

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

**Факультет управління
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Формування та зміцнення людського потенціалу для
підвищення результативності підприємств**

Виконав: студент II курсу
освітнього рівня “магістр” групи МБА-21
спеціальності 073 “Менеджмент”
освітньої програми “Бізнес-адміністрування”

Крукеницький Андрій Васильович

Керівник: к.е.н., доц. Томашевська А.В.
Рецензент: к.е.н., доц. Солоджук Т.В.

Івано-Франківськ – 2025 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Значення розвитку людського потенціалу в діяльності організації	6
1.2 Напрями та чинники розвитку людських ресурсів та їх вплив на конкурентоспроможність.....	15
1.3 Закордонний досвід розвитку персоналу організації	26
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УНІПЛИТ»	38
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Уніплит».....	38
2.2. Матеріальне забезпечення формування та підвищення якості людських ресурсів підприємства ТОВ «Уніплит».....	42
2.3. Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ТОВ «Уніплит»	50
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УНІПЛИТ»	65
3.1. Рекомендації щодо альтернатив розвитку персоналу різних поколінь	65
3.2. Роль розвитку людського потенціалу у стратегії ТОВ «Уніплит»	76
3.3. Економічне обґрунтування доцільності здійснення рекомендованих заходів	84
Висновки до розділу 3.....	88
Висновки.....	91
Список використаних джерел	95
Додатки.....	103

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах питання розвитку людського потенціалу набуває особливого значення для економічного зростання держав. Лише за умови постійного вдосконалення компетентностей працівників можливий інтелектуальний і технологічний прогрес. Людський потенціал має випереджати зміни, оскільки саме він формує основу національного багатства. Україна ж через міграцію, демографічні втрати та недостатню мотивацію працівників до професійного розвитку поступово втрачає позиції в міжнародних рейтингах людського розвитку.

Персонал підприємства — це ресурс, який не вичерпується, і рівень конкурентоспроможності організації значною мірою визначається тим, наскільки ефективно в нього інвестують. Сучасні виклики вимагають від працівників високої здатності до адаптації. Пандемія COVID-19 та повномасштабна агресія росії проти України продемонстрували, що саме ті підприємства, які змогли гнучко перебудувати роботу, продовжили ефективно функціонувати. Тому проблема формування та реалізації персонал-стратегій є однією з ключових і потребує нових підходів і досліджень.

Питання ролі людського потенціалу в діяльності підприємств вивчали багато зарубіжних і українських науковців. Серед іноземних дослідників варто виокремити R. Brinkerhoff [60], D. Dai [62], M. Foxon [64], H. Gardner [65], A. Sen [73] та інших. Українські вчені також роблять значний внесок у розвиток цієї тематики: М. А. Ажажа [1], Л. І. Безтелесна [3,4], Б. В. Буркинський [6], О. А. Грішнова [13], Л. М. Лавриненко [24] та інші.

Зміни у світовій економіці та суспільстві вимагають постійного оновлення підходів до розвитку персоналу, тому даний напрям дослідження залишається актуальним. Кожна країна й кожне підприємство потребують власної ефективної моделі розвитку працівників.

Мета дослідження полягає в аналізі теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення розвитку людського потенціалу

персоналу, а також у визначенні економічної ефективності запропонованих заходів.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

1. Проаналізувати різні підходи до визначення та застосування поняття «людський потенціал» у працях українських та зарубіжних учених.
2. Визначити ключові напрями та чинники, що впливають на розвиток персоналу.
3. Охарактеризувати досвід іноземних країн у сфері формування людського потенціалу.
4. Подати характеристику діяльності ТОВ «Уніплит».
5. Виявити особливості розвитку персоналу на підприємстві на основі соціологічного опитування.
6. Проаналізувати ефективність стратегії ТОВ «Уніплит» за допомогою SWOT- і PEST-аналізів.
7. Запропонувати шляхи удосконалення системи розвитку людського потенціалу на промисловому підприємстві.
8. Оцінити результати впровадження запропонованих заходів.
9. Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих змін.

Об'єкт дослідження – процес розвитку потенціалу працівників ТОВ «Уніплит».

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи до реалізації розвитку людського потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Історичний метод використано для аналізу еволюції трактування поняття «людський потенціал» у працях різних учених. Метод теоретичного узагальнення дозволив визначити його ключові ознаки. Системний підхід застосовано під час вивчення досвіду іноземних компаній і відмінностей у розвитку потенціалу працівників різних поколінь. Метод соціологічного

опитування дав можливість з'ясувати, які інструменти розвитку персоналу використовувалися на підприємстві та що є найбільш значущим для працівників. Для візуалізації результатів застосовано графічні методи. Економіко-математичні розрахунки використано для визначення показників плинності кадрів і оцінки ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні системи розвитку людського потенціалу на ТОВ «Уніплит» та у формуванні нових теоретичних підходів до оцінки економічної ефективності відповідних заходів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх застосування на ТОВ «Уніплит» для підвищення ефективності діяльності підприємства, а також у використанні запропонованих рекомендацій іншими деревообробними підприємствами, де система розвитку персоналу потребує вдосконалення. Матеріали можуть бути корисними також студентам і викладачам у процесі вивчення відповідної проблематики.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи містить 94 сторінки, а загальний 106 сторінки. Виклад матеріалу продемонстрований в 29 таблицях та 24 рисунках, додатках. Під час написання дипломної роботи було використано 77 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Значення розвитку людського потенціалу в діяльності організації

Людський потенціал є однією з ключових складових економічного капіталу держави, адже саме працівники забезпечують функціонування та розвиток підприємств. Тому важливим завданням для організацій є створення умов, які сприяють розкриттю здібностей і професійних якостей персоналу. Багато успішних компаній досягають високих результатів саме завдяки усвідомленню ролі розвитку людського потенціалу. Однак навчальні та підвищувальні програми не завжди приносять очікувані результати, оскільки працівники можуть бути недостатньо залучені в процес навчання.

На думку багатьох фахівців, людський фактор має вирішальний вплив на результативність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Працівники виступають одним із найважливіших і водночас невичерпних ресурсів організації, адже саме від їх компетентності, ініціативності та вміння діяти залежить ефективність використання виробничих засобів, ресурсів і загальний успіх діяльності компанії.

Питання сутності людського потенціалу досліджувалося ще у ХІХ столітті в працях А. Сміта, К. Маркса, Ф. Кене та інших науковців. Для глибшого розуміння поняття «людський розвиток» варто звернутися до робіт А. Сена [73], Д. Дайя [62], Х. Токатлі [76], а вивчення людського капіталу ґрунтується на працях Дж. Перетті [61], М. Фоксона [64], Х. Гарднера [65] тощо. Серед українських учених значний внесок у дослідження цієї проблематики зробили О. Амоша [1], О. Загороднюк [18], О. Новікова [26], Д. Мельничук [30] та інші.

Велика кількість праць свідчить про багатогранність і складність категорії «людський потенціал», яка постійно уточнюється та доповнюється новими підходами й концепціями.

Єдиного визначення цього поняття не існує. Наприклад, М. Куркіна і В. Зотов трактують «потенціал» як сукупність можливостей для досягнення певної мети, тобто як узагальнену характеристику ресурсів людини [71, с. 54]. Д. Биченко, проаналізувавши різні підходи до визначення, поділив їх на групи: загальнотеоретичний (де наголос робиться на соціальній функції розвитку як прогресу), соціально-економічний та соціологічний. Основна ідея цих підходів полягає в тому, що розвиток людського потенціалу неминуче пов'язаний із суспільним прогресом [30, с. 55].

Таким чином, більшість дослідників пов'язують поняття людського потенціалу з процесами розвитку особистості та її можливостей, що мають проявлятися в ефективній діяльності. Окремі автори також зазначають відмінності між «економічною» та «соціологічною» людиною, визначаючи їх через рівень інтелектуального розвитку. Попри велику кількість підходів, сутність поняття зазвичай зводиться до сукупності умов, характеристик та ресурсів, які визначають можливості людини. Погляди різних учених на поняття «людський потенціал» узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Інтерпретація терміну «людський потенціал» українськими вченими

Автор	Інтерпретація поняття «людський потенціал»
О. Амоша	Розглядає людський потенціал як інтегральну характеристику здібностей, професійних умінь та мотивів людини, які забезпечують її участь у виробничих процесах та впливають на результативність діяльності підприємства.
О. Загороднюк	Під людським потенціалом розуміє сукупність можливостей особи, що ґрунтуються на її знаннях, досвіді, стані здоров'я та соціально-активній позиції, які здатні забезпечити розвиток організації та суспільства.
О. Новікова	Трактує людський потенціал як ресурс, який включає освітній рівень, кваліфікацію, інтелектуальні та творчі здібності людини, що визначають її можливості до самореалізації та продуктивної діяльності.
Д. Мельничук	Розглядає людський потенціал як систему можливостей людей до праці, розвитку, інноваційної діяльності та економічної активності, що формує основу конкурентоспроможності підприємства.
М. Куркіна та В. Зотов	Визначають потенціал як джерело можливостей для досягнення певної мети, підкреслюючи його роль як узагальненої характеристики людських здібностей і ресурсів.

Джерело: [3].

Науковиця Л. К. Семів розглядає поняття «людські ресурси» у тісному взаємозв'язку з категорією «людський потенціал», характеризуючи їх як сукупність можливостей людини, що дозволяють створювати нові знання, продукувати креативні та інноваційні ідеї. На її думку, людські ресурси також охоплюють здатність людини працювати та користуватися матеріальними й духовними благами. Вчена підкреслює, що розвиток людських ресурсів означає підсилення й розширення наявних у людини потенціалів, а також формування нових, які можуть проявитися у майбутньому [43, с. 23].

Проте, на нашу думку, таке трактування не дає чіткого розмежування між поняттями «людський потенціал» і «людські ресурси». Адже людський потенціал значно ширший за людські ресурси, оскільки охоплює можливості, які формуються завдяки освіті, професійній мобільності та іншим якісним характеристикам особистості.

Співвідношення між зазначеними категоріями, подане на рисунку 1.1, демонструє їх узгодження та послідовність. Основою всієї структури є робоча сила — здатність людини брати участь у суспільній праці. Наступні поняття відображають різні аспекти трудового потенціалу суспільства: людський капітал є його вартісною оцінкою, трудовий потенціал характеризує можливий обсяг робочого часу, а людський потенціал пов'язаний із розвитком особистості.

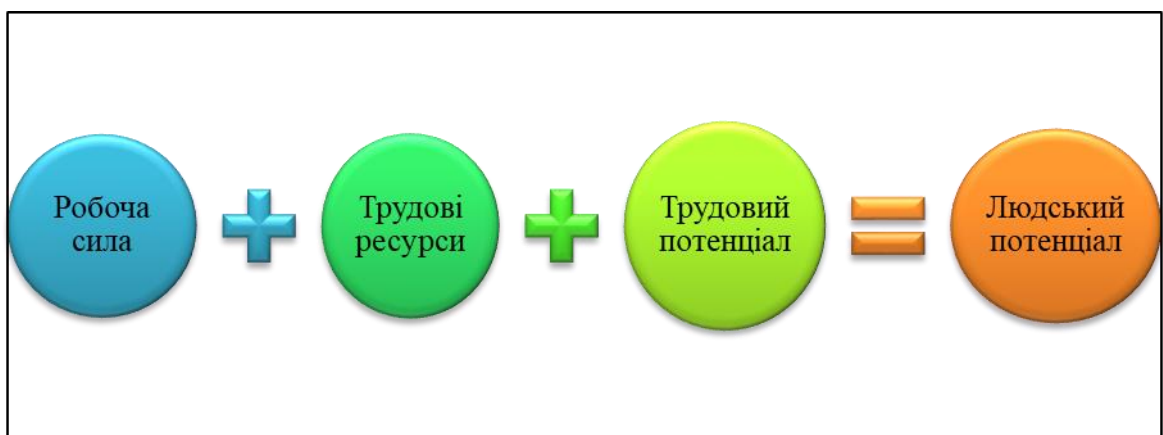


Рис. 1.1 Співставлення основних понять для визначення місця людини в соціально-економічному розвитку

Джерело: [3].

На нашу думку, нематеріальні та позаекономічні потреби людини й суспільства не можуть виступати основним рушієм суспільного розвитку. Хоча

духовні інтереси, самореалізація та соціальна активність відіграють важливу роль, базові умови життя неможливо забезпечити без достатнього матеріального підґрунтя. Для того щоб людина могла прожити довге життя, зберігати здоров'я, здобувати нові знання та мати доступ до ресурсів, необхідних для існування, потрібен певний рівень матеріального добробуту. Саме дохід забезпечує людині можливість інвестувати у власну освіту, самоосвіту, розвиток навичок і професійне зростання.

Тому в трактуванні людського потенціалу важливо враховувати характеристику «за умов належних соціально-економічних передумов», адже накопичення та реалізація людського капіталу неможливі без створення відповідних умов: доступу до якісної освіти, медичного обслуговування, безпеки, інфраструктури, а також соціальної підтримки.

Сучасний науковець А. Сен визначає людський потенціал через концепцію людського розвитку, побудовану на підході «з точки зору можливостей». Основна ідея Сена полягає в тому, що людський розвиток — це процес розширення можливостей людини, який забезпечує свободу вибору у реалізації власних життєвих цілей [73, с. 235]. Він підкреслював, що дохід сам по собі не є кінцевою метою, а лише інструментом, який відкриває ширші можливості, впливаючи на якість життя лише за умови зростання доходів на душу населення.

Значний внесок у формування глобальної концепції людського розвитку було зроблено ООН. У 1990 році під керівництвом Махбуба уль-Хака був опублікований перший «Звіт про розвиток людства». У цьому документі вперше було обґрунтовано необхідність поєднання економічної ефективності із соціальною справедливістю, підкреслено важливість рівності можливостей, які держава має гарантувати всім громадянам. Такий підхід зміщував акценти з економічних показників на людину як центральний елемент суспільного поступу.

Найбільш поширена й визнана міжнародною спільнотою концепція людського розвитку була розроблена експертами Програми розвитку ООН наприкінці XX століття. Вона визначає, що метою розвитку є не просто

збільшення обсягу виробленого ВВП, а покращення можливостей людини в сферах освіти, здоров'я та рівня життя. На основі цих принципів сформовано інтегральний показник – Індекс людського розвитку (ІЛР), який до 2013 року мав назву «Індекс людського потенціалу». ІЛР включає три ключові компоненти: тривалість життя, доступ до освіти та рівень матеріального добробуту. Його значення щорічно обчислюються для міждержавного порівняння, що дозволяє оцінювати динаміку та якість розвитку в різних країнах.(рис.1.2.)

За останні десятиліття ІЛР демонструє поступове зростання у значній кількості держав, що свідчить про глобальне поліпшення умов життя. За даними на 2021 рік, Україна посідала 74 місце у світовому рейтингу, водночас входячи до групи країн із найнижчими значеннями ІЛР (10-те місце в цій групі). Очевидно, що після повномасштабного вторгнення росії у 2022 році ситуація могла погіршитися, оскільки війна безпосередньо впливає на всі складові індексу: зменшує тривалість життя, ускладнює доступ до освіти, погіршує економічний стан родин і держави.

Питання відновлення країни, підвищення якості людського капіталу, доступу до освіти, охорони здоров'я та соціальної підтримки визначатимуть траєкторію розвитку України в найближчі десятиліття.

Принципи людського розвитку	Продуктивність праці
	Рівень можливостей
	Стійкість розвитку
	Розширення можливостей
	Громадські благополуччя

Рис. 1.2 Принципи людського розвитку за «Програмою розвитку ООН»

Джерело: [23].

Оригінальною та змістовно наповненою є класифікація складових людського потенціалу, наведена на рисунку 1.3. Особливої уваги в ній заслуговує інтелектуальна компонента, на важливості якої наголошує А. М.

Ажажа. Науковець підкреслює, що в умовах глобалізації саме знання стають стратегічним ресурсом, здатним створювати додану вартість і забезпечувати конкурентні переваги як окремій людині, так і державі загалом. Інтелектуальний потенціал, на думку автора, є фундаментом розвитку, оскільки визначає здатність людини до навчання, критичного мислення, винахідливості та адаптації в динамічних умовах світового середовища.



Рис. 1.3 Структурні складники людського потенціалу

Джерело: [23].

Концепція людського розвитку має низку характерних рис, які вирізняють її серед інших підходів до аналізу можливостей людини. Насамперед вона охоплює все населення без винятку, включаючи як працездатних осіб, так і дітей, людей похилого віку та соціально вразливі групи. Людина в цій концепції виступає не об'єктом впливу, а активним суб'єктом, який самостійно визначає напрям власного розвитку та відповідає за його реалізацію.

Важливою складовою є усвідомлення необхідності пошуку людиною сфер, у яких вона може максимально реалізувати свій потенціал, застосувати здібності та таланти, розкрити творчі та професійні можливості. У цьому контексті освіта набуває надзвичайного значення, оскільки вона не лише сприяє підвищенню рівня кваліфікації, а й формує загальнокультурний рівень особистості, збагачує інтелектуальний простір суспільства та забезпечує основу для сталого розвитку.

Не менш важливою засадою концепції є гендерна рівність, яка розглядається як необхідна умова забезпечення рівних можливостей для всіх громадян. Забезпечення доступу жінок і чоловіків до освіти, праці, політичної участі та соціальних ресурсів сприяє не лише індивідуальному розвитку, а й підвищує якість людського капіталу держави загалом.

Різноманітність трактувань поняття «людський потенціал» та відмінності в підходах до його структурування зумовлені тим, що воно часто перетинається з такими поняттями, як «людські ресурси», «трудовий потенціал», «людський капітал» тощо. Саме через це виникають певні розбіжності та термінологічна плутанина. Адже людський потенціал — це комплексна категорія, яка охоплює не лише професійні можливості, а й інтелектуальний, духовний, психологічний та соціальний аспекти розвитку особистості.

Оскільки людський потенціал формується протягом усього життєвого циклу — від народження до старості — його доцільно подати у вигляді багаторівневої структури, що відображає закономірності розвитку людини на різних етапах життя (див. рис. 1.4). Така ієрархічна модель дозволяє побачити взаємозв'язок між окремими елементами потенціалу, визначити ключові фактори, що впливають на його становлення, та зрозуміти механізми його розвитку в індивідуальному та суспільному вимірі.

Погоджуємося з позицією науковців, які наголошують, що саме рівень розвитку людського потенціалу виступає ключовим чинником суспільного прогресу та економічного зростання держави. У центрі сучасних підходів до розвитку стоїть людина, її знання, компетентності та здатність до творчості, а вже потім — технології, інновації чи матеріальні ресурси. Людина формує розвиток економіки через використання власних здібностей, навичок та знань, тобто через реалізацію людських ресурсів. Водночас недостатнє фінансування освітніх програм і процесів підвищення кваліфікації може негативно позначитися на якості людського капіталу, що, своєю чергою, обмежуватиме вплив людських ресурсів на економічне зростання.



Рис. 1.4 Структура людського потенціалу

Джерело: [23]

Для розвитку людського потенціалу сьогодні застосовуються різноманітні методи, серед яких:

1. E-learning — навчання у цифровому форматі за допомогою сучасних технологій. Якщо раніше цим методом користувалися близько 54% британських компаній, то з початком пандемії COVID-19 кількість організацій, що впровадили онлайн-навчання, суттєво зросла.
2. Наставництво (budding) — форма підтримки, коли новачок отримує «товариша-наставника», який супроводжує його у перший період роботи, допомагає розібратися з обов'язками та забезпечує зворотний зв'язок.
3. Secondment — тимчасове переведення працівника до іншого підрозділу, компанії або навіть країни з подальшим поверненням на основне місце роботи. Цей метод часто використовують підприємства з горизонтальною (пласкою) структурою управління.
4. Shadowing — метод «робочої тіні», коли за працівником протягом певного часу спостерігає студент, стажер або співробітник, який

планує змінити посаду. Це дозволяє оцінити реальні умови роботи та прийняти усвідомлене рішення щодо професійного розвитку.

5. Навчання безпосередньо на робочому місці, що сприяє швидкій адаптації та практичному оволодінню навичками.

6. Участь у зовнішніх конференціях, які забезпечують доступ до нових знань, трендів і професійних контактів.

7. Професійні курси, спрямовані на розвиток спеціальних компетентностей.

8. Зовнішні тренінги — групові або індивідуальні програми розвитку, що проводяться поза межами компанії.

9. Коучинг, який може здійснюватися як лінійними менеджерами всередині організації, так і запрошеними експертами.

10. Заходи для обміну досвідом, які сприяють поширенню кращих практик і взаємному навчанню працівників [45].

Людський потенціал має унікальну природу, адже він є невичерпним, здатним до постійного розвитку і містить значний прихований резерв, який може проявлятися за різних умов. Це багатовимірне поняття, що розглядається з різних позицій. Зокрема, виділяють:

- зовнішній вимір людського потенціалу, який пов'язаний з економічними й екологічними умовами (має об'єктивний характер);
- внутрішній вимір, що охоплює біологічні, духовні, психологічні та інтелектуальні особливості особистості (має суб'єктивний характер).

Комплексний підхід до тлумачення людського потенціалу дозволяє відстежити взаємозв'язок між усіма його компонентами, оскільки розвиток однієї складової завжди впливає на інші. Саме тому людський потенціал розглядається як найбільш широка і всеосяжна категорія, що відображає роль людини у соціальних, економічних і культурних процесах суспільства. Він виступає основою для формування сучасного трудового потенціалу, створення інноваційного середовища та забезпечення сталого розвитку держави.

1.2. Напрями та чинники розвитку людських ресурсів та їх вплив на конкурентоспроможність

У сучасних умовах людський потенціал та ступінь залежності підприємств від нього дедалі частіше опиняються у центрі уваги. Це пояснюється тим, що людина є найскладнішим і водночас найціннішим елементом функціонування організації, адже саме людський фактор визначає ефективність діяльності та навіть здатність компанії до існування. Працівники — це ресурс, який не вичерпується, на відміну від матеріальних чи фінансових активів: вони здатні аналізувати інформацію, приймати рішення, ініціювати зміни й забезпечувати реалізацію всіх виробничих процесів. Від точності та якості цих рішень залежить подальший розвиток компанії та її конкурентоспроможність.

Ефективне управління персоналом є стратегічним завданням, оскільки саме воно визначає, наскільки мотивованими, продуктивними та залученими будуть працівники. Правильне керівництво людськими ресурсами сприяє формуванню персоналу, здатного максимально реалізувати свій потенціал, що у довгостроковій перспективі визначає стабільність і результативність діяльності підприємства.

Першим кроком є ретельний добір персоналу, який передбачає залучення кваліфікованих працівників із високим рівнем компетентності та позитивним трудовим потенціалом. Адже помилки у підборі кадрів можуть створити ризики та загрози для підприємства. Другим важливим завданням є створення сприятливих умов для розвитку людського потенціалу, де пріоритет надається навчанню, професійному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності співробітників.

