

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МАЛІШЕВСЬКА ЄЛИЗАВЕТА ПАВЛІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« _____ » _____ 2025 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Якімова Н.С., професор кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2025

АНОТАЦІЯ

Малішевська Є.П. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено підходи до визначення сутності процесу розвитку персоналу на підприємстві. Визначено інструменти, методи та моделі розвитку персоналу. Виокремлено особливості формування системи розвитку персоналу сучасного підприємства. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна». Досліджено кадрову політику підприємства. Проведено оцінку ефективності системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна». Розроблено пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.

Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації, інструменти та методи оцінки, стимулювання, стратегія.

80 с., 14 табл., 15 рис., 57 джерел.

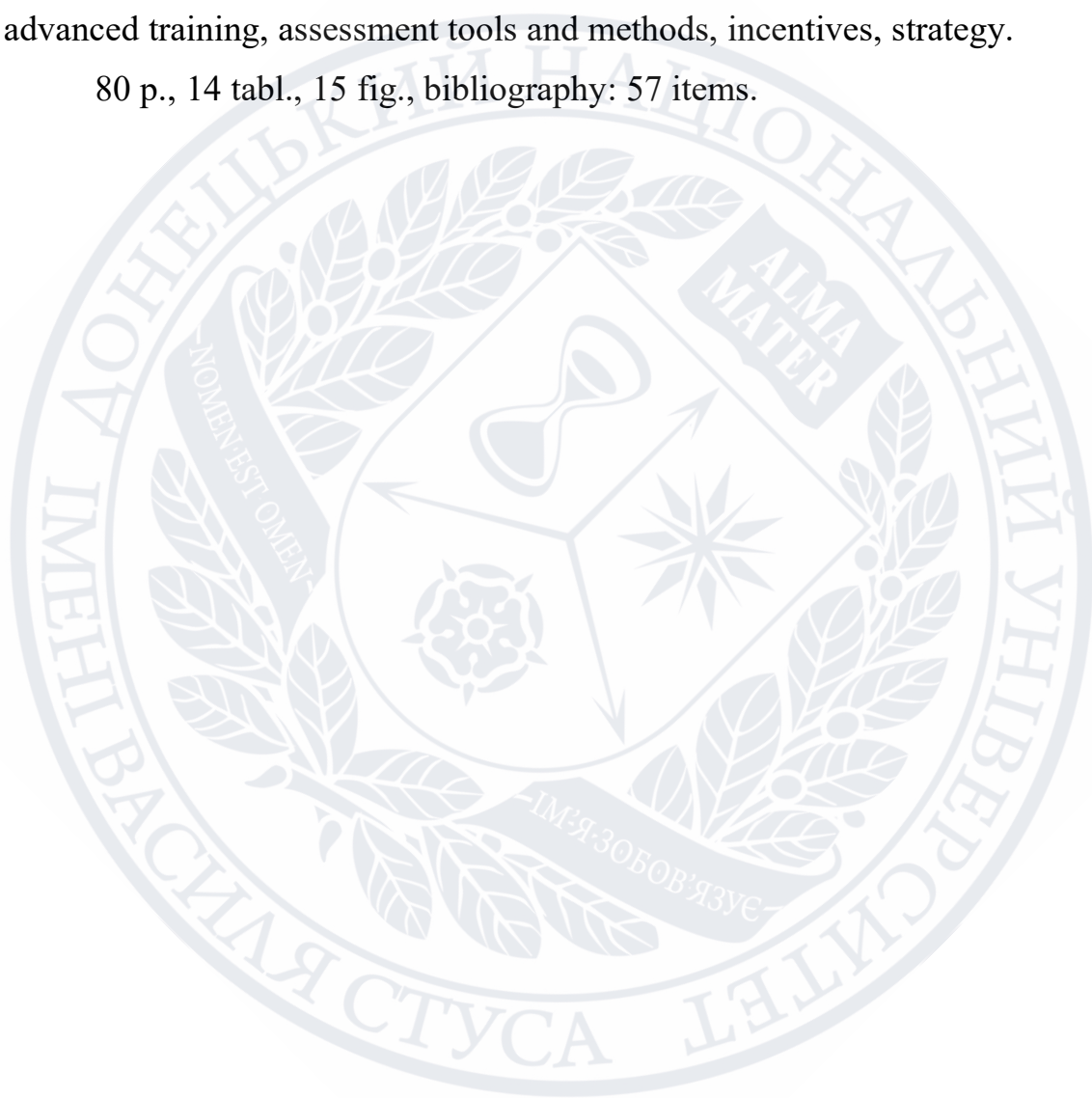
Malishevskaya Ye.P. Improvement of the personnel development system at the enterprise. Specialty 073 Management. Educational Program «Management of organization and administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

