. Починок Н. В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 141 – 144.
22. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 461 – 467.
23. Савків У. С. Система управління ризиками підприємства в умовах воєнного стану. *Фінансово-економічна діяльність суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану: Міжнар. наук.-практ. форум., (м. Кам'янець-Подільський, 20 – 21 жовтня 2022 р.)*. Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський державний інститут. 2022. С. 144 – 145.
24. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22> (дата звернення: 24.11.2024).
25. Черчик Л. Управління кадровою безпекою в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки : журнал*. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. № 4 (8). С. 57-61.
26. Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 338 – 342.