Слід також зазначити, що працівник, який демонструє високі результати у поточній діяльності, не завжди має високий майбутній потенціал, тобто здатність до ефективного виконання складніших завдань чи участі в нових проєктах. Потенціал є ширшим поняттям, яке охоплює здатність до розвитку, гнучкість мислення, адаптивність до змін, інноваційність та лідерські якості. Тому

оцінювання працівників повинно включати не лише результати їх роботи, а й прогноз їх можливостей у перспективі.

На рисунку 1.5 представлено ключові чинники, що сприяють успіху компанії та розвитку її людських ресурсів. До таких чинників належать:

- ефективна система мотивації;
- постійне навчання та професійний розвиток;
- сприятливий психологічний клімат;
- чітко визначені цілі та очікування;
- участь працівників у прийнятті рішень;
- сучасні підходи до управління продуктивністю праці;
- створення можливостей для кар'єрного зростання;
- використання інноваційних методів розвитку персоналу.



Рис. 1.5 Активи, що впливають на успіх організації

Джерело: [34]

Завдяки цим чинникам підприємства можуть формувати висококваліфікований, мотивований та конкурентоспроможний персонал, що

забезпечує успіх організації на ринку. В умовах швидких змін і високої конкуренції саме людські ресурси стають стратегічною перевагою, яка визначає здатність компанії адаптуватися до викликів, впроваджувати інновації та утримувати сильні позиції у своїй галузі.

У сучасних компаніях виділяють дві ключові групи працівників: високопродуктивні (High Professionals — HiPro) та співробітники з високим потенціалом (High Potential — HiPo) [76]. Головна відмінність між ними полягає в характері їхніх можливостей. HiPro демонструють стабільно високі результати на конкретній посаді, ефективно виконуючи свої функції. Це компетентні фахівці, які забезпечують надійну й передбачувану продуктивність.

Натомість HiPo — це працівники, які не лише досягають гарних результатів сьогодні, а й мають значний нереалізований потенціал. Вони схильні до швидкого навчання, здатні опановувати нові знання та функції значно швидше, ніж їхні колеги. Такі співробітники легко адаптуються до нових умов, здатні працювати креативно та пропонувати нестандартні рішення, що робить їх цінними для розвитку організації та формування кадрового резерву.

Для того щоб своєчасно виявляти працівників категорії HiPo та HiPro, організації необхідно вибудувати системний підхід до їх оцінювання, менторства та подальшого розвитку. Важливо створити інструменти, які дозволять:

- вчасно ідентифікувати таланти;
- підтримати їхнє професійне зростання;
- планувати кар'єрні траєкторії;
- забезпечувати розвиток компетентностей відповідно до потреб компанії.

Такий підхід ґрунтується на комплексному використанні інструментів кадрової політики (див. рис. 1.6). До них можуть належати:

- системи оцінки результативності та потенціалу (наприклад, «9-box grid»);
- регулярні атестації;
- програми наставництва та коучингу;

- індивідуальні плани розвитку;
- формування кадрового резерву;
- участь у стратегічних проєктах для розвитку лідерських компетентностей;
- ротація персоналу та зміна ролей з метою розширення досвіду;
- інструменти мотивації та утримання талантів.

Запровадження такої системи дозволяє підприємству не лише утримувати цінних фахівців, а й формувати команду майбутніх лідерів, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність компанії.



Рис. 1.6 Інструменти впливу на працівників

Джерело: [21]

Рівень розвитку людського потенціалу визначає якість життя населення в майбутньому, тому його зміцнення є одним із ключових завдань держави та суспільства. Проте в Україні існує низка проблем, що суттєво стримують формування та реалізацію людського потенціалу. До основних бар'єрів належать:

1. низька тривалість життя та високі показники смертності;
2. незадовільний рівень психічного здоров'я населення;

3. складна фінансова ситуація українських сімей;
4. значний рівень безробіття;
5. поширення злочинності;
6. негативний вплив частини молодіжних трендів на освітній та науково-технічний розвиток;
7. зміни у культурному просторі, що не завжди сприяють розвитку інтелектуального середовища.

Розглянемо детальніше зазначені чинники. Один із ключових компонентів людського потенціалу — тривалість життя [23, с. 35–37]. На сьогодні Україна переживає процес депопуляції, що проявляється у стійкому зменшенні чисельності населення. До цього призводять низький рівень народжуваності, інтенсивні процеси урбанізації, активні трудові та військові міграції, які значно посилюються після початку повномасштабної агресії росії 24 лютого 2022 року. Ситуацію погіршують високі показники смертності, зокрема через хронічні захворювання, стрес, а також наслідки техногенних катастроф — вибух на Чорнобильській АЕС, Харківська трагедія та інші події, що позначилися на здоров'ї населення.

Проблеми з психічним здоров'ям є ще одним суттєвим бар'єром розвитку людського потенціалу. Тривала війна, економічні труднощі, вимушене переміщення та невизначеність майбутнього призводять до зростання рівня стресу, тривожних і депресивних станів, що знижує працездатність і мотивацію людей.

Фінансові труднощі сімей та низький рівень доходів обмежують можливості інвестування в освіту, профілактику здоров'я, розвиток дітей, покращення житлових умов, що безпосередньо впливає на якість людського капіталу. Високе безробіття, яке загострилося в умовах війни, зумовлює втрату професійних навичок і стимулює трудову міграцію, що посилює «витік мізків».

Злочинність та соціальна нестабільність негативно позначаються на загальному рівні безпеки, перешкоджають веденню бізнесу та стримують інвестиції в розвиток людського потенціалу. Молодіжні модні тенденції,

орієнтовані на швидке споживання контенту та поверхневі цінності, іноді створюють додаткові ризики для інтелектуального розвитку молоді, знижуючи її зацікавленість у науці, техніці та професійному самовдосконаленні.

Зміни у культурному середовищі, поява нових «трендових» локацій або культурних течій не завжди сприяють розвитку критичного мислення, духовності та інтелектуального зростання, що також впливає на формування людського потенціалу.

Крім зазначених факторів, існує значна кількість інших детермінант, які впливають на розвиток людського потенціалу, що узагальнено у таблиці 1.2. До них належать умови охорони здоров'я, доступ до якісної освіти, рівень соціального захисту, екологічна ситуація, характер трудових відносин, державна політика підтримки сім'ї, наукова інфраструктура тощо. Усі ці фактори формують середовище, в якому людина народжується, виховується, працює та реалізує свій потенціал.

Таким чином, розвиток людського потенціалу є багатфакторним процесом, що потребує комплексного підходу на рівні державної політики, соціальних інститутів та самих громадян.

Таблиця 1.2.

Чинники та компоненти, які впливають на розвиток людського потенціалу

Група чинників / компонентів	Зміст та характеристика впливу
Демографічні чинники	Рівень народжуваності й смертності, тривалість життя, темпи старіння населення, міграційні процеси. Формують кількісну основу людського потенціалу.
Стан здоров'я населення	Фізичне та психічне здоров'я, доступність медичних послуг, поширеність хронічних захворювань. Визначають працездатність та якість життя.
Освітній рівень	Доступ до освіти, якість шкільної, професійної та вищої освіти, розвиток lifelong learning. Впливає на компетентність та інтелектуальний потенціал.
Економічні чинники	Рівень доходів, зайнятість, безробіття, економічна стабільність сімей, можливість інвестувати в освіту та розвиток. Створюють матеріальну базу для самореалізації.
Соціальні чинники	Соціальна підтримка, рівень соціального захисту, сімейне середовище, наявність соціальних ліфтів. Формують мотивацію й можливості для розвитку.

Група чинників / компонентів	Зміст та характеристика впливу
Екологічні чинники	Стан довкілля, наслідки техногенних катастроф, доступ до якісних природних ресурсів. Впливають на здоров'я та умови життя.
Культурні чинники	Рівень розвитку культури, наявність культурних просторів, ціннісні орієнтації суспільства, вплив молодіжних тенденцій. Формують світогляд і загальнокультурний рівень.
Технологічні чинники	Доступ до сучасних технологій, цифрова грамотність, науково-технічний розвиток, інноваційна інфраструктура. Забезпечують можливості для креативної та інноваційної діяльності.
Психологічні компоненти	Мотивація, цінності, соціально-психологічний клімат, рівень стресостійкості. Впливають на здатність до навчання й професійного розвитку.
Професійні компоненти	Знання, навички, професійний досвід, здатність до адаптації, мобільності та лідерства. Визначають продуктивність та потенціал працівника.
Інституційні чинники	Якість державної політики, система охорони здоров'я, освіти, ринку праці, правове середовище. Формують умови для розвитку людського потенціалу на рівні держави.
Безпекові чинники	Військова та політична стабільність, рівень злочинності, безпека життя. Визначають здатність суспільства до нормального функціонування та розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Аналіз чинників і компонентів, наведених у таблиці 1.2, засвідчує, що розвиток людського потенціалу є багатограним і комплексним процесом, на який одночасно впливають демографічні, соціально-економічні, культурні, екологічні, психологічні та інституційні умови. Формування людського потенціалу починається з базових характеристик — здоров'я, тривалості життя, рівня освіти — і продовжується під впливом економічних можливостей, професійного середовища та державної політики. Значення мають також культурний розвиток, доступ до технологій і рівень безпеки, без яких неможливо забезпечити повноцінну самореалізацію особистості.

Комплексність і взаємозалежність цих чинників свідчать, що підвищення людського потенціалу потребує системного підходу, поєднання економічних реформ, інвестицій у соціальну сферу, модернізації освіти та охорони здоров'я, створення сприятливого культурного та психологічного середовища. Лише за умов узгодженого впливу всіх перелічених компонентів можливе формування

високоякісного людського капіталу, який забезпечуватиме конкурентоспроможність як окремої особистості, так і держави загалом.

Для запобігання негативним наслідкам, пов'язаним зі станом і динамікою людського потенціалу, необхідно впроваджувати цільові програми його розвитку й удосконалення. При цьому важливо враховувати:

1. щорічні послання Президента України до Верховної Ради, де визначаються стратегічні напрями розвитку держави;
2. регіональні програми соціально-економічного розвитку;
3. Стратегію національної безпеки України та інші концептуальні документи, що визначають пріоритети людського розвитку.

Аналіз зазначених документів дозволяє сформувати комплексний план дій, спрямований на те, щоб довести рівень фінансування людського розвитку до стандартів економічно розвинених країн. Одним із важливих напрямів є створення умов для повернення українців із-за кордону — шляхом реалізації державних програм стимулювання зайнятості, підтримки молодих спеціалістів, грантових проєктів і можливостей для професійного росту.

Вагомим джерелом фінансування розвитку людського потенціалу можуть бути благодійні та соціальні програми, досвід яких активно застосовується у країнах ЄС. Цей напрям буде розглянуто детальніше у підрозділі 1.3.

Особливу увагу слід приділяти психічному здоров'ю населення, формуванню культури здорового харчування, розвитку фізичної активності та створенню безпечних умов праці. Робоче середовище має бути організоване таким чином, щоб мінімізувати негативні чинники, які можуть впливати на продуктивність працівників, їх самопочуття та мотивацію. Важливо також переглянути рівень матеріального стимулювання, систему оплати праці та її відповідність реальному обсягу виконуваних функцій [32, с. 163–164].

Формування людського потенціалу безпосередньо пов'язане з можливістю особи реалізовувати свої потреби та перетворювати їх на реальні дії на основі свободи вибору. Існують внутрішні та зовнішні потреби, які визначають напрям саморозвитку людини. Без свободи вибору потенціал не може бути повністю

реалізований. Зазвичай люди прагнуть не до необмеженого накопичення матеріальних благ, а до розширення можливостей, доступ до яких значною мірою залежить від рівня добробуту. Це стосується медицини, освіти, професійного розвитку, соціальних активностей, творчості тощо.

Серед ключових механізмів формування людського потенціалу важливу роль відіграє екологічний компонент, оскільки стан довкілля впливає на тривалість життя та на загальну якість функціонування людини. Недостатня увага до екологічних проблем може спричинити довгострокові негативні наслідки. Не менш значущою є й економічна складова, адже людський розвиток безпосередньо залежить від фінансових ресурсів. Саме вони визначають доступність якісних послуг, можливості особистісного розвитку та рівень мотивації [14, с. 7].

Для України сьогодні пріоритетними напрямками розвитку людського потенціалу є:

- модель безперервної освіти та самоосвіти;
- якісна система охорони здоров'я;
- ефективна соціально-ринкова модель доходів.

Рівень доходів населення залишається базовим фактором, що визначає можливості розвитку українців [12, с. 319]. В умовах швидких змін і технологічних трансформацій постійне навчання та підвищення кваліфікації стають необхідною умовою адаптації та забезпечення достойного рівня життя. Саме тому безперервна освіта виступає фундаментом для формування й реалізації людського потенціалу.

Система загальнодоступної освіти і самоосвіти має забезпечувати:

1. акумуляцію знань, накопичених попередніми поколіннями;
2. опанування нових знань і навичок;
3. трансформацію знань та умінь в інтелектуальний і професійний потенціал особистості.

Держава повинна активно сприяти зміцненню людського потенціалу. Її завданнями є створення умов для збереження здоров'я населення, підтримки

професійного довголіття, популяризації здорового способу життя та збереження генофонду нації. Як зазначає С. Клімов, інвестиції в охорону здоров'я — це інвестиції у розвиток людського потенціалу [3, с. 8–9].

Психологічний і фізичний потенціал також значною мірою залежать від доступності медичних послуг. Тому системі охорони здоров'я необхідно забезпечити безкоштовний доступ до медичної допомоги, запровадити обов'язкове медичне страхування, розширювати соціальні програми для профілактики та лікування соціально значущих захворювань. Для якісного медичного обслуговування потрібні сучасне обладнання, технології та висококваліфіковані фахівці.

Для того, щоб виявити ризики та загрози на рівні підприємства, слід розробити обґрунтовані напрями кадрової політики, враховуючи потреби персоналу та вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування потенціалу. Одна з найпоширеніших проблем останніх років — емоційне вигорання, особливо серед працівників, які працюють дистанційно. Після пандемії COVID-19 поєднання роботи та домашніх обов'язків призвело до стирання меж між особистим життям і трудовою діяльністю. Хоч дистанційний формат дав певні переваги (зменшення витрат на офіс, економія часу на дорогу), згодом він спричинив значне навантаження на працівників.

Одним із дієвих інструментів запобігання вигоранню є раціональне планування робочого часу і відпочинку. Ефективним прикладом є «метод Помідора» Франческо Чірілло, що передбачає 25 хвилин активної роботи з подальшою короткою паузою на 3–5 хвилин. Такий підхід дозволяє уникнути перевтоми, зберігати концентрацію уваги та оптимізувати виконання завдань [8].

На розвиток людського потенціалу суттєво впливає стиль управління, який застосовується в організації. У періоди криз, нестабільності чи необхідності швидких рішень найбільш ефективним є директивний стиль управління. У такій ситуації керівник чітко формулює завдання, детально розписує алгоритм їх виконання та визначає конкретні строки. Такий підхід дозволяє оперативно

реагувати на виклики, зберігати контроль і забезпечувати виконання завдань у найкоротші терміни.

Однак у фазі активного розвитку, зростання або під час впровадження інновацій директивні методи можуть бути менш результативними. У цих умовах більш ефективним є коучинговий стиль управління, який спрямований на розкриття внутрішнього потенціалу працівника та формування його самостійної мотивації. Коучинг сприяє розвитку ініціативності, відповідальності та здатності до самонавчання — рис, які є ключовими у динамічному та конкурентному середовищі.

Для того щоб коучинговий підхід працював ефективно, мають бути дотримані певні умови:

1. наявність взаємної довіри та розуміння між керівником і працівником;
2. визнання спільної відповідальності за результати діяльності;
3. прагнення до розвитку як з боку коуча, так і з боку працівника;
4. здатність керівника надихати, мотивувати та допомагати працівнику генерувати власні ідеї.

Такий формат взаємодії дозволяє максимально розкрити здібності працівника, підвищує його мотивацію та рівень залученості. Відкритий потенціал окремих працівників трансформується у зростання ефективності діяльності підприємства, підсилення його інноваційності та конкурентоспроможності. Реалізувати цей підхід можна через програми підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, семінарах, воркшопах та корпоративних програмах розвитку.

Отже, серед основних груп чинників, що впливають на розвиток людського потенціалу, виокремлюють соціально-демографічні, економічні та інтелектуальні. Вони взаємопов'язані й формують єдину систему, тому їх необхідно аналізувати комплексно. Для оцінювання динаміки розвитку людського потенціалу важливо проводити постійний моніторинг показників, порівнювати їх із цілями та орієнтирами сталого розвитку.

Забезпечення стійкого розвитку України у майбутньому можливе лише за умови системних інвестицій у людський потенціал. Його зміцнення впливає на всі сфери суспільного життя — економіку, соціальну сферу, науку, культуру, безпеку. Чим вищим є рівень розвитку людського потенціалу, тим сильнішими є можливості держави до інновацій, модернізації та конкурентної боротьби у глобальному світі.

1.3. Зарубіжний досвід розвитку персоналу підприємства

Розвиток персоналу як ключової складової організаційного успіху був предметом досліджень у зарубіжних країнах значно раніше, ніж в Україні. Упродовж десятиліть іноземні компанії сформували ефективні моделі управління людськими ресурсами, які стали невід’ємною частиною їхніх економічних систем. Для того щоб українські підприємства могли конкурувати на рівних із західними, важливо розуміти їхні принципи роботи, пріоритети та підходи до розвитку персоналу, а також оцінити власний рівень конкурентоспроможності. У цьому контексті вивчення світового досвіду стає необхідною умовою формування сучасної системи управління персоналом в Україні.

Серед найпоширеніших моделей розвитку персоналу, які отримали міжнародне визнання, можна виокремити американську, японську та європейську. Хоча ці моделі мають спільні риси, вони суттєво відрізняються за методами мотивації, організаційними підходами та пріоритетами в управлінні.

Американська система управління людськими ресурсами ґрунтується на принципі індивідуалізму, підприємливості та особистої відповідальності за результат. Працівник мотивується передусім можливістю впливати на власний дохід через особисті досягнення. Саме тому в США поширена система «Pay for Performance», за якої заробіток залежить від ефективності роботи.

Приклади таких практик:

- компанія Lincoln Electric використовує систему винагород, де премії можуть становити до 97% від заробітної плати, що значно скоротило плинність кадрів [42];
- у United Airlines Ins премії залежать від рівня задоволеності клієнтів, а менеджери отримують бонуси залежно від результатів роботи команди;
- у Херох працівнику дозволяється добровільно відмовитися від частини зарплати, натомість отримати додаткову премію, що у декілька разів перевищує переведений відсоток.

Американські компанії активно відходять від вертикальної ієрархії, формуючи командні структури. У складі таких команд можуть бути фахівці, відповідальні за управління знаннями (chief knowledge manager), за процеси навчання (learning manager), а також менеджери інтелектуального капіталу (intellectual capital manager) [24].

Стратегії розвитку персоналу в США розробляються на 5–8 років і включають:

1. комплексний аналіз людського потенціалу;
2. формування кадрового складу;
3. створення кадрового резерву;
4. відбір персоналу за чіткими критеріями;
5. індивідуальні плани розвитку працівників;
6. регулярне оновлення програм навчання.

Принцип американської моделі чіткий: кожен долар, вкладений у навчання, повертається у вигляді п'ятикратного або більшого економічного ефекту.

У Японії домінує протилежний підхід — колективізм, відданість компанії та довгострокові трудові відносини. На відміну від США, де висококваліфіковані працівники очікуються одразу, у Японії кожен новий співробітник вважається таким, що потребує систематичного навчання. Категорій кваліфікованості як таких немає, адже розвиток — це постійний процес.

Ключові особливості японської моделі:

- система довічного працевлаштування, що включає пільги, премії, перспективи просування, доступні кредити на житло та постійні програми навчання [15];
- ототожнення інтересів працівника з інтересами компанії — логіка «успіх організації = успіх кожного»;
- керівник повинен уміти виконувати роботу своїх підлеглих, що формує атмосферу взаємоповаги;
- акцент на самодисципліні, ввічливості, узгодженості у роботі та командній злагодженості.

У компанії Hitachi, наприклад, база оплати становить лише 36%, решта — це доплати за результати, старанність і додаткові заслуги. Це мотивує працівників до постійного вдосконалення.

Європейські країни пропонують збалансовану модель, яка поєднує елементи американського прагматизму та японського підходу до участі персоналу в управлінні. Для України саме ця модель є найближчою за економічним та культурним контекстом.

У Німеччині діє система «виробничих рад» (Betriebsrat), які включають представників працівників. Вони мають право брати участь в управлінні підприємством, пропонувати ідеї та отримувати повну інформацію щодо роботи компанії. Німецькі фірми активно підтримують програми стажувань, перепідготовки та професійного навчання. Оплата праці прив'язується до рівня освіти, досвіду, володіння іноземними мовами та використання інноваційних технологій [61].

Франція відзначається високою конкуренцією: працівник, який прагне зайняти керівну посаду, повинен постійно проходити навчання та підтверджувати свій професійний рівень.

В Італії донині впливають культурні традиції: працевлаштування часто здійснюється через родинні та дружні зв'язки, а стиль управління може мати більш адміністративний характер.

У Великій Британії активно працює система «Інвестори в людей» (Investors in People), спрямована на безперервне навчання персоналу, покращення кваліфікації та забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства. Модель ґрунтується на таких принципах:

1. розвиток усіх працівників відповідно до цілей організації;
2. регулярне оновлення програм навчання;
3. постійна підтримка персоналу;
4. оцінювання результатів навчання на різних рівнях.

Порівняльний аналіз показує, що Україна наразі перебуває у пошуку оптимальної моделі розвитку персоналу. Хоч окремі елементи зарубіжних систем поступово впроваджуються, залишається низка проблем:

- недостатній рівень продуктивності праці;
- відсутність належної психологічної підтримки на багатьох підприємствах;
- слабка залученість працівників до управлінських рішень;
- недостатній розвиток корпоративної культури та командної роботи.

Водночас міжнародний досвід свідчить, що міцний колектив, високий рівень внутрішньої мотивації та інвестиції в навчання є основою конкурентоспроможності. Україні доцільно орієнтуватися на європейську модель, інтегруючи американські інновації та японську корпоративну культуру, щоб створити власну ефективну систему розвитку персоналу. (табл.1.3.)

Для України поки що не властиве поняття «довічної зайнятості», яке є характерним для японських компаній. Часті повідомлення про можливі скорочення, нестабільність ринку праці та невпевненість у майбутньому призводять до того, що працівники не відчують себе захищеними й не асоціюють себе з підприємством. Це знижує рівень лояльності, відповідальності та зацікавленості в кінцевих результатах роботи. Тому важливо, щоб керівники усвідомили: інвестиції у розвиток персоналу — це інвестиції у розвиток

підприємства, адже кваліфіковані та мотивовані працівники працюють продуктивніше, якісніше й здатні генерувати інновації.