In the qualification (master's) work the approaches to determining the essence of the personnel development process at the enterprise are investigated. The tools, methods and models of personnel development are defined. The features of the formation of the personnel development system of a modern enterprise are highlighted. The main indicators of the activities of PrJSC «VF Ukraine» are

analyzed. The personnel policy of the enterprise is studied. The effectiveness of the personnel development system of PrJSC «VF Ukraine» is assessed. Recommendations for improving the personnel development system of PrJSC «VF Ukraine» are offered. Proposals for developing a strategy for stimulating personnel development at the enterprise are developed.

Keywords: personnel development, personnel development system, training, advanced training, assessment tools and methods, incentives, strategy.

80 p., 14 tabl., 15 fig., bibliography: 57 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1 Підходи до визначення сутності процесу розвитку персоналу на підприємстві.....	9
1.2 Інструменти, методи та моделі розвитку персоналу	14
1.3 Особливості формування системи розвитку персоналу сучасного підприємства	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	29
2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»	29
2.2 Дослідження кадрової політики підприємства.....	39
2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»	53
3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»	53
3.2 Пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві	59
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	74

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції, швидкого технологічного прогресу та постійних змін у ринковому середовищі розвиток персоналу стає одним із ключових чинників ефективності та стійкості підприємства. Людський капітал нині розглядається як стратегічний ресурс, що безпосередньо впливає на продуктивність, інноваційність, якість управлінських рішень та здатність компанії адаптуватися до нових викликів.

Посилення цифровізації бізнес-процесів, впровадження інтелектуальних технологій, зростання вимог до професійних компетентностей та потреба в гнучкості робочої сили зумовлюють необхідність постійного оновлення підходів до навчання і розвитку працівників. Ефективна система розвитку персоналу дає змогу скорочувати кадрові ризики, формувати сильний кадровий резерв, сприяти професійному та особистісному зростанню працівників, підвищувати їхню залученість та мотивацію.

Крім того, сучасні економічні й соціальні виклики – війна, нестабільність ринку праці, трудова мобільність, віддалена робота – потребують нових моделей розвитку персоналу, орієнтованих на гнучкість, швидкість навчання та підтримку психологічної стійкості працівників. Отже, удосконалення системи розвитку персоналу є надзвичайно актуальним завданням для підприємств, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити довгостроковий розвиток та сформувати високопрофесійні, адаптивні команди, здатні працювати в умовах постійних змін.

Дослідження питань управління та розвитку персоналу широко представлені у працях провідних учених, серед яких І. Ансофф, М. Армстронг, Г. Бей, В. Брич, Р. Вундерер, О. Грішнова, І. Грузіна, Г. Десслер, П. Друкер, Г. Осовська, І. Петрова, М. Прокопенко, М. Семикіна, А. Томпсон, А. Чухно, Л. Шаульська та інші дослідники. Разом із тим, попри значний науковий доробок, у сфері розвитку персоналу залишається низка невирішених

проблем, а саме: потреба в оновленні підходів до оцінювання результативності навчання, пошук ефективних інструментів розвитку в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. Також актуальними залишаються питання формування кадрового резерву в умовах високої плинності кадрів, забезпечення безперервного навчання, адаптації молодих фахівців, а також інтеграції психологічної підтримки та розвитку стресостійкості в систему управління персоналом. Отже, сучасні виклики вимагають подальших досліджень і вдосконалення теоретичних та практичних підходів до розвитку персоналу на підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити підходи до визначення сутності процесу розвитку персоналу на підприємстві;
- визначити інструменти, методи та моделі розвитку персоналу;
- виокремити особливості формування системи розвитку персоналу сучасного підприємства;
- проаналізувати основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»;
- дослідити кадрову політику підприємства;
- провести оцінку ефективності системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»;
- запропонувати рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»;
- розробити пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти удосконалення системи розвитку персоналу підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є наукові праці українських та зарубіжних учених, які досліджують проблематику управління персоналом, професійного розвитку працівників, організаційної поведінки та формування ефективних систем навчання на підприємствах.

Для вирішення поставлених у дослідженні завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Методи аналізу та синтезу дозволили дослідити сучасний стан системи розвитку персоналу, виокремити ключові тенденції та проблемні аспекти. Метод порівняння використано для оцінки динаміки кадрових показників і визначення ефективності наявних підходів до навчання. Системний аналіз дав змогу розглянути систему розвитку персоналу як цілісну структуру з взаємопов'язаними елементами. Методи абстрагування та логічного узагальнення були застосовані під час формування рекомендацій і розробки напрямів удосконалення механізмів навчання, оцінювання та професійного розвитку працівників.

Інформаційну базу дослідження становили законодавчі та нормативно-правові акти України, внутрішньокорпоративні документи підприємства, статистичні, фінансові та кадрові дані, звітність компанії, матеріали з офіційного сайту ПрАТ «ВФ Україна». Додатково використано результати сучасних наукових монографій, статей у фахових виданнях, матеріалів науково-практичних конференцій, а також власні аналітичні напрацювання автора.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні ефективних напрямів удосконалення системи розвитку персоналу, які можуть бути впроваджені для підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування висококваліфікованого кадрового потенціалу. Запропоновані рекомендації здатні стати основою для модернізації корпоративної політики у сфері навчання, підвищення кваліфікації працівників та розробки стратегічних підходів до управління персоналом на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати проведеного дослідження опубліковано: 1. Малішевська Є.П. Напрями удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Сучасний стан та тенденції розвитку професійної системи менеджменту: виклики для України і світу:* матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р., м. Одеса). Одеса: ОНУ імені І. І. Мечникова, 2025. 2. Малішевська Є.П., Якімова Н.С. Формування стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80.

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна», що спрямовані на підвищення ефективності корпоративного навчання, оптимізацію програм адаптації, посилення ролі цифрових інструментів у навчальному процесі та розширення можливостей внутрішньої мобільності працівників. Запропоновані заходи дозволяють підвищити результативність навчання та забезпечити відповідність компетенцій персоналу стратегічним цілям підприємства; розроблено пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві, яка включає систему матеріальних і нематеріальних заохочень, індивідуальні траєкторії навчання, розвиток лідерського потенціалу, підхід до управління талантами, а також інструменти моніторингу результативності розвитку персоналу. Запропоновані рекомендації враховують сучасні виклики ринку праці та сприяють формуванню мотивованого, кваліфікованого та інноваційно орієнтованого кадрового потенціалу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 80 сторінок друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Підходи до визначення сутності процесу розвитку персоналу на підприємстві

Розвиток персоналу в сучасних українських компаніях виступає ключовим чинником успішної реалізації корпоративної стратегії в умовах безперервних змін у бізнес-середовищі та суспільстві. Підприємства, які активно інвестують у підвищення кваліфікації своїх працівників, демонструють вищу конкурентоспроможність, гнучкість і здатність адаптуватися до нових технологій та ринкових викликів. У ситуації швидкої еволюції технологій, управлінських підходів і зростання вимог споживачів розвиток персоналу стає необхідною умовою підтримання відповідності компетентностей працівників сучасним потребам.

Розвиток персоналу – це не лише вкладення в людський капітал, а й стратегічний інструмент підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності компанії. Забезпечення працівників можливістю розвивати професійні навички, розширювати компетенції та здобувати новий досвід сприяє залученню талановитих кадрів, зростанню мотивації та утриманню персоналу в організації.

У науковій літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «розвиток персоналу», тому доцільно розглянути основні трактування цього терміну (табл. 1.1).

Аналіз наукових підходів дає змогу визначити розвиток персоналу як цілеспрямований, системний процес удосконалення знань, навичок і професійних якостей працівників, спрямований на підвищення їх результативності, готовності до виконання складніших завдань, оволодіння

сучасними технологіями та забезпечення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «розвиток персоналу» [3; 6; 41; 52; 56]