Таблиця 1.3

Розвиток людського потенціалу за кордоном

США	Італія	Японія
- система «плати за виконання»; - індивідуальна зарплата; - залежність компанії від роботи працівників; - основні критерії під час прийому на роботу: soft skills; - працівник з вузькою спеціалізацією; - для кожної організації своя програма освіти; - філософія ґрунтується на конкуренції.	- Пн. Італія – американські методи; - Пд. Італія – радянські методи (влаштування через зв'язки); - без мотивації для підвищення кваліфікації; - перевага адміністративних методів.	- система оплати (залежить від стажу, освіти, виконаних завдань); - аналіз сильних і слабких сторін людини до призначення на посаду; - відданість роботі; - «довічна робота»; - колективна система управління, спрямована на людину, інноваційна; - психологічна підтримка; - власна філософія ґрунтована повазі.

Джерело: сформовано автором на основі [15]

В Європейському Союзі значну увагу приділяють розвитку компетентностей працівників. У межах стратегії «Європа 2030» цифровізація має стати основним напрямом розвитку економіки. Це передбачає активне запровадження системи безперервної професійної освіти. У Франції механізм професійного навчання регулюється співпрацею уряду і соціальних партнерів. Кожен працівник має особисту відповідальність за власну кар'єрну траєкторію, а для проходження курсів може отримати звільнення від роботи. Фінансування навчання становить у середньому 3% від річного фонду заробітної плати, і

близько 46% французів користуються цією програмою. Найчастіше навчання проводиться у позаробочий час [61, с. 221].

У Німеччині професійний розвиток фінансується дещо інакше. Для компаній існують механізми стимулювання, а саме:

1. зменшення податкового навантаження прибутковим підприємствам;
2. включення витрат на навчання у вартість продукції чи послуг;
3. використання прибутків від освітніх програм у міжнародних компаніях [39, с. 112].

Професійна освіта в Німеччині реалізується у формах підвищення кваліфікації, перенавчання й навчання на підприємствах. Освітні послуги надають як підприємства, так і державні заклади. На відміну від інших країн, де промислове навчання має другорядне значення, Німеччина приділяє йому особливу увагу, охоплюючи усі промислові галузі. Прикладом є підприємство *BASF*, де працівники мають доступ до розвиненої соціальної інфраструктури.

У країнах ЄС створюються комітети та інститути безперервної освіти (наприклад, у Данії та Німеччині). У Нідерландах навчання формалізується укладанням договорів між роботодавцем і працівником. Щоб програми відповідали реальним потребам, зміст курсів розробляється спільно роботодавцями та освітніми установами. У Бельгії цим займається Національна служба зайнятості.

У США функціонують Служби загальної зайнятості та центри професійної підготовки. Їхня мета — забезпечити економіку необхідною кількістю кадрів і визначити актуальні потреби ринку. Навчатися можуть усі бажаючі, але пріоритет надається безробітним та найманим працівникам. Фінансування здійснюється державою або компаніями. Роботодавцям, що інвестують у навчання, часто надають податкові пільги [40, с. 94].

У США також активно застосовуються сучасні методи навчання:

- залучення іноземних викладачів;

- створення корпоративних університетів (наприклад, Global Learning з понад 10 тис. курсів);
- розвиток гнучкої освіти, що адаптує працівників до нових технологій.

Основними критеріями навчання є:

1. його практична цінність;
2. універсальність отриманих знань;
3. відповідність стратегії компанії;
4. можливість розглядати навчання як інвестицію.

У Японії розвиток персоналу базується на концепції «гнучкого працівника», тобто здатності опановувати 2–3 професійні напрями. Навчання — невід’ємна частина життя японського працівника. Щорічно компанії інвестують у навчання 10–12% фонду заробітної плати [65]. Освіта поєднує час роботи та позаробочий час: 4 години оплачуються компанією, а 4 — працівник вкладає самостійно [16, с. 96].

Для створення ефективної системи професійного навчання Японія використовує різні механізми фінансування:

1. державні пільги підприємствам;
2. часткове відшкодування витрат на навчання;
3. пільгові кредити;
4. державні дотації;
5. спеціальні навчальні фонди [16].

Україні варто звернути увагу на розвиток професійної освіти, адже освіта є однією з 12 ключових умов конкурентоспроможності держави. Ступінь залученості роботодавців до навчального процесу та державна політика у сфері розвитку компетентностей визначають ефективність використання людського потенціалу.

У Польщі для підтримки людей, які втратили роботу або тривалий час не були працевлаштовані, активно діють так звані «витратні програми». Їхня мета — допомогти знайти нове місце роботи, підвищити рівень зайнятості та

стимулювати активність тих, хто вже працює. Одним із інструментів протидії безробіттю є залучення людей до громадських робіт, що дозволяє зберегти їхню соціальну включеність і частково компенсувати втрату доходів.

Польський уряд також надає фінансову підтримку роботодавцям, які працевлаштовують безробітних,— зокрема, компенсує страхові внески. Додатково, безробітні можуть отримати пільгові кредити для відкриття власної справи, що сприяє створенню нових робочих місць і розвитку малого бізнесу. Для осіб, які довго шукали роботу, існують спеціальні програми підтримки та «Клуб праці», який допомагає адаптуватися до нових умов, відновити професійні навички та знайти своє місце на ринку праці [62].

В Угорщині домінує підхід, зорієнтований на результативність та компетентності працівників. Головний акцент робиться на навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку професійних навичок. У 2014 році було започатковано масштабну Оперативну програму державного управління та розвитку державних послуг, що стала базою для формування системи національної безперервної освіти. Навчання доступне також у онлайн-форматі, що дозволяє долати територіальні бар'єри та охоплювати працівників із різних регіонів [70].

Працівники, які регулярно беруть участь у професійному навчанні, отримують пільги, а особи з регіонів із високим рівнем безробіття — стипендії, що стимулює їх до розвитку. Однак навчання саме по собі не дає максимального ефекту без ефективного управління персоналом. Саме мотивація стає рушієм того, що працівник прагне до професійного зростання та демонструє кращі результати.

За даними звіту Deloitte 2024, який охопив думки понад 10 000 лідерів, сучасний ринок праці швидко трансформується. Все більшої популярності набувають контракти та позаштатна робота, а сама робота змінюється настільки, що її можна розглядати як «суперзаняття», адже автоматизація та цифровізація охоплюють майже всі сфери діяльності.

Лідери бізнесу стають ключовими фігурами — від них залежить адаптація персоналу до нових умов. Кожен новий працівник приносить у компанію

унікальний ресурс — індивідуальний досвід та особистісні якості. Навіть за мінімального досвіду інноваційні погляди або нетривіальне мислення можуть стати конкурентною перевагою.

Головним підходом до розвитку людського потенціалу в сучасних організаціях стає командна робота. Це підтверджує досвід таких корпорацій, як Microsoft, Apple, Amazon та ін., де саме командна взаємодія забезпечує високі результати.

За результатами опитування Deloitte, 86% керівників заявили, що однією з найважливіших проблем 2022 року є необхідність кардинальної зміни системи навчання працівників. Вони виділили такі тенденції сучасного навчання:

1. інтеграція навчання у повсякденну роботу;
2. поєднання навчання з особистими потребами та життям людини;
3. безперервність освітнього процесу [66].

Дослідження Mercer (2025), проведене серед 700 директорів із 16 країн світу, також визначило ключові тренди у розвитку людських ресурсів, представлені на рис. 1.7. Ці тенденції відображають глобальні зміни в управлінні персоналом і демонструють, як компанії трансформують свої підходи до мотивації, навчання, організації праці та розвитку компетентностей.



Рис. 1.7 Тенденції людського розвитку на 2025 р.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Кожне підприємство значною мірою залежить від професійності та адаптивності своїх працівників. Співробітники, які швидко навчаються, готові до змін і здатні оперативно реагувати на виклики, забезпечують до 72% успіху компанії. Саме тому у кризові періоди особливо важливим є завчасне стратегічне планування, що дозволяє підтримувати стабільність та конкурентоспроможність організації.

В Україні розвиток людського потенціалу повинен враховувати національні особливості, економічні можливості та специфіку ринку праці. Неможливо повністю перенести модель іншої країни, але окремі елементи міжнародного досвіду можуть бути корисними. Наприклад, американська система оплати за результат («pay for performance») могла б підвищити продуктивність українських компаній, оскільки стимулює працівників працювати швидше, якісніше та відповідальніше.

Водночас варто звернути увагу й на японський підхід до стабільності зайнятості. Запровадження елементів довгострокового працевлаштування допомогло б зменшити плинність кадрів і сприяти формуванню лояльного, мотивованого персоналу. Однак повноцінно реалізувати систему «довічної роботи» в Україні наразі складно через фінансові обмеження та відсутність достатнього соціального пакета.

Українським підприємствам варто пам'ятати, що не існує універсальної моделі. Потрібно враховувати регіональні особливості, масштаби підприємства, кадрову структуру та стратегічні цілі. Хоча держава нині не може забезпечити масштабні інвестиції у безперервну освіту, існують альтернативні способи підтримувати навчання — корпоративні тренінги, наставництво, програми обміну досвідом.

Особливу роль відіграє формат навчання, який передбачає активну взаємодію — тренінги, воркшопи, робота в групах. Обмін досвідом та спільне розв'язання завдань допомагають формувати професійну команду та підвищують конкурентоспроможність підприємства. Адже розвиток людських

ресурсів — це основа ефективності економіки, як на рівні компанії, так і держави загалом.

Висновки до розділу 1

Людина є ключовим і найціннішим ресурсом економіки. Рівень розвитку людського потенціалу визначає конкурентоспроможність як окремої компанії, так і країни загалом. Дослідження людського потенціалу проводили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Часто поняття «людський потенціал» плутають із «людським капіталом» чи «людськими ресурсами», однак ці категорії є складовими ширшого поняття людського потенціалу, який охоплює всі можливості людини — як реалізовані, так і приховані.

Методологічною основою сучасного підходу до розвитку людського потенціалу є концепція Програми розвитку ООН та показник індексу людського розвитку, за яким Україна посідає 74 місце. Це свідчить про потребу подальшого вдосконалення соціально-економічної політики та інвестування в людину. Усебічні вкладення в розвиток працівника повертаються у кілька разів більшим економічним ефектом.

Успішною є та компанія, яка створює умови для зростання людського потенціалу. Для цього потрібні різноманітні методи безперервної освіти, що є критично важливими в умовах швидких технологічних змін. Сучасному працівнику необхідно постійно навчатися, розвивати свою гнучкість і здатність адаптуватися до нових викликів.

Основними чинниками, що забезпечують розвиток людського потенціалу, є доступ до якісної освіти, ефективної системи охорони здоров'я, свободи вибору, інформаційних ресурсів, а також соціальна підтримка. Водночас існують і перешкоди — насамперед обмежене фінансування безперервної освіти та недостатній рівень інвестицій у працівника.

Міжнародний досвід демонструє багатоваріантність моделей розвитку людського потенціалу. Проте Україні важливо виробити власний підхід, адаптований до національних умов. Не всі методи, що працюють у США чи Японії, будуть однаково ефективними в нас. Однак певні елементи — як-от

психологічна підтримка працівників, диференційована система оплати праці, залучення персоналу до прийняття рішень — можуть суттєво підвищити ефективність українських підприємств.

Для України критично важливими залишаються:

- системи безперервної освіти;
- якісна медична інфраструктура;
- конкурентний рівень заробітної плати;
- розвиток соціальних гарантій;
- забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей.

Загалом українським компаніям, що прагнуть працювати на світовому рівні, необхідно усвідомити: розвиток працівників — це інвестиція, яка визначає майбутнє організації. Людина є рушієм усіх процесів, і лише за наявності внутрішньої мотивації та умов для самореалізації вона здатна забезпечити високі результати.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УНІПЛИТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Уніплит»

ТОВ «Уніплит» — одне з провідних українських підприємств деревообробної промисловості, що спеціалізується на виробництві продукції з деревостружкових плит (Рис.2.1.). Підприємство працює на ринку понад два десятиліття та зарекомендувало себе як надійний виробник матеріалів для меблевого виробництва та будівельної галузі. Основна місія компанії полягає у забезпеченні споживачів якісною, екологічно безпечною та конкурентоспроможною деревоплитною продукцією.

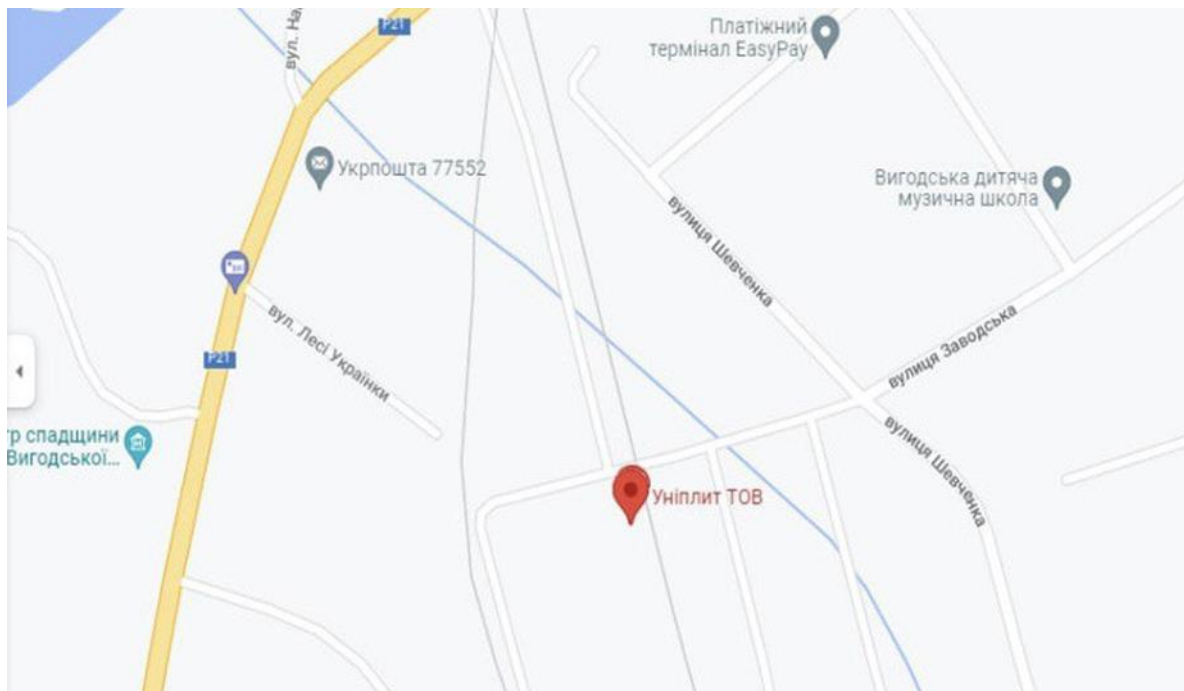


Рис. 2.1. Місце розташування ТОВ «Уніплит»

Джерело: [15]

Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та оптимальний розподіл відповідальності між учасниками. Управління ТОВ «Уніплит» здійснюється за лінійно-функціональною структурою, що включає підрозділи (рис.2.2.)



Рис.2.2. Підрозділи ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Таке структурне побудування сприяє ефективній координації виробничих процесів і забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень.

Основними видами діяльності підприємства є:

- виробництво деревностружкових плит (ДСП) різних типів і товщин;
- виготовлення ламінованих плит (ЛДСП);
- випуск плити МДФ;
- виробництво комплектуючих для меблевої галузі;
- надання послуг із порізки та форматування плитних матеріалів.

Продукція підприємства відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки, що дозволяє ТОВ «Уніплит» конкурувати не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках (рис.2.3.).

Підприємство має сучасні технологічні лінії провідних європейських виробників обладнання. Використання енергоощадних та екологічно чистих технологій забезпечує оптимізацію виробничих процесів, зменшення рівня відходів та покращення екологічних показників.

Виробничі потужності дозволяють компанії забезпечувати стабільний обсяг випуску продукції та оперативно реагувати на зміни попиту.

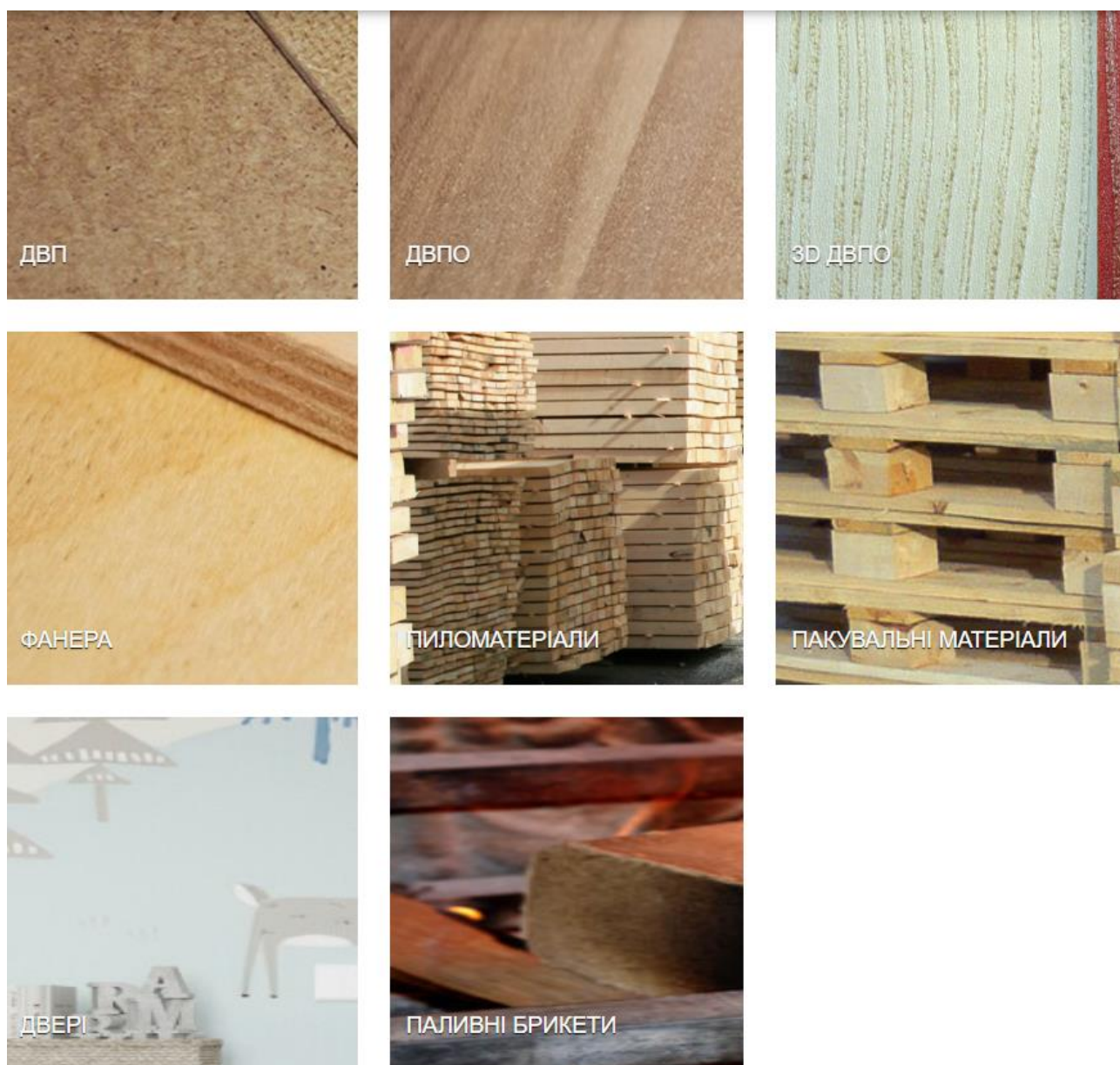


Рис. 2.3. Продукція ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

У ТОВ «Уніплит» працює висококваліфікований персонал із досвідом у деревообробній та хімічній промисловості. Компанія приділяє значну увагу підвищенню кваліфікації працівників, впровадженню систем мотивації, удосконаленню умов праці та забезпеченню безпеки виробничого процесу.

За останні роки підприємство демонструє стабільний розвиток, що виражається в:

- зростанні обсягів виробництва;

- розширенні асортиментної лінійки;
- модернізації обладнання;
- підтримці стійких партнерських відносин із постачальниками та покупцями.

Підприємство зберігає рентабельність та активно інвестує в оновлення основних засобів.

У 2022–2024 рр. ТОВ «Уніплит» демонструє стійку позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні чистого доходу, нарощенні обсягів виробництва та модернізації основних фондів. Водночас темпи зростання собівартості дещо випереджають темпи зростання прибутковості, що потребує підвищення ефективності витрат та технологічної оптимізації.

Підприємство активно інвестує у матеріально-технічну базу, однак зниження питомої ваги активної частини ОЗ свідчить про те, що темпи оновлення обладнання повинні бути вищими, щоб забезпечити зростання продуктивності та рентабельності.

Загалом фінансово-господарська діяльність ТОВ «Уніплит» характеризується стабільністю, поступальним розвитком та високим інвестиційним потенціалом (табл.2.1.)

ТОВ «Уніплит» займає значущу частку ринку плитних матеріалів України завдяки:

- стабільній якості продукції;
- гнучкій ціновій політиці;
- широкому асортименту;
- наявності власної логістики;
- орієнтації на потреби кінцевих споживачів.

Основними конкурентами компанії є інші українські деревообробні підприємства, а також імпортовані матеріали з ЄС і Туреччини. Водночас конкурентоспроможність забезпечується оптимальним співвідношенням ціни й якості.

Оцінка динаміки показників ТОВ Уніплит 2022 - 2024 рр.

Показники	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (ОР), тис. грн.	208535,0	255531,0	352072,0	143538,0	68,9
Виробнича собівартість реалізованої продукції (Ср), тис. грн.	196185,0	244448,0	335199,0	139016,0	70,9
Валовий прибуток (ВП), тис. грн.	12352,0	11085,0	16874,0	4523,0	36,7
Середньорічна вартість основних засобів (ОЗ), тис. грн.	62125,0	66863,0	78335,0	16211,0	27,0
у т.ч. машин і обладнання (Оза)	27989	29601,0	31762,0	3773,0	14,4
Питома вага активної частини ОЗ (Пва)	0,43	0,45	0,42	-0,08	-9,7

Джерело: сформовано автором на основі [15]

ТОВ «Уніплит» — сучасне деревообробне підприємство з розвинутою виробничою інфраструктурою, високим технологічним потенціалом та стабільними ринковими позиціями. Компанія орієнтована на інноваційний розвиток, підвищення якості продукції та розширення ринків збуту, що робить її значущим учасником української промисловості та перспективним об'єктом дослідження в економічних і управлінських роботах.

2.2. Матеріальне забезпечення формування та підвищення якості людських ресурсів підприємства

Розвиток людських ресурсів безпосередньо залежить від умов, у яких формується кадровий потенціал підприємства. Тому важливо забезпечити

достатній рівень фінансування для підтримки та вдосконалення знань, умінь і професійних компетенцій працівників. Інвестиції у розвиток персоналу слід розглядати як стратегічно необхідні витрати, адже саме людський капітал є основою підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Чим масштабніші вкладення у розширення можливостей працівників, тим відчутніші результати для підприємства у довгостроковій перспективі. При цьому розвиток персоналу має бути не разовим заходом, а системним процесом, що посилюється з кожним роком.