Науковець	Трактування
В. Я. Брич, О. Я. Гукул	Розвиток персоналу розглядається як комплексне поняття, що охоплює економічні, соціальні, педагогічні та психологічні аспекти. Автори підкреслюють необхідність системного підходу до цього процесу
О. О. Гетьман, А. В. Плесун	Розвиток персоналу виступає каталізатором постійного професійного й особистісного зростання працівників шляхом розширення їх знань, навичок та компетентностей. Основною метою є підвищення мотивації й ефективності діяльності кожного працівника
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська	Розвиток персоналу визначається як напрям, спрямований на підготовку працівників до виконання складніших завдань, розв'язання нових виробничих функцій, формування кадрового резерву та забезпечення кар'єрного зростання
Ю. А. Плугина	Розвиток персоналу розуміється як зміна якісних характеристик певних категорій працівників, що може вимірюватися як кількісними, так і якісними показниками їх діяльності
Л. А. Сиволап, С. С. Хавальчук, Б. Г. Ніколаєнко	Розвиток персоналу трактується як організаційно-економічний процес, що передбачає використання сучасних методів і інструментів для підвищення професійного рівня працівників і результативності компанії
В. А. Сливка	Розвиток персоналу є одним із ключових критеріїв ефективності економічного та соціального функціонування підприємства
А. М. Ткаченко, К. А. Марченко	Розвиток персоналу трактується як систематичний і цілеспрямований вплив на працівників через навчання та професійне вдосконалення для підвищення їх конкурентоспроможності, ефективності й готовності до виконання складніших завдань

У практиці управління персоналом зазвичай виокремлюють три основні підходи до його розвитку:

1. Процесний підхід розглядає розвиток персоналу як організований, безперервний процес професійного навчання, спрямований на підготовку працівників до виконання складніших функцій, кар'єрного зростання, формування кадрового резерву та підвищення результативності праці.

2. Системний підхід передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на розширення знань, умінь, навичок і досвіду працівників у процесі навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки з метою підвищення конкурентоспроможності трудових ресурсів.

3. Функціональний підхід акцентує увагу на постійному розвитку індивідуального потенціалу працівників для якісного виконання ними професійних обов'язків та досягнення високих результатів у роботі [46; 53].

Основною метою розвитку персоналу є формування в компанії високопрофесійної, компетентної та мотивованої команди працівників, які володіють сучасними знаннями, навичками й управлінськими компетенціями, необхідними для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Розвиток персоналу виступає інструментом забезпечення ефективного використання людського потенціалу, створення умов для кар'єрного та професійного зростання, а також формування організаційної культури, орієнтованої на навчання та інновації.

До ключових складових системи розвитку персоналу належать: планування та управління кар'єрою працівників, професійне навчання і підвищення кваліфікації, створення та розвиток кадрового резерву, формування індивідуальних траєкторій розвитку, а також виявлення й реалізація внутрішнього потенціалу працівників. У результаті таких дій організація отримує змогу максимально ефективно використовувати знання, уміння, досвід і творчі здібності своїх співробітників, що позитивно впливає на конкурентоспроможність компанії [7; 51].

Основними завданнями розвитку персоналу сучасного підприємства є:

1) Сприяння безперервному навчанню шляхом поширення знань, практик і передового досвіду серед працівників.

2) Виявлення, підтримка та стимулювання працівників, які мають високий потенціал до навчання й професійного вдосконалення.

3) Активне використання внутрішнього потенціалу працівників, підвищення рівня їх компетентностей і професійної майстерності.

4) Формування здорової внутрішньої конкуренції та створення атмосфери професійного змагання, що сприяє підвищенню результативності праці.

5) Розвиток і підтримка кадрового резерву, який забезпечує стабільність і спадкоємність управлінських кадрів.

6) Планування трудової кар'єри працівників та розбудова системи кваліфікаційного й професійного зростання, що дозволяє узгодити особисті цілі співробітників із цілями підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу – це комплексний процес, спрямований на створення умов для максимальної реалізації людського капіталу, що є запорукою ефективного функціонування й сталого розвитку компанії (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові розвитку персоналу підприємства [3; 8; 30]

Аналізуючи теоретичні засади розвитку персоналу, можна дійти висновку, що в науковій літературі відсутнє єдине, загальноприйняте визначення цього поняття. Узагальнюючи різні підходи науковців, доцільно розглядати розвиток персоналу як безперервний, цілеспрямований процес

удосконалення якісних характеристик працівників, спрямований на забезпечення їх гармонійного професійного та особистісного зростання, а також підвищення результативності діяльності організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Такий розвиток створює можливості для набуття нових знань, умінь і навичок, необхідних для більш ефективного виконання трудових функцій, підвищує мотивацію, лояльність і залученість персоналу до реалізації стратегічних цілей компанії.

Формування системи розвитку персоналу є комплексним процесом, який передбачає реалізацію заходів, орієнтованих на створення сприятливих умов для розкриття творчого потенціалу, підвищення професійної компетентності працівників, забезпечення їх соціальної та професійної мобільності, а також розвиток кар'єрних перспектив. До таких заходів належать упровадження стратегій, програм, методів і інструментів розвитку персоналу, що сприяють підвищенню ефективності діяльності працівників і підприємства загалом.

Система розвитку персоналу охоплює організований процес постійного професійного вдосконалення, спрямований на підготовку працівників до виконання нових виробничих завдань, забезпечення їх професійного навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації. Важливими складовими цієї системи є формування кадрового резерву, удосконалення соціальної структури колективу, проведення оцінювання персоналу з метою виробничої адаптації та атестації, планування кар'єри й стимулювання професійного зростання працівників [2; 54].

Отже, людські ресурси залишаються головним чинником ефективності виробничого процесу. Сучасна цифрова трансформація суттєво впливає на систему управління та розвитку персоналу, змінюючи традиційні підходи, розширюючи функції HR-підрозділів і вдосконалюючи бізнес-процеси. До основних напрямів цифровізації управління персоналом належать: підбір кадрів, кадрове адміністрування, облік і нарахування заробітної плати,

розвиток персоналу, управління комунікаціями, робота з фрилансерами, а також реалізація соціально орієнтованих проєктів [9; 41].

Однак, навіть за умов впровадження інноваційних технологій та сучасних цифрових рішень, ефективність управління людськими ресурсами значною мірою залежить від професіоналізму, кваліфікації та рівня підготовленості персоналу. Без належного рівня розвитку працівників жодна технологія не здатна забезпечити сталий успіх організації.

1.2 Інструменти, методи та моделі розвитку персоналу

Розвиток персоналу є одним із ключових напрямів стратегічного управління людськими ресурсами, оскільки саме від рівня професійної підготовки, компетентності та мотивації працівників залежить конкурентоспроможність підприємства. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки розвиток персоналу неможливий без застосування системи інструментів, які забезпечують комплексний підхід до формування, збереження та ефективного використання кадрового потенціалу.

Інструменти розвитку персоналу – це сукупність методів, технологій, управлінських рішень і програмних засобів, спрямованих на вдосконалення знань, умінь, навичок, професійних компетенцій і поведінкових характеристик працівників відповідно до стратегічних цілей підприємства (табл. 1.2). Вони охоплюють як традиційні механізми управління кадрами, так і інноваційні цифрові підходи, що дозволяють адаптувати систему розвитку до сучасних ринкових умов.

1. Оцінювання персоналу. Одним із базових інструментів розвитку персоналу є оцінювання результативності праці та компетенцій працівників. Воно дозволяє визначити рівень професійної підготовки, сильні й слабкі сторони кожного співробітника, а також потенційні напрямки розвитку. До найпоширеніших методів належать: атестація, оцінювання за моделлю «360°», самооцінка, співбесіди з керівниками, тестування компетенцій.

Таблиця 1.2 – Інструменти розвитку персоналу підприємства [3; 8; 39]

Інструмент розвитку	Зміст та мета використання	Очікувані результати для підприємства та працівників
Оцінювання персоналу	Регулярна атестація, оцінювання компетенцій, тестування, моделі 360°. Мета – визначити рівень знань, умінь і потенціал працівників.	Виявлення сильних і слабких сторін, формування індивідуальних планів розвитку, підвищення ефективності кадрових рішень.
Навчання та підвищення кваліфікації	Курси, тренінги, семінари, вебінари, E-learning, корпоративні школи.	Підвищення професійного рівня персоналу, адаптація до нових технологій, розвиток компетенцій.
Коучинг, менторинг, buddying	Індивідуальна підтримка, передача досвіду, розвиток потенціалу працівників через взаємодію з наставником або коучем.	Швидка адаптація новачків, формування лідерських якостей, зміцнення корпоративної культури.
Кадровий резерв і кар'єрне планування	Визначення перспективних працівників, створення програм підготовки керівників, побудова індивідуальних кар'єрних траєкторій.	Забезпечення наступності управління, підвищення мотивації та залученості працівників.
Мотиваційні інструменти	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, програми визнання, гейміфікація процесу розвитку.	Зростання лояльності, зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності.
Інноваційні HR-технології	Використання HRM-систем, LMS, big data, чат-ботів, цифрових платформ управління знаннями.	Автоматизація процесів розвитку, моніторинг компетенцій, підвищення ефективності управління персоналом.
Ділові ігри, кейс-метод, симуляції	Моделювання реальних виробничих і управлінських ситуацій, командна взаємодія.	Розвиток аналітичного, стратегічного та критичного мислення, підвищення командної згуртованості.
Secondment (ротація кадрів)	Тимчасове переведення працівників до інших підрозділів чи проєктів.	Розширення професійного кругозору, підвищення універсальності, підготовка до керівних ролей.
Управління знаннями та корпоративна культура навчання	Створення корпоративних баз знань, внутрішніх платформ для обміну досвідом, підтримка культури безперервного навчання.	Підвищення інтелектуального капіталу, формування середовища постійного розвитку, зростання інноваційності.