Україна, як і багато інших країн світу, приєдналася до Декларації тисячоліття ООН, яка передбачає створення сприятливих умов для розвитку людських ресурсів. Серед ключових цілей, встановлених до 2015 року, були подолання бідності, забезпечення якісної освіти, досягнення гендерної рівності, зниження рівня дитячої смертності, а також протидія поширенню ВІЛ/СНІД та інших небезпечних інфекцій.

Освітня сфера України загалом демонструє позитивну динаміку та зростання якості освітніх послуг. Водночас система охорони здоров'я тривалий час характеризувалася низьким рівнем ефективності. Після впровадження медичної реформи простежується покращення окремих показників, однак проблема залишається актуальною [19].

Важливим напрямом розвитку є підвищення ефективності в таких сферах, як освіта, інновації та цифровізація суспільства. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН на період до 2030 року, схвалених Президентом України у 2019 році, одним із пріоритетів є формування ресурсоефективної економіки. Це передбачає створення якісних робочих місць для всіх громадян незалежно від статі, а також удосконалення умов праці та підвищення рівня зайнятості [49]. Для України стратегічним пріоритетом визначено розвиток інтелектуального потенціалу населення, оскільки саме знання та компетентності людей визначають напрям і швидкість економічних змін.

Щоб оцінити, наскільки підприємство ТОВ «Уніплит» здатне інвестувати у розвиток своїх працівників, необхідно проаналізувати стан його матеріально-

технічної бази та ключові показники ефективності діяльності. Це дасть змогу визначити, наскільки стійким є підприємство та які можливості воно має для подальшого нарощування інвестицій у людські ресурси.

Про результативність роботи підприємства свідчить стабільне щорічне зростання чистого доходу. Однак аналіз показників демонструє, що темпи збільшення собівартості є значно вищими: її відносне відхилення становить 70,8%, що є негативною тенденцією. У такій ситуації підприємство ризикує втратити частину прибутковості, адже витрати зростають швидше, ніж доходи. Оптимальною є протилежна динаміка — коли темпи зростання чистого доходу перевищують темпи зростання собівартості продукції. Це дозволяє нарощувати фінансовий результат і формувати стійку прибутковість.

Тому керівництву необхідно приймати стратегічні управлінські рішення, спрямовані на підвищення економічної ефективності: оптимізацію виробничих витрат, удосконалення технологічних процесів, впровадження сучасних методів управління ресурсами. Зміна підходів до контролю витрат та поліпшення продуктивності праці дозволить забезпечити більший приріст чистого прибутку. А зростання прибутковості, у свою чергу, сприятиме подальшому розвитку підприємства, модернізації виробництва та посиленню інвестицій у персонал.

Підприємство ТОВ «Уніплит» має достатній рівень забезпеченості основними засобами, і їхня загальна вартість щороку зростає. Це свідчить про оновлення техніки й обладнання, розширення матеріальної бази та підвищення технологічних можливостей підприємства. Додатково позитивним є зростання фондівіддачі, адже цей показник демонструє, наскільки ефективно виробничі ресурси перетворюються на готову продукцію або дохід.

Збільшення рентабельності також підтверджує покращення фінансового стану підприємства: активи приносять більший прибуток, а ресурсний потенціал використовується результативніше. Зростаючі показники рентабельності означають, що підприємство ефективно управляє капіталом, здатне формувати додану вартість і забезпечувати подальший розвиток.

У комплексі ці тенденції свідчать про позитивну динаміку діяльності ТОВ «Уніплит» та про його потенціал до зміцнення конкурентоспроможності за умови ефективного управління витратами і стратегічного розвитку.

Ефективний розвиток людського потенціалу неможливий без правильного добору кадрів, адже саме якість персоналу визначає результативність роботи підприємства. На ТОВ «Уніплит» процес підбору працівників побудований комплексно і включає кілька етапів: аналіз поданих документів, проведення інтерв'ю та виконання практичних завдань чи тестових випробувань. За організацію цього процесу відповідає менеджер з персоналу, який використовує спеціально розроблені анкетні форми та тестові матеріали. Ці анкети адаптовані до конкретної посади, на яку претендує кандидат, і дозволяють оцінити його компетентності, професійні навички та відповідність вимогам робочого місця. Завдяки цьому можна визначити не лише готовність кандидата виконувати певні обов'язки, а й зрозуміти, чи підходить йому запропонована посада, або ж доречніше розглянути для нього інший варіант.

Окрім традиційних методів оцінювання кандидатів, у компанії використовують сучасні підходи, такі як моделі STAR та PARLA. Вони дозволяють отримати повну картину поведінкових характеристик кандидата, його професійних досягнень, уміння вирішувати складні ситуації та здатності ефективно діяти в умовах реальних виробничих завдань. Застосування таких моделей підвищує точність відбору та мінімізує ризики помилкового прийняття.

Реалізація процедури підбору персоналу потребує певних витрат на проведення тестувань, організацію співбесід, адміністрування процесів і використання діагностичних інструментів. Узагальнені дані щодо цих витрат наведені у таблиці 2.2, що дає можливість оцінити фінансову складову формування якісного кадрового потенціалу.

Витрати для якісного підбору працівників

Заходи	Витрати у грн.
Бланки для оцінки	2700
Тренінги «Оцінювання компетенцій претендента на посаду»	6300
Всього	9000

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Станом на 2024 рік рівень плинності кадрів на ТОВ «Уніплит» становить 15%, що є досить високим показником. Протягом року звільнилося 103 працівники, і з них 62 особи пропрацювали менше одного року. Така ситуація свідчить про низку можливих проблем: недостатньо якісний процес добору персоналу, неповне розкриття вимог роботи під час найму, або ж невідповідність умов праці очікуванням працівників. Часто висока плинність кадрів сигналізує про дискомфорт, низьку мотивацію чи слабку адаптацію на новому робочому місці.

За таких умов інвестиції у розвиток персоналу стають малоефективними, адже вкладені ресурси не приносять очікуваного результату — працівники просто не залишаються на підприємстві достатньо довго. Тому першочерговим завданням є удосконалення системи найму та адаптації нових співробітників. На підприємстві для вирішення цієї проблеми було ухвалено рішення про організацію спеціального навчання для рекрутера з метою підвищення якості відбору кадрів, удосконалення інтерв'ю, аналізу резюме та адаптаційних процедур.

Щоб оцінити, наскільки ефективним стало проведене навчання, необхідно здійснити відповідні розрахунки. Для цього в таблиці 2.3 подано дані, які дозволяють порівняти результати до та після тренінгу, визначити зміни у показниках найму та оцінити його економічну доцільність. Аналіз таких даних дасть змогу з'ясувати, чи вдалося підприємству зменшити плинність кадрів,

підвищити якість підбору персоналу та покращити стабільність кадрового складу.

Таблиця 2.3

Розрахунок ефективності вибору працівників

Показники	2024 р.	Після тренінгу	Трудомісткість		Продуктивність праці
			до	після	
Кількість прийнятих працівників	72	72	430,5	139,5 На	$100 * 67,72 / (100 - 67,72) = 6772 / 33,28$
Кількість охочих на вакансію	123	93		67,72%	203,48%
Витрачений час на підбір	3,5 год.	1,5 год.			
Персонал	587	587			

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних таблиці дає підстави стверджувати, що впроваджені заходи з удосконалення підбору персоналу виявилися результативними. Показник продуктивності роботи рекрутера зріс до 203,48%, що свідчить про суттєве підвищення ефективності процесу найму. Крім того, витрати робочого часу на підбір кадрів зменшилися на 67,72%, що підтверджує оптимізацію трудових ресурсів та покращення організації роботи.

Для більш повного розуміння динаміки змін у кадровому складі підприємства важливо проаналізувати рух та чисельність працівників у різні періоди. Тому доцільним є порівняння кількісного складу персоналу ТОВ «Уніплит» у звітному році з показниками попереднього періоду. Відповідні дані наведені в таблиці 2.4, що дає змогу оцінити тенденції щодо збільшення чи зменшення кількості працівників, визначити причини можливих змін, а також зрозуміти, як кадрова структура впливає на загальну діяльність підприємства.

Такий аналіз дозволяє зробити висновки щодо стабільності робочої сили, ефективності заходів із найму та адаптації, а також виявити, чи відповідає чисельність персоналу потребам виробництва та стратегічним цілям підприємства.

Таблиця 2.4

Склад працівників на ТОВ «Уніплит»

Показник	2022	2023	2024
Кількість працівників	703	695	710
Основний вид діяльності:	688	671	694
Керівники	12	12	15
Технічні служби	48	45	51
Робочі	604	594	615
Фахівці	24	20	23
Не основний вид діяльності	15	24	16

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних, поданих у таблиці 2.4, дає змогу зробити висновок, що загальна чисельність працівників поступово зростає. Особливо це стосується робітників та керівників, кількість яких демонструє позитивну динаміку впродовж досліджуваного періоду. Натомість чисельність фахівців залишається нестабільною: показники коливаються, і не можна стверджувати про чітку тенденцію до зростання. Наприклад, у 2022 році на підприємстві працювало 24 спеціалісти, тоді як у 2024 році їх стало 23 — тобто спостерігається незначне, але все ж таки скорочення.

Щоб людський потенціал підприємства міг формуватися та розвиватися в оптимальних умовах, необхідно не лише контролювати чисельність персоналу, а й оцінювати рівень плинності кадрів. Показник плинності дозволяє визначити стабільність кадрового складу, рівень задоволеності працівників умовами праці та якість процесів адаптації й управління персоналом. Аналіз причин звільнень допомагає виявити проблемні аспекти у внутрішньому середовищі підприємства, такі як недосконалість системи мотивації, невідповідність умов праці, недостатня організація комунікацій чи помилки під час добору кадрів.

Аналіз даних свідчить про те, що кадровий рух на підприємстві є відносно стабільним: значних коливань у чисельності працюючих не спостерігається. Плинність кадрів присутня, однак її рівень не має різких стрибків. Загальний оборот персоналу демонструє тенденцію до зростання, досягаючи піку у 2023 році, після чого у 2024 році відбулося незначне зниження. Проте цей спад не є суттєвим, що вказує на помірну та контрольовану зміну кадрового складу.

Особливу увагу варто звернути на показник стабільності персоналу, який у ТОВ «Уніплит» перебуває на досить високому рівні та продовжує зростати. Після 2023 року кількість звільнених працівників зменшилася, що дозволяє зробити висновок про покращення умов праці та підвищення рівня задоволеності співробітників. Це свідчить про наявність на підприємстві ефективної кадрової політики, яка забезпечує комфортну атмосферу, сприятливі умови праці та достатній рівень мотивації для працівників.

Матеріальне забезпечення системи розвитку персоналу має розглядатися комплексно. Воно включає не лише рівень заробітної плати, а й доступність соціальних гарантій, можливості професійного зростання, участь у програмах навчання та підвищення кваліфікації. Для того щоб людський потенціал розвивався ефективно, необхідно створити стабільні умови зайнятості, у яких працівники відчують себе захищеними та зацікавленими у довготривалій співпраці.

Фінансування таких напрямів, як навчання, підвищення кваліфікації, мотиваційні заходи та модернізація умов праці, є інвестицією не лише в працівників, а й у розвиток самого підприємства. Ефективність цих заходів залежить від здатності керівництва враховувати різноманітні фактори: потреби персоналу, зміни ринку праці, специфіку виробництва та людський фактор.

На даний час ТОВ «Уніплит» має необхідний матеріальний потенціал для інвестування в розвиток своїх працівників. Відносно низький рівень плинності кадрів свідчить про доцільність таких вкладень, адже персонал залишається на підприємстві та може забезпечити повернення інвестицій у вигляді підвищення продуктивності, професійності та якості роботи.

2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу підприємства

Сучасні умови господарювання вимагають від працівників високої адаптивності, творчого мислення та постійного оновлення професійних знань. Тому важливо не лише організовувати тренінги, семінари, курси та інші форми навчання, а й ретельно оцінювати їхню результативність. Якщо розвиткові заходи не приносять очікуваного ефекту, підприємство повинно своєчасно коригувати підходи або обирати інші методи підготовки кадрів.

Оцінювання результатів навчання є важливим інструментом управління людським потенціалом, оскільки дозволяє:

1. Визначити, наскільки вдало обрані програма, тема та викладач (тренер) і чи відповідають вони актуальним потребам підприємства.
2. Проаналізувати вплив підвищення кваліфікації на темпи розвитку організації, а також на продуктивність і якість праці.
3. Оцінити зміни в компетентностях працівників, визначити, чи справді навчання сприяло покращенню професійних навичок.
4. Встановити економічну віддачу від інвестицій у персонал, тобто зрозуміти, чи принесло навчання реальні вигоди підприємству.

Для оцінювання ефективності навчання використовують різні методи. Одним із них є дискусія, під час якої учасники колективно обговорюють свої враження та результати. Перевагою цього методу є живий зворотний зв'язок, емоційність висловлювань та можливість відразу зафіксувати реакції працівників.

Ще одним поширеним способом є анкетування — структурована форма збору інформації, що містить питання щодо змістовності навчання, корисності отриманих знань, складності поданого матеріалу та можливостей застосування теорії на практиці. Анкета дозволяє отримати об'єктивні, порівнювані дані та виявити сильні й слабкі сторони навчального процесу.

Для системного підходу до оцінювання результативності освітніх заходів у сучасних організаціях широко застосовується чотирирівнева модель Д. Кіркпатріка, створена ще у 1959 році та визнана класичною у сфері HR-

менеджменту. Вона дає змогу проаналізувати ефективність навчання на різних рівнях — від емоційного сприйняття до реального економічного ефекту (див. табл. 2.5). Використання цієї моделі дозволяє підприємству комплексно оцінити результати навчання та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку персоналу.

Таблиця 2.5

Модель оцінки ефективності навчання за Д. Кіркпатріком

	Рівень 1	Рівень 2	Рівень 3	Рівень 4
Назва	Реакція учасників на програму тренінгу чи семінару	Знання і досвід отриманий в результаті	Поведінка на роботі	Оцінка результатів
Засіб	Через анкетування	Через тести, контрольні, тематичні анкети, контрольні роботи, спостереження.	Через формальні методи (іспит, атестація, результативність на робочому місці) та неформальні методи спостереження, робочий щоденник тощо	Через бізнес-метрики
Характеристика	- емоційного стану; - цікавість до теми проведення; - якість проведення;	- рівень знань набутих протягом навчання - що можна використати в роботі.	- використання набутих знань в роботі; (помітно не одразу)	- аналіз показників до і після навчання - акцент на результатах
Результати	Для оцінки доцільності теми, рівня праці модератора (80-100%)	Для учасників і модератора (40- 60 %)	Для працівників і модераторів (30%)	Для роботодавця (10-20%) КПЕ

Джерело: [25]

Циклічний підхід до оцінювання результатів навчання запропонував Р. Брінкерхофф. Він розробив модель, яка передбачає оцінку після кожного завершеного етапу навчального процесу. Усього модель містить шість етапів: починаючи з аналізу потреб і постановки цілей, далі — оцінювання змісту програми, її якості та корисності. Наступні етапи перегукуються з принципами

практико-орієнтованого підходу, що дозволяє отримати комплексну оцінку ефективності навчання [60].

Ще одним відомим підходом є системна модель оцінювання розвитку персоналу Д. Стафлебін. Вона включає чотири ключові компоненти: контекст, вхід, процес і продукт. Модель дає змогу аналізувати не лише сам процес навчання, а й попередні зміни, а також порівнювати результати з контрольними групами. Однак її недоліком є те, що вона не передбачає оцінки рівня знань до початку навчання, що знижує можливість об'єктивно порівнювати зміни. Крім того, модель не пропонує конкретних рекомендацій щодо використання різних елементів оцінювання.

Модель, удосконалена Д. Бушнелом, розширює акценти оцінювання, зосереджуючи увагу на факторах, які впливають на ефективність навчальної програми. Серед таких чинників автор виокремлює кваліфікацію учасників, інтерфейс програми, компетентність тренера та якість поданого матеріалу. Результати навчання у цій моделі можуть мати як короткотерміновий, так і довготривалий ефект [29].

У сфері передачі та закріплення знань відома п'ятиетапна модель трансферу М. Фоксона, яка описує, як нові знання перетворюються на стійкі навички:

1. формування мотивації застосовувати набуті знання;
2. перші спроби їх використання;
3. непослідовне, фрагментарне застосування;
4. усвідомлене й упевнене використання;
5. автоматизація навички, її підсвідоме застосування [64].

Інший підхід — модель Д. Фліпса, у якій навчання розглядається як інвестиційний процес. Усі результати переводяться у фінансовий вимір, а ефективність визначається через співвідношення витрат і вигод або показники рентабельності.

Сучасним інструментом оцінювання є метод “дартс”, що базується на візуалізації результатів. На фліпчарті зображається мішень, поділена на сектори,

кожен із яких відповідає певному показнику. Оцінювання проводиться шляхом позначення відповідних секторів, що створює наочну картину досягнутих результатів і дозволяє побачити, які аспекти потребують доопрацювання.

Для перевірки того, як працівники застосовують нові знання на практиці, використовується метод 360°, який з'явився у 1980-х роках. Це форма анкетування, у межах якої збираються відгуки керівників, колег та самого працівника. Таке оцінювання рекомендують проводити через 1–2 місяці після навчання та повторювати з певною періодичністю, щоб відстежувати прогрес.

Для закріплення вивченого матеріалу доцільним є проведення міні-презентацій нових знань для працівників, які не брали участі у тренінгу. Корисним також є складання працівником власного плану вдосконалення робочих процесів чи підвищення ефективності діяльності підприємства.

Одним із найважливіших аспектів є оцінювання ключових показників ефективності навчання. Перелік питань формується індивідуально залежно від теми тренінгу, завдань організації та очікуваних результатів. Важливо пам'ятати, що саме проходження навчання не гарантує покращення — ключовим фактором є здатність працівника застосовувати отримані знання у реальній роботі. Лише в такому разі інвестиції в навчальні програми будуть виправданими.

На жаль, на ТОВ «Уніплит» ефективність навчання поки що низька. У 2024 році навчання пройшли лише 24 працівники, проте це на 6 осіб більше, ніж у 2022 році, що свідчить про позитивну, хоч і повільну динаміку. Дані таблиці 2.6 підтверджують поступове розширення участі персоналу у навчальних заходах, що може бути хорошою основою для подальшого розвитку системи підвищення кваліфікації на підприємстві.

Навчання працівників на ТОВ «Уніплит» за 2022-2024 р.

Показники	Загальна кількість осіб, які пройшли навчання			«Професійне навчання»			«Перепідготовка»		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024	2022	2023	2024
На вивчення нової професії	15	17	24	7	6	5	8	11	19
За місцем роботи	4	6	9	-	-	-	4	6	9
Форма навчання									
Індивідуальна	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Групова	11	11	15	7	6	5	4	5	10
За договорами у навчальних закладах	11	11	15	7	6	5	4	5	10
У професійно-технічних закладах	11	11	15	7	6	5	4	5	10

Джерело: сформовано автором

Щодо підвищення кваліфікації, у 2024 році на ТОВ «Уніплит» спостерігається поступове зростання кількості працівників, охоплених навчанням. У 2024 році підвищення кваліфікації пройшли 54 працівники, що на 6 осіб більше, ніж у попередньому році. Усі вони навчалися безпосередньо за місцем роботи. Серед них: 5 керівників, 16 фахівців та 33 робітники. Хоча кількість працівників, які проходять навчання, щороку збільшується, їх частка все ще залишається невисокою відносно загальної чисельності персоналу. Це свідчить про необхідність активізації інвестицій у розвиток персоналу та розширення навчальних програм.

Важливою складовою професійного розвитку є обов'язкові навчання з охорони праці, які всі працівники зобов'язані проходити щорічно. Оскільки ТОВ «Уніплит» є виробничим підприємством, питання безпеки стоїть на першому місці. Саме тому підприємство регулярно організовує атестації, здебільшого пов'язані з охороною праці, а також щорічні курси з надання домедичної допомоги.

Атестація персоналу проводиться згідно з графіком, який формує відділ кадрів. Вона може мати внутрішній або зовнішній формат.

Зовнішня атестація включає кілька ключових етапів:

1. Формування атестаційної комісії та створення необхідного пакету документів. На цьому етапі здійснюється аналіз виконання працівником своїх посадових обов'язків та визначається його індивідуальна траєкторія розвитку.
2. Ознайомлення персоналу з процедурою атестації.
3. Проведення засідання атестаційної комісії та оцінювання результатів роботи.
4. Прийняття рішень щодо подальшого розвитку працівника, зокрема необхідності додаткового навчання.

Під час внутрішньої атестації працівники проходять тестування. Оцінка здійснюється шляхом порівняння результатів між співробітниками. Метод є простим і швидким, однак він не завжди забезпечує об'єктивність, тому отримані результати можуть бути приблизними. За потреби працівників направляють на курси підвищення кваліфікації з метою корекції професійних компетентностей.

У 2024 році на ТОВ «Уніплит» триває впровадження сучасних підходів до оцінювання результативності праці. З 2021 року підприємство використовує KPI (Key Performance Indicators) — ключові показники ефективності, які допомагають визначати рівень професійності працівників, їхню продуктивність та вплив на фінансові результати.

Правильне впровадження KPI вимагає системного контролю на всіх рівнях управління:

- відстеження динаміки доходів,
- аналізу впливу діяльності працівників на результати підприємства,
- чіткого визначення відповідальних за моніторинг.

Система KPI дозволяє об'єктивно оцінити діяльність кожного працівника, встановити взаємозв'язок між навчанням і продуктивністю, а також виявити потенціал для кар'єрного зростання. Очікується, що інвестиції в розвиток персоналу сприятимуть збільшенню прибутковості та підвищенню загальної ефективності підприємства.

Ключові показники, за якими у 2024 році оцінюється діяльність працівників ТОВ «Уніплит», наведено на рисунку 2.5.

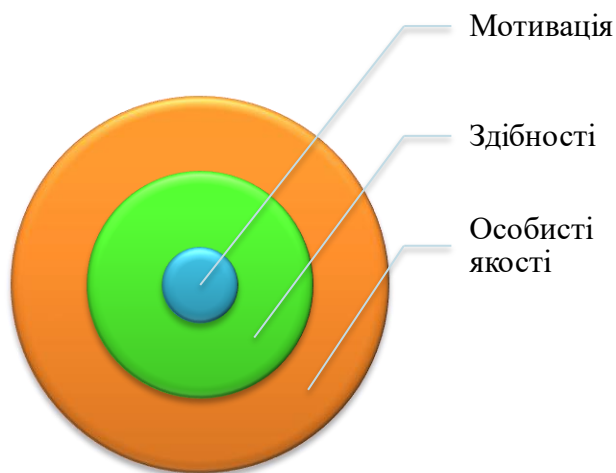


Рис. 2.5 Компетенції працівників за ефективністю KPI

Джерело: на основі [18].

У процесі впровадження системи оцінювання результативності виникли певні труднощі, тому підприємство доповнило систему KPI ще й BSC (Balanced Scorecard). Збалансована система показників дозволяє комплексно оцінювати діяльність, поєднуючи фінансові результати, якість взаємодії з клієнтами, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, а також рівень навчання та розвитку персоналу. Такий підхід забезпечує ширший погляд на ефективність роботи підприємства та дозволяє виявити взаємозв'язок між інвестиціями у персонал і загальними результатами діяльності.