Регулярна оцінка персоналу створює підґрунтя для планування навчання, формування кадрового резерву, побудови індивідуальних траєкторій розвитку та підвищення мотивації працівників.

2. *Навчання і підвищення кваліфікації.* Традиційно головним інструментом розвитку людських ресурсів залишається система професійного навчання. Вона включає курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, майстер-класи, участь у конференціях, стажування та програми професійної перепідготовки. Сучасні компанії дедалі частіше використовують E-learning, інтерактивні онлайн-курси, платформи дистанційного навчання та відеолекції, що забезпечують гнучкість, доступність і економічну ефективність освітнього процесу [7; 16; 33].

3. *Наставництво, коучинг та менторинг.* Важливою складовою розвитку персоналу є система передачі досвіду. Наставництво (mentoring) передбачає підтримку молодих або нових працівників досвідченими колегами, що сприяє швидкій адаптації до корпоративної культури. Коучинг орієнтований на індивідуальний розвиток компетенцій і розкриття потенціалу працівника через роботу з коучем. Buddying або «система напарників» використовується на етапі онбордингу нових співробітників, допомагаючи їм швидко освоїти робочі процеси. Застосування цих форм сприяє підвищенню ефективності комунікацій, формуванню довіри й командної взаємодії.

4. *Кадровий резерв і планування кар'єри.* Кар'єрне планування – це інструмент, який дозволяє узгодити індивідуальні цілі працівників із стратегічними цілями організації. Воно включає створення програм кар'єрного росту, розроблення індивідуальних планів розвитку (Individual Development Plan – IDP), а також формування кадрового резерву для підготовки майбутніх керівників [9; 18].

Такі програми забезпечують безперервність управлінського процесу, підвищують мотивацію до професійного вдосконалення та знижують ризики кадрового дефіциту.

5. *Мотиваційні інструменти розвитку.* Ефективність будь-яких програм розвитку значною мірою залежить від рівня мотивації працівників. Тому підприємства використовують матеріальні та нематеріальні інструменти стимулювання: премії за досягнення в навчанні, внутрішні сертифікати, кар'єрні бонуси, визнання досягнень на корпоративних подіях, конкурси професійної майстерності.

Нематеріальні стимули – гнучкий графік, можливість віддаленої роботи, участь у проєктах, що розвивають лідерські навички, – формують прихильність персоналу до організації та зменшують плинність кадрів.

6. *Інноваційні HR-технології.* В умовах цифровізації управління персоналом активно використовуються інформаційні інструменти: корпоративні платформи управління знаннями (Knowledge Management Systems), HRM-системи, аналітика великих даних (HR analytics), чат-боти для онбордингу, системи управління навчанням (LMS). Такі технології дозволяють автоматизувати навчальні процеси, вести персональні профілі розвитку, аналізувати ефективність навчання та прогнозувати потреби у компетенціях.

7. *Ділові ігри, кейс-стаді та симуляції.* Це інтерактивні інструменти, що моделюють реальні виробничі або управлінські ситуації. Ділові ігри допомагають розвивати стратегічне мислення, навички прийняття рішень, комунікації та лідерства. Кейс-метод стимулює аналітичне мислення, вміння працювати з інформацією та формувати аргументовані рішення [15; 34].

У сучасних компаніях активно застосовуються VR- і AR-симуляції, що дозволяють відпрацьовувати виробничі навички в умовах, максимально наближених до реальності.

8. *Secondment та ротація кадрів.* Ротація (переміщення) або secondment – це інструмент розвитку міжфункціональної компетентності працівників через тимчасове переведення до іншого підрозділу чи проєкту. Він сприяє розширенню професійного кругозору, формуванню гнучкості мислення та підготовці до управлінських позицій.

9. *Управління знаннями та корпоративна культура.* Розвиток персоналу неможливий без створення системи управління знаннями. Вона включає накопичення, обмін і збереження інтелектуального капіталу організації через корпоративні бази знань, внутрішні спільноти практики, корпоративні бібліотеки, електронні архіви навчальних матеріалів.

Формування корпоративної культури навчання забезпечує довготривалий ефект – працівники усвідомлюють важливість постійного розвитку та прагнуть самовдосконалення.

Система розвитку персоналу у сучасних компаніях – це цілісний комплекс методів, які забезпечують ефективне досягнення цілей управління людськими ресурсами, підтримують безперервне навчання, професійне вдосконалення та кар'єрне зростання працівників (рис. 1.2).

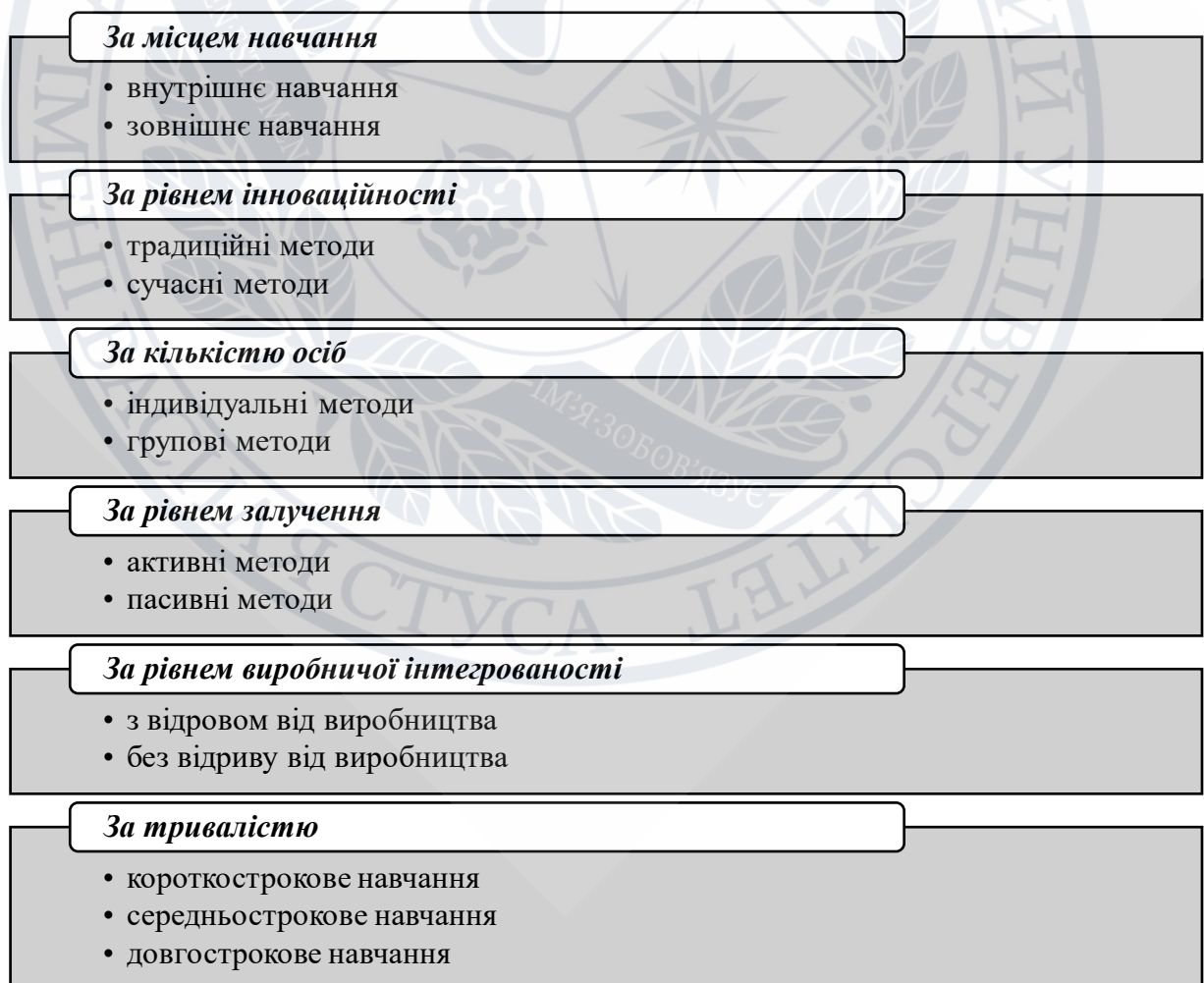


Рисунок 1.2 – Класифікація методів розвитку персоналу [3; 7; 27]

В умовах цифрової трансформації економіки такі системи базуються на інноваційних технологіях, що дозволяють автоматизувати навчальні процеси, здійснювати постійний моніторинг результатів і швидко реагувати на потреби бізнесу.