Надзвичайно важливо, щоб усі внутрішні зміни у системі оцінювання були вчасно донесені до працівників. Прозорість процесів сприяє формуванню довіри, допомагає уникати непорозумінь і робить персонал активнішим учасником змін. Крім того, необхідно підтримувати постійний зворотний зв'язок із працівниками, щоб розуміти їхнє ставлення до нововведень, оцінювати рівень залученості та визначати проблемні моменти.

Для оцінки ефективності розвитку людського потенціалу на ТОВ «Уніплит» було проведене соціологічне опитування (див. дод. А). У анкетуванні взяли участь 56 респондентів, що дозволило сформулювати репрезентативну

вибірку та отримати об'єктивні дані про оцінку працівниками системи навчання та розвитку (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6 Гендер опитаних

Джерело: за результатами соціологічного опитування.

У проведеному анкетуванні взяли участь представники різних вікових груп (рис. 2.7). Частка респондентів віком 18–25 років становила 10%, у віковому проміжку 26–35 років — 25%. Найбільшу групу опитаних сформували працівники до 45 років — 45%. Респонденти віком до 50 років становили 17%, а найменше — лише 3% — припало на осіб віком 50 років і старше.

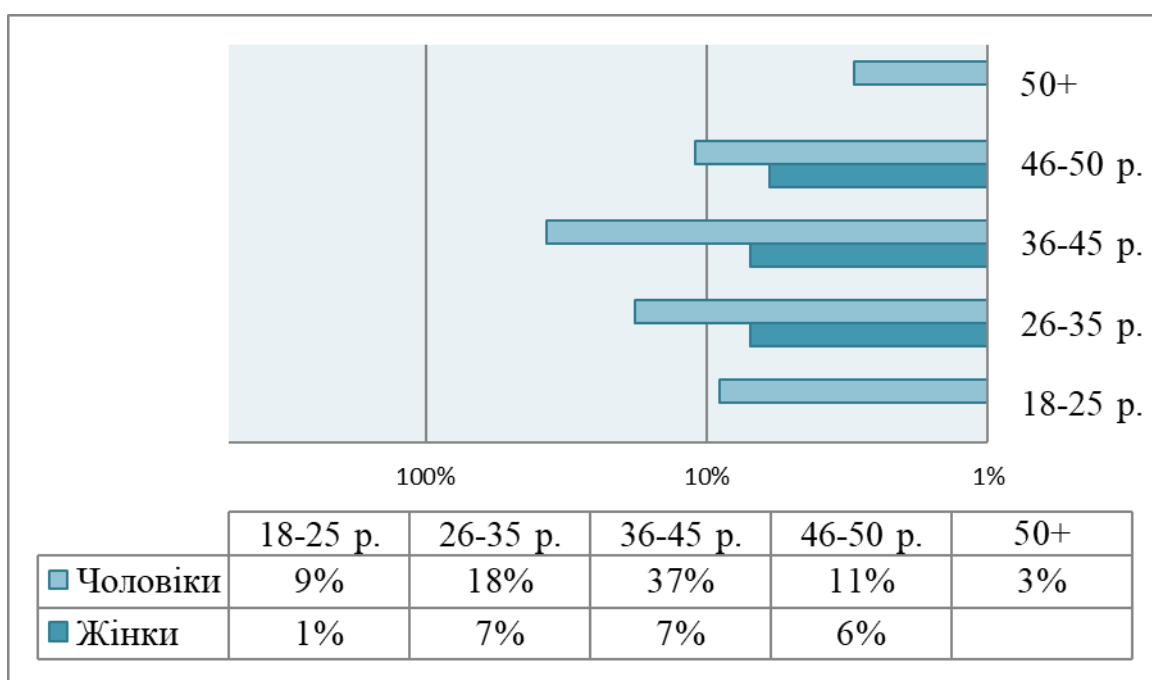


Рис. 2.7 Вік опитаних

Кожен респондент дав власне трактування поняття «людський потенціал». Деякі з отриманих відповідей наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2. 7

Розуміння респондентами поняття «людський потенціал» залежно від вікової групи

Вікова група	Тлумачення поняття «людський потенціал»
18–25 років	• Людський потенціал — це максимальне розкриття особистості, її здібностей, умінь і творчих рис, що сприяють становленню в суспільстві. • Використання внутрішніх ресурсів людини таким чином, щоб це приносило дохід.
26–35 років	• Залучення працівників до розвитку підприємства. • Стимулювання створення нових продуктів та їх удосконалення за допомогою персоналу. • Постійне прагнення до самовдосконалення: навчання, тренінги, накопичення досвіду, який забезпечує професійні досягнення.
36–45 років	• Ресурси людини, які проявлялися раніше, використовуються сьогодні і мають потенціал для подальшого розвитку. • Можливості суспільства, що забезпечують загальне благо. • Джерело розвитку, завдяки якому створюється новий продукт, ґрунтуючись на минулому досвіді та орієнтуючись на майбутню користь.
46–50 років	• Те, що працівник може привнести у розвиток компанії. • Сукупність характеристик людини: освіта, здоров'я, безпека й інші умови, необхідні для розкриття її потенціалу.
50+ років	• Працювати краще, постійно навчатися та підвищувати кваліфікацію, щоб мати можливість обіймати вищу посаду.

Джерело: за результатами соціологічного опитування.

Оскільки на продуктивність кожного працівника впливають різні мотивуючі фактори, респондентам було запропоновано обрати той тип мотивації, який для них є найбільш прийнятним. Більшість учасників опитування зазначили, що для них важливе поєднання матеріальної та моральної мотивації. Водночас представники вікової групи 35–45 років частіше віддавали перевагу саме матеріальним стимулам (див. рис. 2.8).

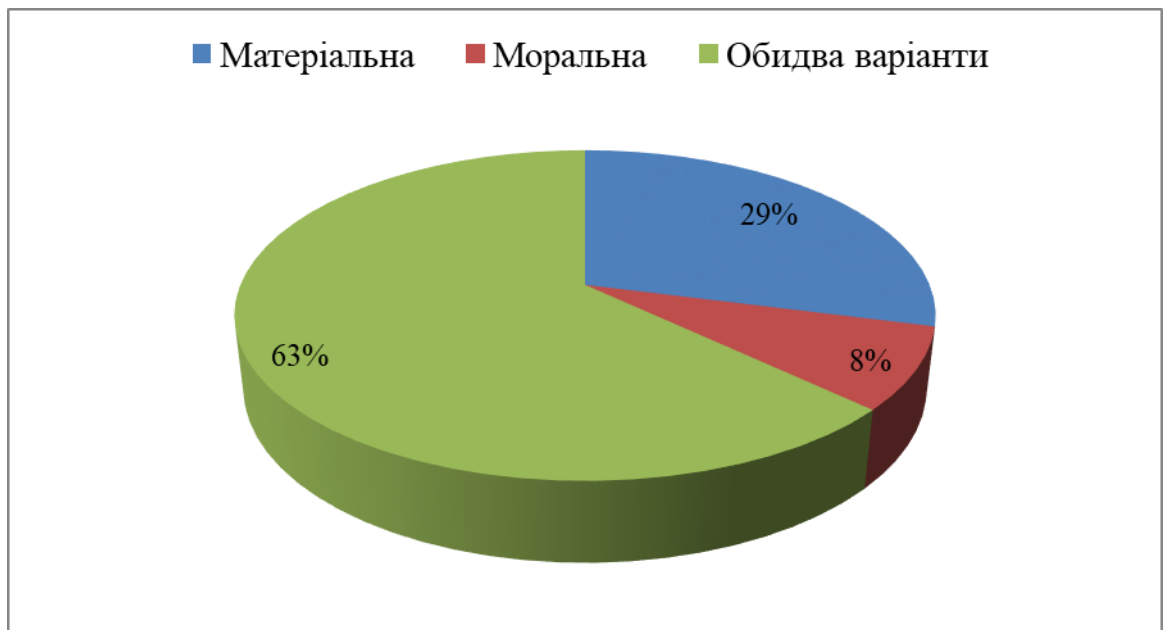


Рис. 2.8 Вибір мотивації респондентів на ТОВ «Уніплит»

Джерело: результати соціологічного опитування.

Аналіз даних, поданих на рис. 2.8, дає змогу зробити висновок, що мотиваційні чинники працівників суттєво залежать від віку, статі, життєвих пріоритетів та особистісних внутрішніх мотивів. Щоб визначити, які саме стимули є найбільш значущими для персоналу, респондентам запропонували обрати мотиваційні інструменти, що впливають на їхнє прагнення працювати ефективніше.

Переважає більшість працівників (83,5%) обрали премії та надбавки як найбільш дієвий вид мотивації. Важливим також виявилось підвищення кваліфікації — цей варіант обрали 77% респондентів. Значна частка працівників (43%) зазначила, що для них важливим є зручний графік роботи, що свідчить про актуальність поєднання професійної зайнятості та особистого життя.

Результати анкетування дали можливість визначити основні інструменти мотивації, які вже застосовуються на ТОВ «Уніплит». Найчастіше працівники згадували:

- преміювання та надбавки — 56,5%,
- можливість кар'єрного зростання — 34,6%,
- професійне навчання та підвищення кваліфікації — 26%.

Щоб оцінити, наскільки ці механізми є результативними, працівників запитали: «Чи ефективний механізм розвитку людського потенціалу на підприємстві?»

Отримані відповіді свідчать про наявність проблем у системі мотивації й розвитку персоналу:

- 63,1% опитаних вважають механізм неефективним,
- 27,3% — оцінюють його позитивно,
- 8,6% — відзначають часткову ефективність.

Отже, керівництву варто зосередити увагу на реальних потребах працівників та удосконалити інструменти, які мають найбільший вплив. Важливо створити таку систему, у якій мотиваційні заходи приносять відчутні результати та забезпечуватимуть розвиток персоналу на практиці.

Додатково опитування показало, що більшість працівників позитивно сприймають індивідуалізацію оплати праці. З 56 опитаних 87% заявили, що рівень оплати має залежати від особистих результатів роботи. Ще 1,3% вважають, що зарплата може визначатися унікальним внеском працівника у розвиток підприємства. Це підкреслює орієнтацію персоналу на справедливість, прозорість та диференційовану оцінку результатів.

Разом із тим виявилось, що більшість респондентів не знають про використання на підприємстві системи KPI, яка впроваджена адміністрацією для підвищення ефективності праці (див. рис. 2.9).

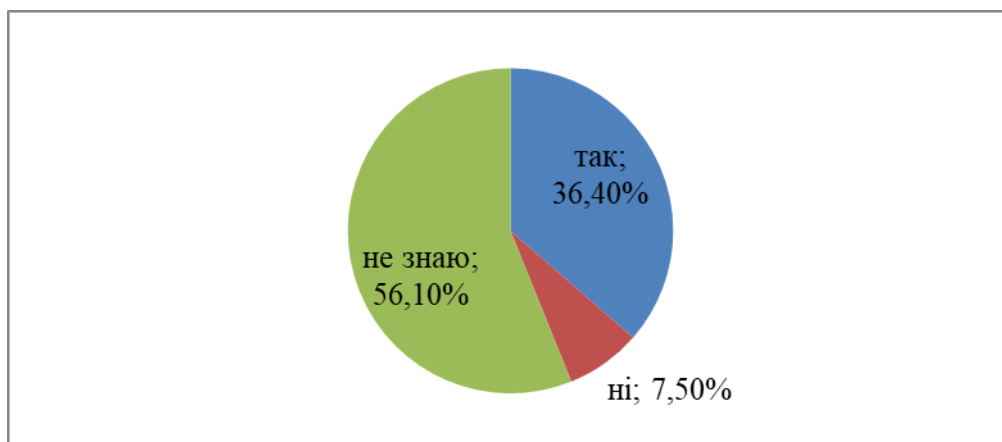


Рис. 2.9 Поінформованість працівників про систему KPI на ТОВ «Уніплит»*

Варто зазначити, що значна частина працівників — 61,7% — не знають про використання на підприємстві збалансованої системи показників BSC. Це можна пояснити тим, що модель перебуває на етапі впровадження, тому не всі співробітники розуміють її призначення та цінність. Іншою причиною може бути недостатня інформованість персоналу, оскільки менеджери не завжди оперативно доносять інформацію про зміни та оновлені підходи в оцінюванні ефективності.

Більшість працівників демонструють прагнення до професійного розвитку: 75% опитаних висловили бажання навчатися та вдосконалюватися. Водночас 15% не змогли дати чітку відповідь, а 10% не планують навчатися взагалі. Серед респондентів 36% максимально високо оцінили значення розвитку для своєї роботи, тоді як двоє опитаних вважають, що це не має жодного впливу на їхню діяльність.

Переважна більшість — 93% — надають перевагу навчанню у форматі онлайн або безпосередньо на підприємстві. Серед основних бар'єрів, які заважають проходити навчання, працівники назвали нестачу часу, обмежені фінансові можливості та відсутність актуальних програм.

Для респондентів важливим чинником власного розвитку є робочий графік. Ним повністю задоволені 40%, ще 30% вважають його прийнятним. 20% оцінюють графік як добрий, але потребуючий певних покращень, а 10% вважають його складним. Як показало опитування, найчастіше складності виникають у тих працівників, які працюють у нічні зміни.

На основі даних рис. 2.10 можна відстежити загальну оцінку ефективності механізмів розвитку людського потенціалу та вплив цих механізмів на продуктивність праці, що дозволяє зробити висновки щодо їхньої результативності та напрямів удосконалення.

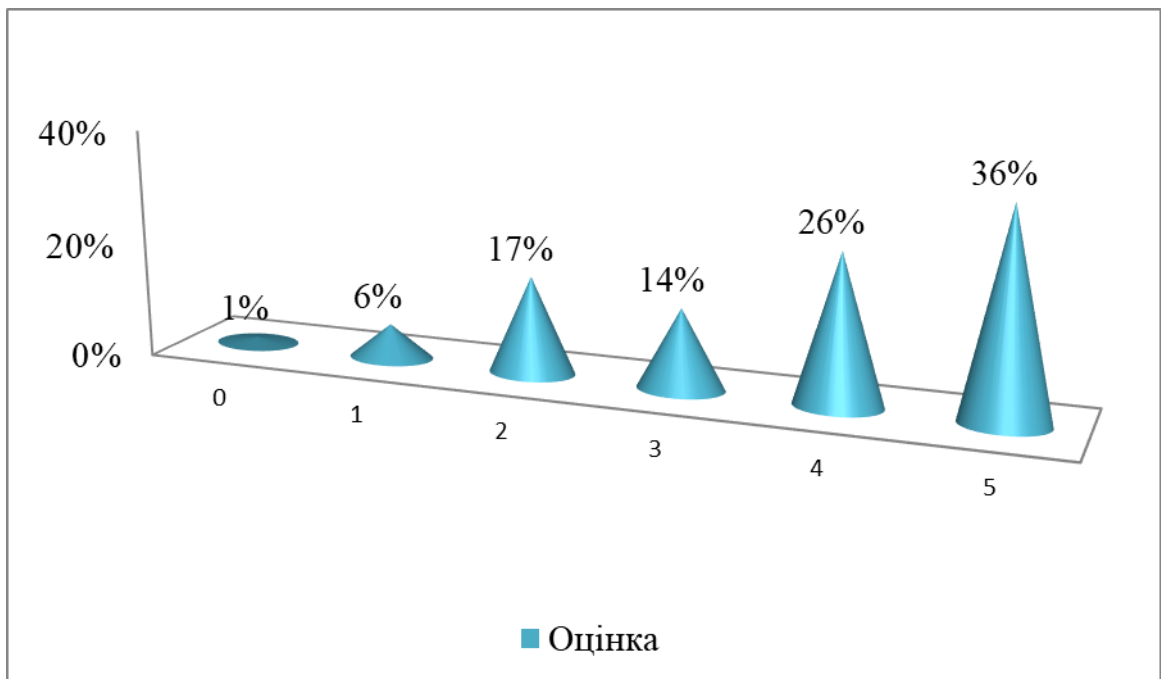


Рис. 2.10 Оцінка механізму розвитку людського потенціалу на ТОВ «Уніплит»

Джерело: на основі [18]

Отже, для підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві доцільно активно впроваджувати системи KPI та BSC. Їх використання дозволить усунути проблеми, пов'язані з недостатнім зворотним зв'язком, недосконалістю системи оплати праці та іншими управлінськими аспектами. У підсумку це сприятиме зміцненню людського потенціалу та загальному розвитку підприємства.

Серед усіх видів ресурсів саме людський потенціал є найбільш складним, багатогранним і водночас непередбачуваним. Оскільки працівники безпосередньо впливають на економічну безпеку підприємства, його прибутковість, формування нематеріальних активів та інші ключові результати, важливо визначати дієві інструменти для роботи з високопотенційними співробітниками. Це можливо лише через систематичну оцінку ефективності та індивідуальний підхід до кожного працівника, що сприятиме повному розкриттю їхнього професійного потенціалу.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Уніплит» спеціалізується на виробництві екологічної продукції з деревини. Для ефективного управління на підприємстві функціонує чітка та багаторівнева система менеджменту: стратегічні рішення формуються на рівні директора, тоді як контроль за виконанням покладається на керівників відповідних підрозділів.

Керівництво усвідомлює значення розвитку людського потенціалу та створює умови для професійного зростання працівників. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що підприємство має достатні ресурси для інвестицій у персонал: чистий дохід стабільно зростає, показники ліквідності й платоспроможності перебувають на належному рівні. Щоб утримати конкурентні позиції на ринку, підприємству важливо не лише модернізувати виробництво, а й приділяти увагу системному підбору та розвитку кадрів.

Показники плинності кадрів продемонстрували, що чисельність персоналу поступово збільшується, а рівень плинності становить приблизно 7%, що є прийнятним. Це свідчить про відсутність тенденції до старіння колективу та про те, що молоді спеціалісти залишаються працювати на підприємстві. Для зміцнення кадрового потенціалу працівникам необхідно забезпечити належний рівень матеріальної підтримки, медичних послуг, професійного навчання та мотиваційних заходів.

У межах дослідження була проведена соціологічна оцінка наявної системи розвитку персоналу. За її результатами з'ясовано, що більшість працівників недостатньо поінформовані про можливості професійного зростання, які пропонує підприємство. Це підкреслює необхідність посилення внутрішньої комунікації.

Опитування показало, що мотиваційні чинники залежать від віку та індивідуальних потреб працівників: для одних визначальними є премії, для інших — можливість навчання або кар'єрного росту. Тому найефективнішим рішенням буде впровадження систем KPI та BSC, які дозволяють комплексно

оцінювати результати роботи та формувати справедливу і прозору систему стимулювання.

Оцінювання ефективності розвитку персоналу дає змогу своєчасно визначати проблемні зони в роботі підприємства та знаходити можливі напрями їх вирішення. Оскільки саме працівники здатні як покращувати, так і погіршувати результати діяльності компанії, підприємству необхідно розробити дієву і сучасну програму розвитку персоналу. Для підвищення її результативності важливо враховувати думки як керівництва, так і самих працівників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «УНІПЛИТ»

3.1. Рекомендації щодо альтернатив розвитку персоналу різних поколінь

На підприємстві працюють представники різних поколінь, і кожне з них має власні потреби, цінності та мотиваційні пріоритети. Саме тому для їхнього розвитку необхідно застосовувати диференційовані підходи. Покоління відрізняються один від одного моделями поведінки, стилем комунікації та очікуваннями від роботи, що іноді спричиняє непорозуміння та конфлікти. Особливо помітним є вплив представників покоління Z — новітнього покоління працівників, чия поява змінює внутрішній мікроклімат компанії. Тому завдання керівника полягає в тому, щоб враховувати особливості кожної групи працівників, адже це безпосередньо позначається на продуктивності та ефективності їхньої роботи.

У науковій літературі представлено чимало підходів до вивчення поколінь. Серед найвідоміших дослідників можна виокремити Н. Хоуа та В. Штрауса [75], З. Лютак [27], Л. Щетіну [57] та інших. Хоча їхні концепції не завжди повністю узгоджені між собою, більшість учених погоджуються, що у сучасних умовах теорія поколінь є дієвим інструментом управління персоналом. Політичні, економічні та соціальні чинники суттєво впливають на формування поколінь, що відображається на їхніх цінностях, поглядах та поведінці [15]. Це важливо враховувати під час організації роботи, мотивації та навчання.

Відповідно до результатів соціологічного опитування, на ТОВ «Уніплит» працюють представники таких поколінь:

1. Бебі-бумери (1943–1962 рр.) – 3%;
2. Покоління X (1963–1982 рр.) – 61%;
3. Покоління Y / міленіали (1983–2002 рр.) – 25%;
4. Покоління Z (2003 р. і молодші) – 10%.

Отже, домінуючу групу становлять представники покоління X, тому HR-фахівцям варто першочергово враховувати саме їхні потреби та особливості. Водночас підприємству доцільно активно працювати над залученням молодих кадрів — міленіалів і центеніалів — щоб забезпечити стратегічний розвиток у майбутньому. Важливим завданням є створення такої системи розвитку персоналу, яка відповідатиме як очікуванням більшості працівників, так і стратегії підприємства.

Бєбі-бумери (3% персоналу) — це найстарша група працівників, більшість з яких уже перебувають на пенсії, але продовжують виконувати нескладну роботу, частіше за все — функції охорони. Формувалися вони в умовах післявоєнної відбудови та радянського тоталітарного режиму, що позначилося на їхньому світогляді. Для них характерні такі риси:

- висока відданість роботі;
- сильний командний дух, що бере початок із піонерського та комсомольського рухів;
- готовність докладати максимум зусиль, навіть якщо це не завжди помічають;
- схильність працювати на одному підприємстві тривалий час.

Покоління X — найчисельніша група (61%). Вони сформувалися під впливом значущих історичних подій: аварій на АЕС, соціальних революцій, боротьби за права жінок та етнічних меншин. Це працівники, які відрізняються:

- високою самостійністю та відповідальністю;
- прагматичним підходом до роботи;
- адаптивністю до змін, модернізації та нових технологій;
- орієнтацією на стабільний дохід і професійність [22].

Це покоління поєднує досвід, раціональність і витримку. На рис. 3.1 подано специфіку управління працівниками покоління X, що допомагає сформувати правильні управлінські підходи та ефективні інструменти роботи з ними.

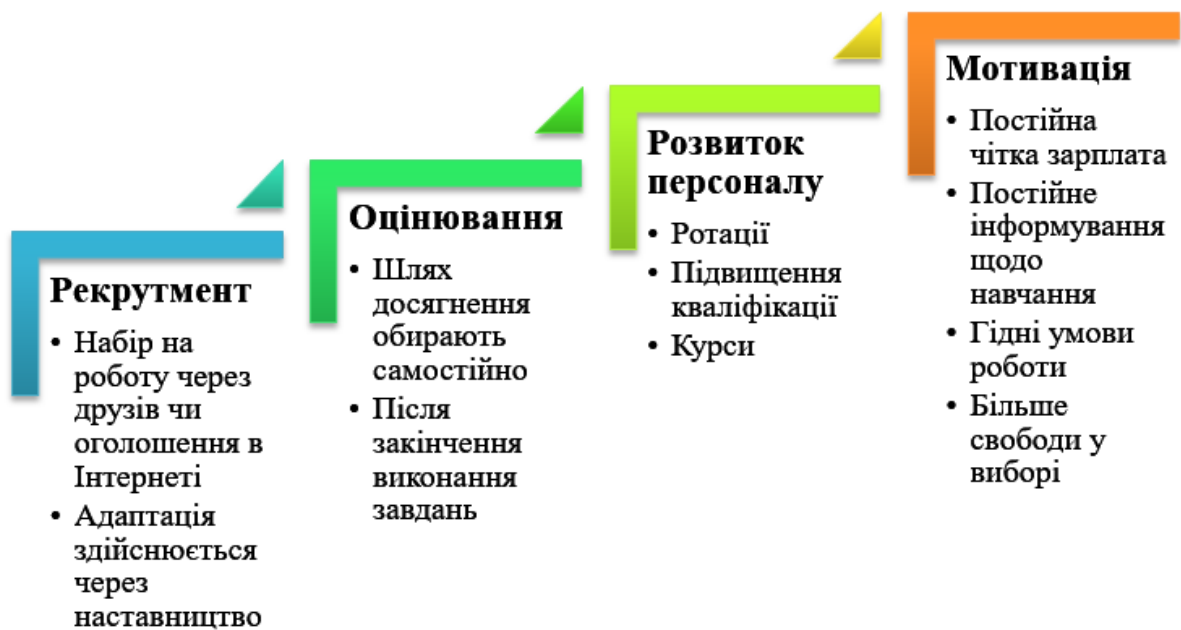


Рис. 3.1 Робота з поколінням X

Джерело: сформовано автором

Міленіали сформувалися в умовах динамічних суспільних трансформацій: розпаду СРСР, стрімкого поширення цифрових технологій та швидкої зміни тенденцій. Це покоління суттєво відрізняється від попередніх поглядами та поведінковими особливостями. На перший план у них виходять емоції, якість життя та особистий комфорт.

Представники покоління Y легко адаптуються до нововведень, швидко опановують сучасні технології й активно застосовують їх у професійній діяльності. Вони не бояться працювати в кількох напрямках одночасно, постійно вдосконалювати свої знання та розвиватися у суміжних сферах. Для міленіалів особливо важливими є:

- гнучкий графік роботи,
- можливість поєднувати основну діяльність із власними проєктами,
- свобода у виборі методів виконання завдань,
- розвиток через навчання та професійні виклики.

Попри це, менеджери ще не повністю розуміють, як ефективно організувати роботу та мотивацію працівників покоління Y, адже вони потребують іншого стилю керівництва та індивідуального підходу (див. рис. 3.2).



Рис.3.2. Компоненти менеджменту покоління Y

Джерело: сформовано автором

Для представників цього покоління важливо отримувати чіткі та конкретні вказівки щодо того, що саме потрібно зробити, яких правил дотримуватися та яким має бути кінцевий результат. Вони краще працюють тоді, коли мають детальні інструкції й зрозумілий алгоритм дій.

Покоління Z — це наймолодші працівники, які лише починають виходити на ринок праці. Їхнє становлення відбувалося в умовах цифрової революції, постійних політичних змін та суспільних трансформацій. Через це вони часто сумніваються, але водночас мають високу впевненість у власних можливостях. Якщо робочі умови їх не влаштовують, вони швидко шукають інші варіанти.

Більшість представників покоління Z віддають перевагу:

- віддаленій роботі,
- гнучкому графіку,
- можливості самостійно керувати власним робочим часом.

Для них важливі кар'єрні перспективи, екологічність, рівність і толерантність. Вони не завжди позитивно ставляться до роботи в команді, адже вважають, що найвищої ефективності можна досягти під час самостійного виконання завдань. Покоління Z без страху змінює професії або сфери діяльності, тому підхід менеджерів до роботи з ними має бути зовсім іншим, ніж до попередніх поколінь (див. рис. 3.3).

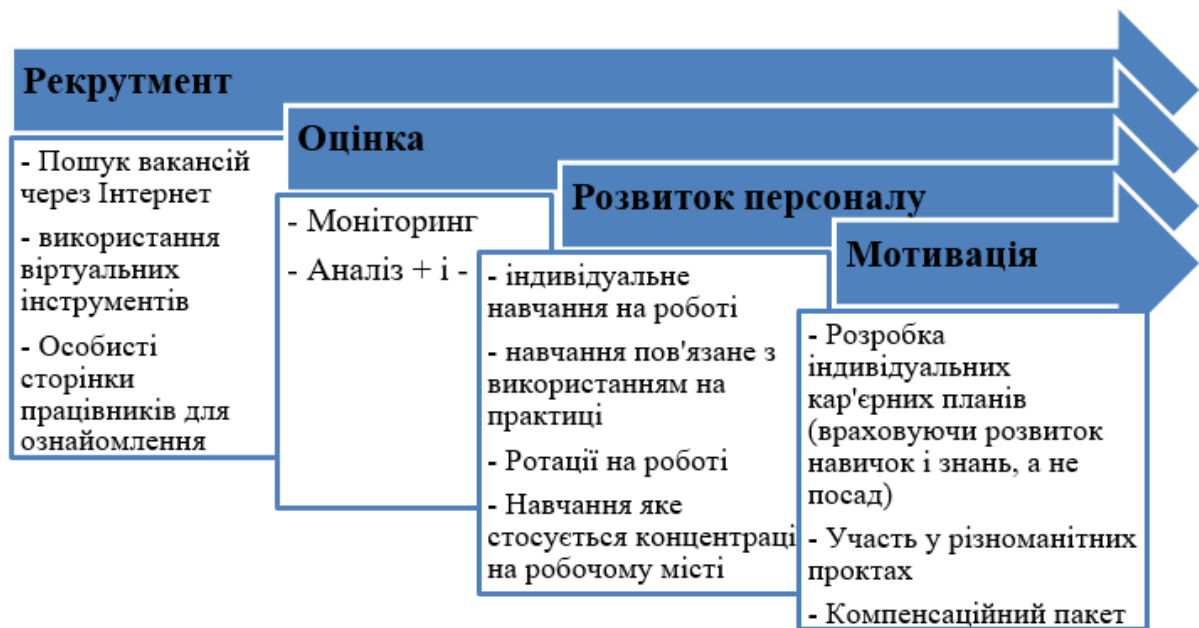


Рис. 3.3 Інструменти роботи з поколінням Z

Джерело: сформовано автором

Результати соціологічного опитування свідчать, що представники різних поколінь потребують відмінних підходів до навчання, розвитку та мотивації. Хоча для всіх вікових груп спільним залишається прагнення до грошової винагороди, можливостей кар'єрного зростання та професійного навчання, проте інші мотиватори значно різняться. Наприклад, покоління Z надає великого значення наявності відпочинкових зон на робочому місці, тоді як покоління X не розглядає це як важливий чинник мотивації. Це підтверджує необхідність враховувати теорію поколінь для ефективного розвитку персоналу та налаштування мотиваційної системи.

Можливі інструменти мотивації для персоналу можуть включати:

1. Регулярне інформування працівників про діяльність та плани підприємства, зокрема через спільні наради та внутрішні зустрічі.
2. Індивідуальна увага та визнання, наприклад привітання працівників з днем народження або з річницею роботи.
3. Направлення співробітників на тренінги, семінари, курси, конференції, програми підвищення кваліфікації з метою розвитку їх компетентностей.
4. Спільне відзначення важливих подій у команді, що сприяє згуртованості та формуванню позитивного мікроклімату.
5. Створення здорової корпоративної культури, що забезпечує психологічний комфорт у колективі.
6. Реальні можливості для кар'єрного зростання.
7. Запровадження системи бонусів та винагород.
8. Організація курсів з вивчення іноземних мов для працівників.
9. Формування кадрового резерву після успішного проходження атестації.

На сьогодні на ТОВ «Уніплит» відсутня чітко структурована система мотивації, адже її застосування багато в чому залежить від результатів роботи конкретного працівника. Крім того, не повністю використовується потенціал навчання, регулярного оцінювання та планування розвитку персоналу. Проте ці механізми можна істотно вдосконалити.

У таблиці 3.1 наведено запропоновані нові технології та інструменти, які можуть суттєво підвищити ефективність працівників і зробити систему управління персоналом більш цілісною та сучасною.

Отже, згідно з отриманими результатами, впровадження запропонованих нововведень на ТОВ «Уніплит» триватиме близько 10 місяців. За цей період можна сформувати дієву систему мотивації, навчання та розвитку персоналу, що у перспективі забезпечить підприємству вищі показники продуктивності та прибутковості.

У сучасних умовах найзручнішим інструментом організації навчання є дистанційна форма. Доцільно створити спеціальний онлайн-ресурс, за допомогою якого можна буде легко керувати навчальними програмами,

делегувати завдання, контролювати процес опанування нового матеріалу та проводити опитування для виявлення потреб працівників.

Таблиця 3.1

Програма покращення розвитку людського потенціалу

Заходи	Нові технології	Відповідальний	Терміни
Модернізація програм навчання і курсів для працівників	Коучинг	Відділ кадрів	Рік
Зміна моделі мотивації	Система грейдів чи синтезована	Директор і керівники відділів	2-3 місяці
Удосконалення атестації	Нові методи оцінювання і самооцінювання	Відділ кадрів	1-2 місяці

Джерело: сформовано автором

Для професійного розвитку персоналу оптимальним є використання коучингу. Застосування коучингових методик дає можливість повністю розкрити потенціал працівника та спрямувати його на досягнення цілей підприємства. Найбільш придатною в умовах ТОВ «Уніплит» є модель «SUCCESS», яка допомагає визначити проблеми, з якими стикаються працівники, та знайти шляхи їхнього вирішення [7, с. 74]. Запровадження коучингу сприятиме підвищенню продуктивності, ефективності керівників, зниженню витрат на формальне навчання, адже частину знань передаватиме безпосередній керівник. У довгостроковій перспективі це також може зменшити плинність кадрів, оскільки розвиток корпоративної культури та мотивації формує бажання залишатися в колективі.

Ще одним важливим інструментом є система грейдів, яка дозволяє перевести нематеріальні аспекти (компетентності, професійні навички, досвід) у фінансові показники. Грейдинг дає змогу:

1. сформувати прозору систему винагород;
2. визначити індивідуальну стратегію розвитку працівника;
3. забезпечити можливість самооцінки;
4. підвищити мотивацію;

5. знизити рівень плинності кадрів [10, с. 95–96].

Для запровадження такої системи потрібно залучити фахівців, що займає орієнтовно 2 місяці або більше. Оскільки на підприємстві є низка незавершених проєктів, впровадження грейдингу може прискорити їх реалізацію, зокрема завдяки правильному добору кадрів та їх ефективному розподілу.

Як виробниче підприємство, ТОВ «Уніплит» має подбати й про соціальний захист працівників. До ключових елементів варто віднести:

1. індивідуальні плани розвитку;
2. систему бонусів залежно від досягнень;
3. страхування від нещасних випадків;
4. можливість кар'єрного зростання.

Щоб працівники були дійсно зацікавлені в розвитку компанії, вони мають розуміти, що успіх підприємства напряму пов'язаний із їхнім власним. Доцільно впровадити механізм компенсації витрат на навчання, а також розглянути можливість участі працівників у програмах обміну досвідом на інших українських або закордонних підприємствах. У таких умовах працівники отримують не лише стабільну заробітну плату та професійний статус, але й можливість поглиблювати знання, кар'єрно зростати та бути затребуваними на ринку праці.

Особливої уваги потребує лояльність персоналу, що включає не лише рівень оплати праці, але й задоволеність робочим процесом. На першому етапі необхідно оцінити поточний рівень лояльності, а вже потім розробляти заходи для його підвищення. Грамотно спроектована система сприятиме формуванню здорового колективу, який забезпечить безперервність і якість виробництва. Послідовність етапів формування лояльності на підприємстві подано на рис. 3.4.



Рис. 3.4 Етапи формування лояльності на ТОВ «Уніплит»

Джерело: сформовано автором

Для визначення поточного рівня лояльності працівників на підприємстві доцільно провести опитування персоналу. Найефективніше — робити це анонімно, щоб отримати чесні та об'єктивні відповіді. Одним із сучасних інструментів є метод «Smart Satisfaction Monitoring», який спеціально адаптований для виробничих підприємств. Він дозволяє оцінити якість комунікації між керівництвом і підлеглими, умови праці, наявні пільги, можливості навчання, рівень інноваційності та відповідність корпоративних цінностей сучасним вимогам.

У процесі такого опитування кожен працівник може оцінити важливість певного фактора для себе й ступінь його реалізації на підприємстві. Аналіз здійснюється за чотирма категоріями:

1. фактори, що не мають вирішального значення;
2. збалансовані фактори (оптимальний стан);
3. потенційні ризики, які можуть негативно вплинути на роботу;
4. фактори, що потребують невідкладних змін.

Аналіз «вузьких місць» допомагає побачити, які саме аспекти викликають дискомфорт у персоналу. Часто такі проблеми пов'язані з організаційними недоліками або неузгодженими процесами. Якщо йдеться про конфлікти між працівниками чи відділами, доцільно застосовувати методи мозкового штурму,

спільного обговорення або фасилітації для пошуку рішень. У випадку, коли проблеми мають особистісний характер, працівникові варто запропонувати індивідуальну підтримку у формі коучингу.

Для підвищення рівня лояльності персоналу на ТОВ «Уніплит» можна впровадити афективну (емоційну) програму лояльності. Вона спрямована на підтримку емоційного стану працівників, зменшення рівня стресу та створення комфортного робочого середовища. Основною метою такої програми є формування високої лояльності як ключової цінності підприємства, забезпечення взаєморозуміння між керівництвом і працівниками та розвиток позитивного ставлення до роботи й колективу.

Емоційна лояльність включає:

- прихильність до колективу;
- позитивне ставлення до робочого місця;
- ідентифікацію з підприємством і його цілями.

Реалізувати таку програму можна через низку відповідних методів (див. табл. 3.2).

Для формування емоційної лояльності працівників необхідно впроваджувати заходи, спрямовані на покращення їхнього психологічного комфорту та взаємодії в колективі. Йдеться про організацію системи адаптації нових працівників, встановлення зручного графіка роботи відповідно до індивідуальних біоритмів, проведення регулярних командних зустрічей, сімейних заходів для працівників, підтримку нових ідей та відзначення професійних досягнень.

У випадку розрахункової лояльності особливе значення мають матеріальні стимули. Для працівників важливо передбачити щорічне підвищення заробітної плати на 1–2%, надання фінансової допомоги у разі непередбачуваних життєвих ситуацій, забезпечення пільг на харчування та проїзд, а також додаткові вихідні у дні, що мають особисте значення. Доцільним є й публічне відзначення працівників за професійні успіхи.

Ефективні методи підвищення емоційної і розрахункової лояльності працівників

Методи:	Афективна	Розрахункова
Спрямовані на матеріальні і нематеріальні потреби	1. Гнучкий графік; 2. Самоосвіта і самовдосконалення; 3. Робота на перспективу; 4. Здоровий колектив; 5. Комфортні стосунки між співробітниками 6. Привітання зі святами чи перемогами.	1. Гідна оплата праці; 2. Премії; 3. Бонусна система; 4. Соціальний пакет; 5. Навчання за рахунок підприємства.
Забезпечення інформацією	1. Внутрішня преса чи соціальні мережі; 2. Поінформованість стосовно нових рішень.	1. Корпоративні івенти.
Задоволення потреб самореалізації, взаємодії	1. Взаємозв'язки мети працівника і підприємства; 2. Участь персоналу у вирішенні питань; 3. Система нагород; 4. Організаційні плани	1. Можливість отримати акції чи відсотки підприємства; 2. Наближення прийняття рішень.

Джерело: сформовано автором

Адміністрації ТОВ «Уніплит» слід активніше інвестувати у професійне навчання персоналу, оскільки саме воно є фундаментом конкурентоспроможності підприємства. Важливо запрошувати працівників не лише на інструктажі з охорони праці, а й на тренінги, присвячені роботі з новим обладнанням, а також організовувати обмін досвідом з фахівцями з аналогічних підприємств в Україні та за кордоном. Наприклад, можна проводити навчання на тему «Інноваційні методи використання деревообробного обладнання» або семінари щодо нових стандартів виробництва деревних матеріалів.

Отже, для створення справді ефективної системи розвитку персоналу необхідно враховувати вік працівників і визначати, що є пріоритетним для кожної групи. Належність до певного покоління не визначає абсолютно всі риси — кожен працівник має індивідуальні потреби. Проте розуміння загальних

тенденцій дозволяє побудувати гнучку та результативну систему управління персоналом.

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Уніплит» доцільно впровадити систему грейдів та коучингову модель розвитку, а також створити продуману програму лояльності, зважаючи на те, що значна частина працівників зайнята фізичною працею. Індивідуальний підхід до персоналу дає змогу оцінювати не лише результати роботи кожного працівника, але й загальний вплив людського потенціалу на успішність підприємства.

3.2. Роль розвитку людського потенціалу у стратегії ТОВ «Уніплит»

Для забезпечення довгострокового та стійкого розвитку кожне підприємство використовує інструменти стратегічного управління. Формування людського потенціалу не може відбуватися стихійно — воно повинно бути цілеспрямованим, економічно обґрунтованим і інтегрованим у загальну систему управління компанією. Працівники є ключовим ресурсом підприємства, який забезпечує його конкурентоспроможність, продуктивність та інноваційний розвиток. Саме тому ТОВ «Уніплит» розглядає людський потенціал як стратегічний актив і формує відповідну політику його розвитку.

Вибір ефективної стратегії управління персоналом має враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови ринку. Стратегія повинна передбачати розвиток професійних компетенцій працівників, підвищення їх мотивації, формування сприятливого корпоративного середовища та забезпечення умов для реалізації трудового потенціалу. Важливим є те, щоби стратегія розвитку людського капіталу була цілісною, науково обґрунтованою та містила комплекс інструментів і методів, відповідних ресурсам і стратегічним пріоритетам компанії.

Стратегія розвитку персоналу є невід’ємною частиною загальної стратегії управління підприємством. Ефективність діяльності ТОВ «Уніплит» залежить від того, наскільки збалансовано взаємодіють між собою такі складові, як зовнішнє та внутрішнє середовище, корпоративна стратегія, бізнес-стратегія та

стратегія розвитку трудового потенціалу. Узгодженість цих елементів забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства, його стабільність і конкурентні переваги на ринку.

Для того щоб стратегія розвитку людського потенціалу була результативною, її необхідно впроваджувати поетапно. Кожен етап повинен охоплювати аналіз кадрового потенціалу, визначення потреб у персоналі, формування інструментів мотивації, планування професійного навчання та оцінку результатів упроваджених заходів. Такий підхід дозволяє системно розвивати персонал та забезпечувати відповідність його компетенцій цілям підприємства. Схематично процес формування стратегії розвитку людського потенціалу можна представити на рис. 3.5.

Таким чином, розвиток людського потенціалу в стратегії ТОВ «Уніплит» відіграє ключову роль, оскільки саме людські ресурси визначають рівень інноваційності, ефективність виробництва та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Грамотно сформована стратегія персоналу забезпечує формування висококваліфікованого, мотивованого та лояльного колективу, який є основою успішного та конкурентоспроможного підприємства.



Рис. 3.5 Етапи розробки стратегії управління персоналом

Джерело: сформовано автором

Насамперед успішність будь-якої стратегії залежить від коректності її планування. Саме на початковому етапі формування стратегії можна передбачити ті зміни, які будуть необхідні у процесі її реалізації, а також оцінити очікуваний вплив цих змін на діяльність підприємства. У контексті управління персоналом це означає, що якість кадрової політики визначатиме рівень конкурентоспроможності працівників і, відповідно, конкурентні позиції підприємства на ринку.

У практиці сучасного менеджменту виділяють кілька ключових стратегій управління людськими ресурсами, які можуть бути використані підприємством:

1. Стратегія добору та розвитку персоналу, що включає систему професійного навчання, підвищення кваліфікації, адаптації та формування кадрового резерву.
2. Стратегія мотивації та винагороди, яка охоплює матеріальне та нематеріальне стимулювання, формування справедливої системи оплати праці, заохочення результативності.
3. Стратегія формування трудових відносин, спрямована на створення здорового психологічного клімату, забезпечення соціальних гарантій, розвиток корпоративної культури.
4. Стратегія управління персоналом на стратегічному рівні, що визначає загальні підходи до формування кадрової політики, баланс між інтересами працівників та підприємства, систему контролю та оцінювання ефективності.

Розроблення стратегії розвитку людського потенціалу є індивідуальним процесом для кожного підприємства, оскільки залежить від низки внутрішніх факторів: організаційної структури, корпоративної культури, ресурсних можливостей, стану матеріально-технічної бази, рівня кваліфікації персоналу та змін у зовнішньому середовищі.

Для визначення напрямів розвитку кадрової стратегії доцільно використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, що формуються під впливом зовнішніх чинників. Застосування цього методу дає змогу оцінити, наскільки ефективно функціонує система управління персоналом, визначити необхідність її вдосконалення та сформулювати стратегічні пріоритети розвитку людського потенціалу.

У зв'язку з цим проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Уніплит», що дозволить систематизувати основні чинники впливу на кадрову політику підприємства та

сформувані обґрунтовані висновки щодо подальших стратегічних рішень (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз ТОВ «Уніплит»

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Стабільні виробничі потужності, які продовжують функціонувати навіть у складних умовах воєнного часу.	1. Зниження внутрішнього попиту через падіння купівельної спроможності населення внаслідок війни.
2. Наявність власних енергетичних і технологічних ресурсів, що зменшують залежність від зовнішніх постачальників.	2. Підвищені витрати на логістику через небезпеку перевезень, руйнування інфраструктури та необхідність обходу ризикових зон.
3. Досвідчений персонал, який демонструє стійкість та адаптивність у кризових умовах.	3. Можлива нестача кадрів через мобілізацію, міграцію чи переміщення працівників.
4. Висока якість продукції, що відповідає стандартам ЄС (E1), дозволяє виходити на ринки Європи.	4. Частина постачальників не може забезпечувати стабільні поставки через воєнні дії.
5. Гнучкість виробничих процесів, можливість швидко змінювати обсяги випуску продукції.	5. Частина основних засобів потребує модернізації, що ускладнюється обмеженнями воєнного часу.
6. Партнерські відносини з українськими меблевими виробниками, які переорієнтовуються на внутрішній ринок.	6. Зниження інвестиційної активності через високі ризики.
7. Наявність власної лабораторії контролю якості, що забезпечує стабільність стандартів навіть за умов нестабільних поставок.	7. Уповільнення темпів розвитку нових продуктів через вимушену економію ресурсів.
8. Стратегічно вигідне розташування підприємства (за умови відсутності бойових дій у регіоні).	8. Підвищення операційних витрат через необхідність забезпечення безпеки працівників та об'єктів.
O — Opportunities (Можливості)	T — Threats (Загрози)
1. Зростання попиту на будівельні матеріали для відновлення зруйнованих територій України.	1. Прямий ризик руйнування виробничих об'єктів через ракетні удари або інші воєнні загрози.
2. Розширення експорту до ЄС завдяки тимчасовому спрощенню митних процедур і попиту на українську продукцію.	2. Дефіцит сировини через обмеження вирубки лісів, зупинку лісгоспів у прифронтових регіонах.
3. Можливість отримання державних грантів, компенсацій або участі в програмах відновлення економіки.	3. Значні коливання курсу національної валюти, що ускладнюють планування витрат.
4. Підвищення попиту на українську продукцію в Європі через переорієнтацію європейських компаній від російських і білоруських виробників.	4. Зростання цін на енергоносії та нестабільність енергопостачання.

S — Strengths (Сильні сторони)	W — Weaknesses (Слабкі сторони)
5. Розвиток власної енергетичної автономії (біопаливо, генератори, сонячні системи).	5. Зниження платоспроможності клієнтів, зростання неплатежів і дебіторської заборгованості.
6. Впровадження цифровізації виробництва (ERP, CRM), що дозволяє оптимізувати процеси в період нестабільності.	6. Логістичні ризики: перекриття шляхів, затримки вантажів, збільшення вартості доставки.
7. Можливість виходу на нові групи клієнтів — гуманітарні і державні відбудовчі проєкти.	7. Високий рівень загальних економічних ризиків: інфляція, рецесія, скорочення інвестицій.
8. Розвиток у напрямку екологічної продукції, що відповідає вимогам ЄС, — шанс зайняти нові ринкові ніші.	8. Нестабільність законодавства, зокрема у сфері лісокористування та імпорتنих обмежень.

Джерело: сформовано автором

Проведений TOWS-аналіз дозволив комплексно оцінити стратегічне становище ТОВ «Уніплит» та визначити пріоритетні напрями його розвитку в умовах воєнного стану та нестабільної економічної ситуації в Україні. На перетині внутрішніх і зовнішніх факторів сформовано кілька типів стратегій, кожна з яких спрямована на зміцнення позицій підприємства та підвищення його стійкості.

1. Стратегії типу S–O показали, що підприємство має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам — високій якості продукції, сучасним виробничим потужностям, досвідченому персоналу та налагодженим партнерським зв'язкам. Це дозволяє ефективно використовувати зовнішні можливості, зокрема розширення експорту до країн ЄС, участь у програмах відбудови України, впровадження нових екологічних продуктів та залучення інвестицій. Такий підхід формує основу для активного росту та інтеграції на нові ринки.

2. Стратегії типу W–O підкреслюють необхідність подолання внутрішніх слабких сторін, зокрема нестачі автоматизації, кадрових викликів та низької впізнаваності бренду. Зовнішні можливості — цифровізація, розвиток освітніх програм, участь у міжнародних виставках та державних програмах — відкривають простір для зміцнення цих аспектів. Реалізація таких стратегій забезпечить адаптивність і конкурентну стійкість підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

3. Стратегії типу S–T доводять, що сильні сторони підприємства можуть слугувати ефективним інструментом для нейтралізації зовнішніх загроз, таких як підвищення вартості енергоносіїв, посилення конкуренції з імпортом, економічні коливання та кадрові ризики, пов'язані з війною. Опора на гнучкість виробництва, якість продукції та стратегічне управління ресурсами дозволяє підприємству забезпечувати стабільність навіть у складних умовах.

4. Стратегії типу W–T демонструють необхідність мінімізації слабких сторін для уникнення критичних ризиків — перебоїв з постачанням, техногенних загроз, падіння попиту та інфраструктурних обмежень. До таких напрямів належать диверсифікація постачальників, формування стратегічних запасів, страхування активів та модернізація ключових виробничих фондів. Це дає змогу зменшити ймовірність зупинки виробництва та знизити вразливість підприємства.

Загалом результати матриці TOWS свідчать, що ТОВ «Уніплит» має вагомі передумови для подальшого розвитку навіть у складних умовах війни. Підприємство здатне ефективно використовувати свої сильні сторони, активно реагувати на можливості та адаптуватися до зовнішніх викликів. Реалізація стратегічних рекомендацій TOWS забезпечить підвищення конкурентоспроможності, зміцнення фінансової стійкості та формування довгострокових перспектив розвитку.

За результатами проведеного SWOT-аналізу ТОВ «Уніплит» можна зробити висновок, що підприємство має достатній потенціал для подальшого розвитку. Домінування сильних сторін та наявні зовнішні можливості створюють умови для мінімізації слабких аспектів діяльності та зменшення впливу можливих загроз. Завдяки цьому підприємство здатне формувати дієву та збалансовану стратегію розвитку персоналу.

Процес формування цілей кадрової стратегії має базуватися на місії, стратегічних орієнтирах та загальних цілях підприємства. Ці цілі повинні охоплювати такі напрями, як розвиток компетенцій працівників, система

винагороди, вплив персоналу на прибутковість підприємства, а також підвищення іміджу компанії як привабливого роботодавця.

Розроблення ефективної стратегії управління персоналом потребує ґрунтового аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Дослідження внутрішніх чинників дозволяє оцінити фактичний стан кадрового потенціалу, рівень його відповідності нормативним вимогам, а також виявити сильні та слабкі сторони персоналу й доступні ресурси його розвитку. Аналіз зовнішнього середовища, своєю чергою, дає змогу визначити стан ринку праці, рівень конкуренції за висококваліфікованих фахівців, а також загальний соціально-економічний клімат, який може сприяти або, навпаки, перешкоджати кадровій політиці підприємства.

Враховуючи взаємодію кадрового потенціалу та стратегічного середовища, можна визначити стратегічну позицію ТОВ «Уніплит» щодо розвитку людського потенціалу. Для формування конкурентної переваги необхідно поєднати дані про кадрові можливості зі стратегічними орієнтирами підприємства. Це дозволяє чітко визначити етапність та пріоритетність впровадження конкретних напрямів кадрової стратегії.

Для глибшої оцінки впливу зовнішніх чинників доцільним є застосування PEST-аналізу, що дає змогу розглянути політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори (*Додаток Б*). Результати аналізу показують, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають воєнні події в країні, а також міграція кваліфікованих працівників за кордон, що є складним та важко прогнозованим чинником. Менш значущими виявилися такі фактори, як зміна політичної влади (0,06) та демографічні зміни в регіоні (0,03), оскільки їхній вплив на діяльність ТОВ «Уніплит» є мінімальним порівняно з впливом воєнного середовища.

Отже, проведення PEST-аналізу дає можливість не лише визначити вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства, а й зрозуміти, як ці фактори можна перетворити на потенційні переваги. Він допомагає визначити пріоритетні напрями управління та своєчасно реагувати на ризики, що можуть

загрожувати компанії. Для ефективного стратегічного управління недостатньо аналізувати лише внутрішні процеси — необхідно систематично досліджувати й зовнішнє середовище, адже саме взаємодія цих двох складових формує реальну картину можливостей і загроз.

Розроблення стратегії розвитку персоналу здійснюється керівництвом підприємства з урахуванням наявних матеріальних, фінансових, соціальних та організаційних обмежень. Достатній рівень фінансування, наявні ресурси, стан інфраструктури, ринкова кон'юнктура та соціальні тенденції безпосередньо впливають на зміст і якість кадрової стратегії. Важливо, щоб стратегія відповідала сучасним викликам, враховувала нові тенденції на ринку праці та забезпечувала гнучкість у реагуванні на зміни як у країні, так і на світовому рівні.

З метою мінімізації негативних впливів підприємству необхідно підтримувати постійний зворотний зв'язок із клієнтами, розширювати та стимулювати попит на продукцію, удосконалювати цінову політику. Підтримка інноваційності працівників є важливою умовою розвитку: мотивація, навчання та створення умов для генерування нових ідей сприятимуть розробленню нових продуктів і розширенню асортименту. Дієвим інструментом можуть стати програми лояльності: наприклад, система знижок для постійних клієнтів та бонуси для працівників.

Для ТОВ «Уніплит» є можливість сформувати власну комплексну стратегію розвитку людського потенціалу, спрямовану на зміцнення конкурентних позицій. Її реалізація повинна починатися з підготовки та перепідготовки персоналу, удосконалення системи планування кадрових потреб та аналізу відповідності кваліфікації працівників вимогам виробництва.

На підприємстві значна увага приділяється питанням охорони праці та техніки безпеки, однак професійне навчання все ще переважно здійснюється у форматі наставництва, що не завжди забезпечує потрібний рівень кваліфікації. Попри наявність кадрової служби, відсутня окрема посадова особа, відповідальна саме за організацію навчання та підвищення кваліфікації. Крім того, не завжди проводиться оцінювання результатів навчання, що

унеможливиює вимірювання впливу професійного розвитку на продуктивність підприємства.

Сучасні умови характеризуються високою невизначеністю, тому підприємство повинно орієнтуватися на стратегію гнучкості. Зовнішня гнучкість проявляється в адаптації кадрової політики до змін у зовнішньому середовищі та корпоративній стратегії. Внутрішня гнучкість пов'язана з упровадженням ефективних методів управління, розвитком корпоративної культури та здатністю швидко змінювати організаційні підходи.

Отже, формування дієвої стратегії розвитку людського потенціалу має базуватися на комплексному механізмі, що включає планування, підбір персоналу, адаптацію нових працівників, оцінювання їхньої діяльності, мотивацію та постійний розвиток. Лише за умови системного підходу підприємство зможе підвищити ефективність використання людських ресурсів і зберегти конкурентні позиції на ринку.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності здійснення рекомендованих заходів

Результативність праці персоналу безпосередньо залежить від чітко сформульованих цілей, розуміння завдань та рівня зацікавленості працівників у досягненні очікуваних результатів. Керівництво повинно усвідомлювати, що управління персоналом пов'язане з людським фактором, який завжди містить елемент непередбачуваності. Тому для підвищення продуктивності та якості роботи необхідно систематично застосовувати різні види стимулювання працівників. Важливим також є визначення того, яким чином результати навчання та професійного розвитку персоналу можуть впливати на фінансові показники підприємства.

Для промислових підприємств, зокрема для ТОВ «Уніплит», матеріальні стимули є одним із найдієвіших інструментів мотивування. Тому керівництву необхідно розуміти індивідуальні потреби працівників, їхню мотивацію,

цінності та інтереси. Висока продуктивність можлива лише тоді, коли базові потреби працівників — рівень оплати праці, стабільність зайнятості, комфортні умови праці — повністю забезпечені. Система матеріального стимулювання може включати преміювання, соціальний пакет, оплату професійного навчання, корпоративні програми підтримки працівників та їхніх сімей.

Аналіз ефективності матеріальної мотивації дозволяє оцінити вплив стимулів на продуктивність праці та загальні результати діяльності підприємства. Для того щоб система мотивації була прозорою та зрозумілою, необхідно не лише пояснювати працівникам принципи її роботи, а й регулярно оновлювати її, враховуючи фактори ринку праці та економічну ситуацію. У сучасних умовах підприємства активно конкурують за кваліфікованих спеціалістів, тому формування привабливого соціального пакету та гнучкої системи винагород стає важливою складовою HR-стратегії. Це підкреслює орієнтованість підприємства не лише на фінансові результати, а й на розвиток, підтримку та захист своїх працівників.

Для впровадження рекомендованих заходів важливо попередньо оцінити їхню економічну доцільність. Розрахунки, наведені в табл. 3.4, дозволяють визначити орієнтовні витрати на реалізацію запропонованих заходів, а також оцінити їх потенційний ефект. Слід зазначити, що ці показники є прогностичними та можуть змінюватися щороку залежно від фінансового стану підприємства, ринкових умов та змін у законодавстві.

У процесі впровадження запропонованих заходів підприємству необхідно передбачити відповідні витрати. У перший рік реалізації програми вони становитимуть орієнтовно 1,6 млн грн. У подальшому ці витрати зростатимуть приблизно на 2% щороку, що зумовлено розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягу інвестицій у розвиток персоналу. Водночас для великого підприємства такий рівень зростання витрат є незначним і не матиме суттєвого впливу на фінансову стійкість. Навпаки, інвестиції у кадри сприятимуть підвищенню продуктивності та якості роботи.

Витрати на персонал ТОВ «Уніплит»

Витрати	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Механізм нагород	530 тис. грн.	542 тис. грн.	553 тис. грн.
Навчання чи підвищення кваліфікації	530 тис. грн.	542 тис. грн.	553 тис. грн.
Корпоративні заходи	130 тис. грн.	132 тис. грн.	135 тис. грн.
Планування просування працівників (індивідуальні плани)	0 грн.	0 грн.	0 грн.
Соціальний пакет	500 тис. грн.	510 тис. грн.	520 тис. грн.
Разом	1,6 млн. грн.	1,7 млн. грн.	1,8 млн. грн.

Джерело: сформовано автором

У процесі впровадження запропонованих заходів підприємству необхідно передбачити відповідні витрати. У перший рік реалізації програми вони становитимуть орієнтовно 1,6 млн грн. У подальшому ці витрати зростатимуть приблизно на 2% щороку, що зумовлено розширенням діяльності підприємства та збільшенням обсягу інвестицій у розвиток персоналу. Водночас для великого підприємства такий рівень зростання витрат є незначним і не матиме суттєвого впливу на фінансову стійкість. Навпаки, інвестиції у кадри сприятимуть підвищенню продуктивності та якості роботи.

Подібний підхід уже застосовувався на підприємстві «Swiss Krono», де впровадження системи розвитку персоналу та матеріального стимулювання сприяло збільшенню прибутку на 6,5%, що повністю компенсувало вкладені кошти та забезпечило додатковий фінансовий ефект. Це свідчить про те, що інвестиції у людський потенціал є економічно виправданими та дають довгострокові результати.

Доцільним також є впровадження системи бонусів (грейдової системи), яка забезпечує більш справедливий розподіл винагород залежно від результатів праці. За попередніми оцінками, близько 45% працівників користуватимуться елементами соціального пакету, тоді як 55% — бонусною системою. Механізм

нарахування таких бонусів та відповідні критерії оцінювання працівників наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Нарахування бонусної системи працівникам ТОВ «Уніплит»

№	Кількість працівників %	Кількість робітників (осіб)	Середня ЗП (грн.)	Бонуси у %	Бонуси у грн.	Сума місяць в (грн.)
1.	45%	320	12 300	5%	615	196 800
2.	28%	199	12 300	8%	984	195 816
3.	21%	149	12 300	15%	1845	274 905
4.	6%	42	12 300	0%	0	-
Сума	100%	710			3 444	667 521

Джерело: сформовано автором

У таблиці 3.6 подано аналіз результативності запропонованих заходів із урахуванням фінансових показників підприємства на кінець 2025 року та їх змін упродовж 2026 року.

Таблиця 3.6

Зміни фінансових результатів на ТОВ «Уніплит» після нововведень

Стаття	2025 рік (факт)	2026 рік (прогноз 15%)
Чистий дохід від збуду товару	528 862	608 191
Собівартість	379 372	436 278
Валовий прибуток	149 490	170 914
Інші операційні доходи	39 458	45 377
Інші операційні витрати	50 462	58 032
Адміністративні витрати	60 651	69 749
Витрати на збут	29 430	33 844
Прибуток	50 073	57 584
Інші витрати	1 206	1 387
Збиток	-	-
Витрати з податку на прибуток	7 425	8 539
Чистий прибуток (збиток)	42 648	49 045

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «Уніплит» у поточному та наступному роках свідчить про позитивну динаміку. Очікується, що прибуток підприємства зросте, що підтверджує доцільність та ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Запровадження бонусної системи, розширення соціального пакета та впровадження механізмів внутрішньої мотивації сприятимуть підвищенню зацікавленості працівників у досягненні результатів та їх більш продуктивній роботі.

Таким чином, інвестиції в систему стимулювання та розвиток персоналу є економічно обґрунтованими: витрати на нововведення будуть компенсовані зростанням прибутковості й поступово нормалізуються. Поліпшення умов праці та мотиваційних механізмів стимулюватиме працівників краще використовувати свій потенціал, активно співпрацювати в команді та підвищувати якість виконання професійних обов'язків.

Висновки до розділу 3

Працівники є ключовим ресурсом розвитку будь-якого підприємства, тому формування ефективної персонал-стратегії потребує ґрунтовного аналізу можливих альтернатив і врахування різноманітних підходів до мотивації. На сучасному етапі важливо звертати увагу на теорію поколінь, адже представники різних вікових груп по-різному реагують на стимули, мають різні потреби та мотиваційні чинники. На ТОВ «Уніплит» більшість персоналу становлять представники покоління X — працівники зі значним досвідом, високою стресостійкістю, схильністю до швидкої адаптації та відповідальності. Саме ці якості дали змогу колективу ефективно реагувати на виклики пандемії та повномасштабної війни в Україні, підтримуючи стабільну роботу підприємства та пропонуючи конструктивні рішення.

Для забезпечення мотивації працівників необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Доцільним є застосування таких інструментів, як: регулярні наради, обговорення ідей, бонусна система (грейдинг), формування кадрового резерву, систематичне навчання та підвищення кваліфікації.

Підприємство повинно створити умови для розвитку інтелектуального потенціалу працівників, впроваджувати коучинг, менторинг та системи внутрішнього оцінювання. Окрему увагу слід приділити соціальному захисту працівників, адже для працівників промислових підприємств соціальні гарантії є одним із ключових факторів лояльності та стабільності.

Подальший розвиток підприємства передбачає активне інвестування у людський капітал, що відповідає сучасним тенденціям ринку. Для цього ТОВ «Уніплит» варто розробити власну комплексну стратегію розвитку персоналу, інтегровану в загальну стратегію підприємства. Аналіз, проведений у межах розділу, демонструє, що ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від узгодженості цілей підприємства й персонал-стратегії, а також від системності кадрових процесів: планування, підбору, адаптації, оцінювання, мотивації та безперервного розвитку персоналу.

Економічні розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи є фінансово виправданими. Інвестиції у навчання та розвиток кадрів не лише підвищують загальну продуктивність, а й забезпечують додатковий прибуток у майбутньому. Впровадження бонусної системи сприятиме не лише зростанню заробітної плати, а й формуванню внутрішньої мотивації та ініціативності працівників. У довгостроковій перспективі запропоновані заходи забезпечать ТОВ «Уніплит» зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення стійкості до зовнішніх викликів та формування високоефективного трудового потенціалу.

Отже, реалізація запропонованих кадрових заходів є стратегічно доцільною, економічно обґрунтованою та перспективною для подальшого розвитку ТОВ «Уніплит».

Проведений аналіз фінансових результатів ТОВ «Уніплит» у поточному та наступному роках свідчить про позитивну динаміку. Очікується, що прибуток підприємства зросте, що підтверджує доцільність та ефективність запропонованих заходів щодо удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу. Запровадження бонусної системи, розширення соціального пакета та впровадження механізмів внутрішньої мотивації сприятимуть підвищенню

зацікавленості працівників у досягненні результатів та їх більш продуктивній роботі.

Таким чином, інвестиції в систему стимулювання та розвиток персоналу є економічно обґрунтованими: витрати на нововведення будуть компенсовані зростанням прибутковості й поступово нормалізуються. Поліпшення умов праці та мотиваційних механізмів стимулюватиме працівників краще використовувати свій потенціал, активно співпрацювати в команді та підвищувати якість виконання професійних обов'язків.

ВИСНОВКИ

Людина є ключовим і найціннішим ресурсом економіки. Рівень розвитку людського потенціалу визначає конкурентоспроможність як окремої компанії, так і країни загалом. Дослідження людського потенціалу проводили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Часто поняття «людський потенціал» плутають із «людським капіталом» чи «людськими ресурсами», однак ці категорії є складовими ширшого поняття людського потенціалу, який охоплює всі можливості людини — як реалізовані, так і приховані.

Методологічною основою сучасного підходу до розвитку людського потенціалу є концепція Програми розвитку ООН та показник індексу людського розвитку, за яким Україна посідає 74 місце. Це свідчить про потребу подальшого вдосконалення соціально-економічної політики та інвестування в людину. Усебічні вкладення в розвиток працівника повертаються у кілька разів більшим економічним ефектом.

Успішною є та компанія, яка створює умови для зростання людського потенціалу. Для цього потрібні різноманітні методи безперервної освіти, що є критично важливими в умовах швидких технологічних змін. Сучасному працівнику необхідно постійно навчатися, розвивати свою гнучкість і здатність адаптуватися до нових викликів.

Основними чинниками, що забезпечують розвиток людського потенціалу, є доступ до якісної освіти, ефективної системи охорони здоров'я, свободи вибору, інформаційних ресурсів, а також соціальна підтримка. Водночас існують і перешкоди — насамперед обмежене фінансування безперервної освіти та недостатній рівень інвестицій у працівника.

Міжнародний досвід демонструє багатоваріантність моделей розвитку людського потенціалу. Проте Україні важливо виробити власний підхід, адаптований до національних умов. Не всі методи, що працюють у США чи Японії, будуть однаково ефективними в нас. Однак певні елементи — як-от психологічна підтримка працівників, диференційована система оплати праці,

залучення персоналу до прийняття рішень — можуть суттєво підвищити ефективність українських підприємств.

Для України критично важливими залишаються:

- системи безперервної освіти;
- якісна медична інфраструктура;
- конкурентний рівень заробітної плати;
- розвиток соціальних гарантій;
- забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей.

Загалом українським компаніям, що прагнуть працювати на світовому рівні, необхідно усвідомити: розвиток працівників — це інвестиція, яка визначає майбутнє організації. Людина є рушієм усіх процесів, і лише за наявності внутрішньої мотивації та умов для самореалізації вона здатна забезпечити високі результати.

ТОВ «Уніплит» спеціалізується на виробництві екологічної продукції з деревини. Для ефективного управління на підприємстві функціонує чітка та багаторівнева система менеджменту: стратегічні рішення формуються на рівні директора, тоді як контроль за виконанням покладається на керівників відповідних підрозділів.

Керівництво усвідомлює значення розвитку людського потенціалу та створює умови для професійного зростання працівників. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що підприємство має достатні ресурси для інвестицій у персонал: чистий дохід стабільно зростає, показники ліквідності й платоспроможності перебувають на належному рівні. Щоб утримати конкурентні позиції на ринку, підприємству важливо не лише модернізувати виробництво, а й приділяти увагу системному підбору та розвитку кадрів.

Показники плинності кадрів продемонстрували, що чисельність персоналу поступово збільшується, а рівень плинності становить приблизно 7%, що є прийнятним. Це свідчить про відсутність тенденції до старіння колективу та про те, що молоді спеціалісти залишаються працювати на підприємстві. Для зміцнення кадрового потенціалу працівникам необхідно забезпечити належний

рівень матеріальної підтримки, медичних послуг, професійного навчання та мотиваційних заходів.

У межах дослідження була проведена соціологічна оцінка наявної системи розвитку персоналу. За її результатами з'ясовано, що більшість працівників недостатньо поінформовані про можливості професійного зростання, які пропонує підприємство. Це підкреслює необхідність посилення внутрішньої комунікації.

Опитування показало, що мотиваційні чинники залежать від віку та індивідуальних потреб працівників: для одних визначальними є премії, для інших — можливість навчання або кар'єрного росту. Тому найефективнішим рішенням буде впровадження систем KPI та BSC, які дозволяють комплексно оцінювати результати роботи та формувати справедливую і прозору систему стимулювання.

Оцінювання ефективності розвитку персоналу дає змогу своєчасно визначати проблемні зони в роботі підприємства та знаходити можливі напрями їх вирішення. Оскільки саме працівники здатні як покращувати, так і погіршувати результати діяльності компанії, підприємству необхідно розробити дієву і сучасну програму розвитку персоналу. Для підвищення її результативності важливо враховувати думки як керівництва, так і самих працівників.

Працівники є ключовим ресурсом розвитку будь-якого підприємства, тому формування ефективної персонал-стратегії потребує ґрунтовного аналізу можливих альтернатив і врахування різноманітних підходів до мотивації. На сучасному етапі важливо звертати увагу на теорію поколінь, адже представники різних вікових груп по-різному реагують на стимули, мають різні потреби та мотиваційні чинники. На ТОВ «Уніплит» більшість персоналу становлять представники покоління X — працівники зі значним досвідом, високою стресостійкістю, схильністю до швидкої адаптації та відповідальності. Саме ці якості дали змогу колективу ефективно реагувати на виклики пандемії та

повномасштабної війни в Україні, підтримуючи стабільну роботу підприємства та пропонуючи конструктивні рішення.

Для забезпечення мотивації працівників необхідно поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули. Доцільним є застосування таких інструментів, як: регулярні наради, обговорення ідей, бонусна система (грейдинг), формування кадрового резерву, систематичне навчання та підвищення кваліфікації. Підприємство повинно створити умови для розвитку інтелектуального потенціалу працівників, впроваджувати коучинг, менторинг та системи внутрішнього оцінювання. Окрему увагу слід приділити соціальному захисту працівників, адже для працівників промислових підприємств соціальні гарантії є одним із ключових факторів лояльності та стабільності.

Подальший розвиток підприємства передбачає активне інвестування у людський капітал, що відповідає сучасним тенденціям ринку. Для цього ТОВ «Уніплит» варто розробити власну комплексну стратегію розвитку персоналу, інтегровану в загальну стратегію підприємства. Аналіз, проведений у межах розділу, демонструє, що ефективність кадрової стратегії значною мірою залежить від узгодженості цілей підприємства й персонал-стратегії, а також від системності кадрових процесів: планування, підбору, адаптації, оцінювання, мотивації та безперервного розвитку персоналу.

Економічні розрахунки підтверджують, що запропоновані заходи є фінансово виправданими. Інвестиції у навчання та розвиток кадрів не лише підвищують загальну продуктивність, а й забезпечують додатковий прибуток у майбутньому. Впровадження бонусної системи сприятиме не лише зростанню заробітної плати, а й формуванню внутрішньої мотивації та ініціативності працівників. У довгостроковій перспективі запропоновані заходи забезпечать ТОВ «Уніплит» зміцнення конкурентних позицій на ринку, підвищення стійкості до зовнішніх викликів та формування високоефективного трудового потенціалу.

Отже, реалізація запропонованих кадрових заходів є стратегічно доцільною, економічно обґрунтованою та перспективною для подальшого розвитку ТОВ «Уніплит».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2008. № 628. С.11-17.
2. Анікеєнко Є. Покоління Y (Ігрек) у ролі персоналу підприємств. *Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених*. Київ (18-19 листопада 2020 р.). К.: НУХТ, 2020. С. 9-12.
3. Безтелесна Л. І. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення. *Економіка України : Політико-економічний журнал*. 2009. № 7. С. 4 – 12.
4. Безтелесна, Л. І., Пляшко О. С. Теоретичні основи трактування потенційної та реальної конкурентоспроможності людських ресурсів. 2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32607475.pdf> (дата звернення: 12. 09. 2022 р.).
5. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. /ред. О. А. Грішнова. К. Знання-Прес, 2000. 313 с.
6. Буркинський Б.В. Ефективність використання трудового потенціалу: теорія і практика / ред. Буркинський Б.В., Нижник В.М., Ніколайчук М.В. Хмельницький : ХНУ, 2009. 223 с.
7. Ведерніков М. Д. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 72-78.
8. Ворначев А. О., Кравець Ю. І. Професійне навчання кваліфікованих робітників у країнах Європейського союзу. Київ: Педагогічна думка, 2012. 145 с.
9. Галич, О. А. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт* 6. 2019. С. 27-32.

- 10.Герасименко О. О., Герасименко Г. В. Грейдування як інноваційний підхід в оплаті праці: науково-прикладний сценарій для високотехнологічних підприємств. *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019 р. С. 91- 99.
- 11.Гнатенко І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації // Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. 2016. № 16. С. 55-58.
- 12.Гриценко О.А., Камінська Т.М. Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз: монографія / ред. Шевченко Л.С. Харків, 2010. 448 с.
- 13.Грішнова О.А. Людський розвиток : навч. посіб. / ред. О.А. Грішнова. К.: КНЕУ, 2006. 308 с.
- 14.Гузенко Г. М. Людський потенціал: сутність та пріоритетні напрямки розвитку в Україні. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені ГС Сковороди. Економіка*. 2010. С. 30-41.
- 15.Денисенко М. П., Давиденко Н. В. Теорія поколінь та який її вплив на сучасний бізнес. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 46-49.
- 16.Дроздова А. О. Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали X Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк: ДВНЗ Донецький нац. технічний ун-т, 2012. Т. 1. С. 94-96.
- 17.Єрмоленко, А. Б. Соціокультурний феномен модерної зміни генерацій: актуалізація покоління «Х» у контексті освіти дорослих. Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів III-ої Всеукраїнської Інтернет-конференції 18 квітня 2018 р. м. Київ. У 2-х частинах : Ч. 1./ред., Сидоренко В.В., Швень Я.Л. К.: Агроосвіта, 2018. 286 с.
- 18.Загороднюк О. В. Правила розробки та впровадження ключових показників ефективності (KPI) у роботу сучасних підприємств з метою

- підвищення конкурентоспроможності компанії. *Менеджмент XXI століття: проблеми та перспективи*. 2021. С. 55-59.
19. Захарова О. В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. ДВНЗ Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана / ред.: Беляєв О. О. Київ : КНЕУ, 2012. Спец. вип.: *Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток*: у 2 т. Т. 1. С. 439-452.
20. Зось-Кіор М. В., Скидан С. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143-148.
21. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку: колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. К., 2016. 328 с.
22. Коваль Н. В. Використання теорії поколінь в менеджменті персоналу. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2020. №10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/64.pdf (дата звернення: 23.09.2022 р.).
23. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (дата звернення: 04.10.2022 р.).
24. Лавриненко Л. М. Світовий досвід професійного навчання та розвитку персоналу. *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики. Матеріали конференцій. Мукачєво. МДУ: 2019. С. 326-329.*
25. Литвин Н. М. Особливості організації підбору персоналу на підприємствах деревообробної промисловості. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. № 20. С. 132-136.
26. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія / за ред. О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.

- 27.Лютак О. З. Застосування теорії поколінь у консультуванні персоналу організації. Збірник наукових праць: психологія. ДВНЗ Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. 2019. №23. С. 94-101.
- 28.Мартінова Л. Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. *International Scientific and Practical Conference «WORLD SCIENCE»*. Vol.2, February 2016. P. 29-32.
- 29.Меліхов, І. В., Бойченко Ю. І. Оцінка ефективності – один із шляхів удосконалення системи навчання та розвитку підприємства. *Молодий вчений*. № 7. 2015. С. 92-96.
- 30.Мельничук Д. П. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: *Житомир: Полісся*. 2015. С. 527-563.
- 31.Москвич, А. І., Гончарова О. О. Покоління Y та покоління Z: до питання визначення пріоритетних ціннісних моделей. *Філософські та культурологічні проблеми людства очима студентства III Всеукраїнська студентська науково-практична конференція*. Миколаїв: НУК, 2022. С. 204-207.
- 32.Непрядка Н. В. Формування людського потенціалу в сучасних умовах розвитку держав. *Вісник Харківського національного університету імені ВН Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. №10. 2019. С. 160-166.
- 33.Нехайчук Д. В. Взаємодія фінансового забезпечення держави та регіонів: монографія. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2014. 432 с.
- 34.Никифорова В.Г. Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання. МОН України. Одеський нац. економічний унів-тет. Одеса: ВОІ СОІУ «Атлант», 2018. 103 с.
- 35.Порохня В.М. Моделювання людського потенціалу держави: монографія / за ред. Порохня В.М., Бирський В.В. Запоріжжя: КПУ, 2008. 192 с.

- 36.Поснова Т. В. Креативний людський капітал як основа функціонування креативних корпорацій. *Механізм регулювання економіки*. 2021. № 3. С. 38-45.
- 37.Поснова Т. В. Креативний людський капітал як чинник інноваційного розвитку економіки. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 172-182.
- 38.Про Стратегію людського розвитку: Указ президента України від 2 червня 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/225/2021#Text> (дата звернення: 13.09.2022 р.).
- 39.Пухова Л. П., Ворначев А. О., Леу С. О. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посіб. / за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
- 40.Савченко В. А. Розвиток персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2008. 512 с.
- 41.Саржинська А. Р., Ольвінська Ю. О. Вплив Інтернету на людський розвиток. *Психолого-педагогічний науковий збірник*. Випуск 2. 2016. 144 с.
- 42.Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні / за ред. П. А. Стрельбіцький, О. П. Стрельбіцька. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323-333.
- 43.Семів Л. К. Синергетичний підхід до дослідження розвитку людських ресурсів. *Регіональні аспекти і розміщення продуктивних сил України: зб. наук. пр. кафедри управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопільської академії народного господарства*. Тернопіль: Економічна думка, 2002. С. 141-146.
- 44.Стіллман Д., Стіллман І. Покоління Z на роботі. Як наступне покоління змінює сферу трудових відносин. В-во: Фабула. 2022. 303 с.
- 45.Ткаченко А. М., Марченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. С.194-197.
- 46.Товариство з обмеженою відповідальністю «Уніплит». URL: <http://uniplyt.com.ua/> (дата звернення 20.09. 2021 р.).

47. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 4(58). С. 186–192.
48. Федулова С. А. Поняття «управління людськими ресурсами» у системі продуктивних сил суспільства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 26-30.
49. Фінанси підприємств: навчальний посібник / за ред. М. М. Бердар. 2-ге вид., перероб. і допов. К. 2012. 464 с.
50. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: собівартість, прибуток: навч. посіб. / за ред. П.В. Круш, О.В. Клименко, В.І. Подвігіна. К.: НТУУ «КП», 2012. 488 с.
51. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.
52. Чорний Р. С., Румянцева Г. І. Фінансове забезпечення розвитку трудового потенціалу просторових форм організації українського суспільства. *Економічний часопис-XXI*. 2011. № 3-4. С. 66-68.
53. Чугунов І., Козарезенко Л. Державне фінансове регулювання розвитку людського потенціалу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2017. С. 116-132.
54. Чумаченко О. О., Фільчак С. І. Компаративний аналіз моделей оцінки ефективності розвитку персоналу. *Схід*, 2012. № 1. С. 47-54.
55. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
56. Шостак Л. В. Зарубіжний досвід формування потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 819. С. 449–454. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_819_59.
57. Щетініна Л. В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. №1. С. 277-283.

- 58.Яковенко Р. В. Проблеми та перспективи розвитку людського капіталу. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. №17. С. 438-446.
- 59.Яценко Л. Д. Шляхи розв'язання проблем щодо погашення заборгованості з виплати заробітної плати в Україні. *Аналітична записка. Серія «Соціальна політика»*. 2020. № 17. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-03/yacenko.pdf> (дата звернення: 26.08. 2022 р.).
- 60.Brinkerhoff R.O.Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*. 2006. Vol. 38. N. 6. P. 302-307.
- 61.Cerdin J., Peretti J. Trends and emerging values in human resource management in France. *International Journal of Manpower*. 2001. Vol. 22, N. 3. P. 216-225.
- 62.Dai D. Y. Rethinking human potential from a talent development perspective. *Journal for the Education of the Gifted*. 2020. Vol. 43. P. 19-37.
- 63.Europe 2020. Priorities. European Commission. URL: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-ianutshell/priorities/index_en.htm (дата звернення: 4.09.2022 р.).
- 64.Foxon M. A process approach to the transfer of training. Part 2: Using action planning to facilitate the transfer of training. *Australian Journal of Educational Technology*. Vol. 10. N. 1. 1994. P. 1-18.
65. Gardner H. About Human Potential: A 40-Year Saga. *Journal for the Education of the Gifted*. 2020. P. 12-18.
- 66.Global Human Capital Trends 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/> (дата звернення 7.06. 2022 р.).
- 67.Human Development Report 2010. 20th Anniversary Edition. The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development. Published for the United Nations Development Programme (UNDP) N. Y. 2010. P. 238 p. URL: <http://hdr.undp.org> (дата звернення: 10.09. 2022 р.).

68. Human Development Report 2014. Sustaining Human Progress: Reducing Vulnerabilities and Building Resilience. URL: <http://issuu.com/undp/docs/hdr14-report-en/1?e=3183072/9245907> (дата звернення: 10.09. 2022 р.).
69. Implementing the 2030 Sustainable Development Goals in Ukraine: analysis of government strategies and public policy. URL: <https://ukraine-office.eu/en/> (дата звернення: 11.09. 2022 р.).
70. Központi Statisztikai Hivatal. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként. TEÁOR'08. 2022. URL: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html.
71. Kurkina M. P. Human potential as a category of social management by region. *Biznes Inform.* 2012. Vol. 7. P. 53-56.
72. Mikhaylik D. Management Strategy of the Financial Potential, in *National Economic Development and Modernization: experience of Poland and prospects for Ukraine*. Riga: Izdevnieciba Baltija Publishing. 2017. P. 256.
73. Sen A. Development as freedom. *The globalization and development reader: Perspectives on development and global change*. 1999. P. 525.
74. Sirotkina N., Mishchenko V., Kazartseva A. Conference of the International Association of Business Information and Management (IBOMA) 2019.
75. Strauss W. *The Fourth Turning: An American Prophecy. What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. New York. 1997. 400 p.
76. Tokatly G., Dorneich M. 38th Conference on Digital Avionics Systems. IEEE AIAA. USA, 8-12 September, 2019.
77. Yepifanova I., Dzhedzhula V., Pankova V. Hierarchical classification of factors influencing the personnel management system of an industrial enterprise. *Економіка і організація управління*. 2021. №3. P. 82-89.

АНКЕТА

**«ОЦІНКА ВАЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА
ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
УМОВАХ»**

Просимо Вас взяти участь в анонімному опитуванні, яке проводиться в межах наукового дослідження Прикарпатського національного університету імені

Василя Стефаника

Інформація, отримана в ході опитування, буде використовуватись виключно в наукових цілях. Просимо відверто відповідати на питання. Заздалегідь дякуємо за співпрацю!

1. Стать:

☐ чоловіча;

☐ жіноча.

2. Ваш вік:

☐ 18-25;

☐ 26-35;

☐ 36-45;

☐ 46-50;

☐ більше 50.

3. До якого покоління Ви належите? (у дужках зазначені роки народження; роки народження у різних джерелах можуть дещо різнитись)

☐ покоління бебі-бумерів (1943-1962);

☐ покоління X (1963-1982);

☐ покоління Y (1983-2002);

☐ покоління Z (2003-по теперішній час).

4. Що Ви розумієте під поняттям «людський потенціал»?

5. Чи впливає мотивація на потенціал?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ інше _____.

6. Якому виду мотивації Ви віддаєте перевагу?

- ☐ матеріальній;
- ☐ моральній;
- ☐ обидва варіанти.

7. Із запропонованого переліку оберіть 3 варіанти мотивації, що мотивують Вас найбільше:

- ☐ премії, надбавки за результатами роботи;
- ☐ подарунки (квитки в театр, на концерт, сертифікати, абонементи тощо);
- ☐ виплати соціального характеру (матеріальна допомога у разі потреби); ☐ усна похвала на відкритих нарадах;
- ☐ отримання нагороди, грамоти;
- ☐ можливість кар'єрного зростання;
- ☐ встановлення гнучкого графіку роботи;
- ☐ можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;
- ☐ додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
- ☐ інше _____.

8. Які інструменти розвитку людського потенціалу використовуються на підприємстві?

- ☐ премії, надбавки за результатами роботи;
- ☐ пакет соціального захисту;
- ☐ можливість кар'єрного зростання;
- ☐ обмін досвідом;
- ☐ спільні прийняття рішень між працівниками і адміністрацією;
- ☐ встановлення гнучкого графіку роботи;
- ☐ можливість додаткового навчання, підвищення кваліфікації;

- ☐ додаткові зручності на робочому місці (наявність відпочинкових зон, бібліотеки, настільних ігор тощо);
- ☐ не застосовуються;
- ☐ інше _____.

9. На Вашу думку, на підприємстві (установі, організації), де Ви працюєте розроблений ефективний механізм розвитку людського потенціалу?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ інше _____.

10. На Вашу думку, усі працівники на підприємстві повинні отримувати однакову оплату праці, займаючи однакові посади чи варіативну відповідно до своїх результатів роботи?

- ☐ однакову;
- ☐ варіативну, відповідно до своїх результатів роботи;
- ☐ інше _____.

11. Чи Ви знаєте, що таке KPI працівника?

- ☐ так, знаю;
- ☐ ні, не знаю.

12. Чи використовується KPI працівника на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ не знаю.

13. Чи знаєте Ви, що таке BSC (Balanced Scorecard)?

- ☐ так, знаю;
- ☐ ні, не знаю.

14. Чи використовується BSC на Вашому підприємстві (установі, організації)?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ не знаю.

15. Чи прагнете ви підвищувати кваліфікацію та продовжувати професійне навчання?

- ☐ так;
- ☐ ні;
- ☐ не знаю.

16. Які перепони в проходженні навчання:

- ☐ сім'я;
- ☐ витрата коштів;
- ☐ відсутність часу;
- ☐ немає відповідних програм;
- ☐ інше _____.

17. Оцініть вплив розробленого ефективного механізму розвитку людського потенціалу на покращення продуктивності праці працівника (за 5-бальною шкалою: 0 – вплив відсутній, 5 – максимальний):

- ☐ 0;
- ☐ 1;
- ☐ 2;
- ☐ 3;
- ☐ 4;
- ☐ 5.

Фінальна матриця Pest-аналізу ТОВ «Уніплит»

ПОЛІТИЧНІ	Зміни в деревообробній галузі	Зміни на ТОВ «Уніплит»	Дії
1. Військові події в регіоні	Війна на території України на інвестиції, адже немає впевненості, що підприємство вціліє	Можна зазнати збитків через зниження купівельної спроможності та зменшення попиту	Збільшити експорт товарів
2. Податкова політика	Малі податки можуть і позитивно і негативно впливати. На сьогодні лояльна податкова політика.	Збільшення доходів через лояльність податків	Пошук оптимізації податкового навантаження
3. Рівень хабарництва	Зниження розвитку галузі	Перепони у зв'язках з іноземними компаніями	Розробка проти хабарницьких заходів
4. Трудові закони	Захищеність працівників і	Дотримання законів під час	Донесення інформації у
	стабільність законів.	діяльності	вигляді їхніх прав і обов'язків до працівників
5. Торгівельна політика інтеграції до європейського зразка	Зміна діяльності з врахування нових вимог	Можливість співпраці, обміну досвідом з іноземними деревообробними компаніями	Дотримання нових стандартів і врахування всіх рекомендацій
6. Стабільність влади	Впливає на інвестиції	Втрата привабливості і прибутків	Наявність покрововості вразі розхитування політичної влади
ЕКОНОМІЧНІ			
1. Рівень безробіття	Невелика частка кваліфікованого персоналу	Застій у розвитку компанії. Малі витрати на залучення працівників	Створення умов для збільшення робочих місць.
2. Інфляція	Пошук іноземних інвесторів, емісія акцій	Зниження інвестицій в нові проєкти	Пошук інвесторів
3. Відкритість	Недостатня	Зміни компанії в	При розробці

діяльності	відкритість галузі. Орієнтація на внутрішній ринок	кращий бік при готовності до змін	конкурентоспроможн ої стратегії з виходом на міжнародний рино
------------	--	--------------------------------------	---

4. Темпи зростання економіки	Якщо це негативні чинники, то це призведе до збільшення цін, відставання від розвитку галузі в інших країнах	Це може принести збільшення коштів	Постійне оновлення, щоб не привести підприємство до стагнації
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ			
1. Плинність кадрів за кордон	Нестача працівників, які будуть відповідати вимогам сучасності в галузі. Сильна конкуренція між українськими підприємцями за працівниками	Збільшення витрат на рекламу та зарплатню	Створити середовище для розвитку працівників і з відповідною оплатою їхньої праці
2. Рівень якості деревообробної продукції	Надто високий рівень принесе збитки підприємству на покращення рівня якості, щоб вийти більш широко на	При надто високому рівні зростуть витрати на підвищення якості	Витрати на новіше обладнання і оновлення сегменту

	зовнішні ринки		
3. Ступінь охорони здоров'я і освіти	Мала кількість досвідчених і кваліфікованих працівників через плинність	Складна система підбору працівників	Система пошуку працівників через HR-агенції, створення умов для бажання великої кількості енергійних і кваліфікованих працівників працювати
4. Ставлення до	Пошук нових	Збільшення витрат на	Нове обладнання та

екологічності продукції	способів виготовлення чистої продукції з акцентом на збереження природи, що збільшує її вартість	безпечні способи виготовлення	розуміння і донесення до споживача важливості заходів
5. Тенденція зниження демографічної ситуації	Перевага непрацездатного населення, зниження попиту	Скорочення виготовлення продукції	Розробка соціальної підтримки працівників та постійних клієнтів
ТЕХНОЛОГІЧНІ			
1. Новації у деревооброб	Відсутність чи фінансова	Неефективне виробництво та	Підготовка працівників,

ній промисловості	підтримка в малих обсягах збоку держави	продаж відповідно менший прибуток	розробка заходів для впровадження інновацій
2. Новації у деревообробній промисловості	Відсутність чи фінансова підтримка в малих обсягах збоку держави	Неефективне виробництво та продаж відповідно менший прибуток	Підготовка працівників, розробка заходів для впровадження інновацій
3. Законодавчі акти стосовно деревообробного оснащення	Непорушність законів що стосуються технічного обладнання	Робота підприємства відповідно до законів	Дотримання всіх норм та моніторинг їх змін
4. Доступність нових стандартів технічного обладнання	Недоступна інформація про необхідні норми сертифікації	Виготовлення продукції відповідно до норм	Регулярна перевірка якості продукції
5. Витрати на нові розробки і їх впровадження	Нестача витрат на новації в галузі на вироблення деревообробної продукції, фінансування проєктів для нових розробок	Малі вкладення в НДДКР	Збільшити витрати на нові розробки, переглянути фінансування сфери

Джерело: сформовано автором.