Основними перевагами цифрових підходів у розвитку персоналу є:
оперативний моніторинг рівня знань і компетенцій працівників;
інформування керівництва про ефективність навчання та зони для вдосконалення;
виявлення проблемних аспектів у системі розвитку людського капіталу та своєчасна їх корекція.

До сучасних інноваційних методів розвитку персоналу належать:

1. *Коучинг*. Це індивідуальний метод розвитку, побудований на партнерській взаємодії між коучем і працівником. Його мета – допомогти співробітнику самостійно знаходити рішення професійних проблем, розкрити власний потенціал, сформуванати впевненість у діях та відповідальність за результати. Коучинг ефективний для керівників і фахівців, які прагнуть підвищити лідерські та управлінські компетенції.

2. *Тренінг*. Групова форма навчання, спрямована на розвиток конкретних навичок або поведінкових моделей. Тренінги поділяються на професійні (технічні, виробничі, управлінські) та особистісні (комунікативні, командоутворювальні, мотиваційні). Перевага цього методу – активна участь співробітників у процесі навчання через практичні завдання, дискусії, рольові вправи.

3. *E-learning (електронне навчання)*. Передбачає використання цифрових технологій та онлайн-платформ для дистанційного навчання. Цей метод дає змогу працівникам навчатися у зручний час і темпі, швидко оновлювати знання, проходити інтерактивні курси й тести. E-learning сприяє економії ресурсів компанії та створенню єдиного інформаційного простору для навчання всіх категорій персоналу [7; 20].

4. *Кейс-стаді (Case study)*. Метод аналізу конкретних виробничих або управлінських ситуацій. Працівники розглядають реальний або змодельований кейс, визначають проблему, аналізують можливі рішення й обирають оптимальний варіант. Цей метод розвиває критичне мислення, здатність працювати в команді та ухвалювати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності.

5. *Самонавчання*. Форма індивідуального розвитку, коли працівник самостійно обирає тематику, джерела інформації та темп навчання. Компанія може підтримувати самонавчання, надаючи доступ до корпоративних баз знань, освітніх платформ чи внутрішніх вебінарів. Такий підхід формує культуру безперервного навчання та підвищує мотивацію до професійного зростання.

6. *Secondment («внутрішнє відрядження»)*. Метод тимчасового переведення працівника до іншого підрозділу, філії чи партнерської компанії для набуття нових знань і досвіду. Secondment розширює професійний кругозір, формує міжфункціональні навички, сприяє розвитку лідерського потенціалу та підготовці до управлінських ролей.

7. *Баскет-метод (Basket Method)*. Інтерактивний спосіб розвитку управлінських компетенцій. Працівнику пропонують набір виробничих ситуацій або документів, які потрібно опрацювати за обмежений час. Цей метод допомагає оцінити вміння пріоритезувати завдання, аналізувати інформацію, приймати ефективні рішення та працювати під тиском часу.

8. *Buddying (баддінг)*. Метод «професійного наставництва рівних», за якого новий працівник (newcomer) закріплюється за більш досвідченим колегою (buddy). «Бадді» допомагає адаптуватися у колективі, опанувати корпоративні стандарти, розібратися з робочими процесами та культурою компанії. Цей метод особливо ефективний під час онбордингу нових співробітників, сприяє швидкому входженню в роботу та зменшує ризик плинності кадрів [3; 9; 27].

9. *Ділові ігри*. Це форма активного навчання, яка моделює реальні бізнес-ситуації, де працівники виступають у ролі керівників, підлеглих, клієнтів або партнерів. Ділові ігри дозволяють тренувати стратегічне мислення, навички переговорів, командну взаємодію, креативність та вміння приймати рішення в умовах невизначеності. Їхня перевага – поєднання навчання та практики, що стимулює розвиток гнучких компетенцій (soft skills).

Отже, поєднання традиційних і сучасних інноваційних методів створює ефективну систему розвитку персоналу, яка не лише підвищує професійний рівень працівників, а й зміцнює кадровий потенціал організації, сприяє формуванню адаптивної, мотивованої та високопродуктивної команди.

Основні моделі розвитку персоналу, які можуть бути ефективно впроваджені на підприємствах, наведено на рис. 1.3. Ці моделі відображають системний підхід до формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, що здатний адаптуватися до технологічних змін, інновацій та потреб ринку.

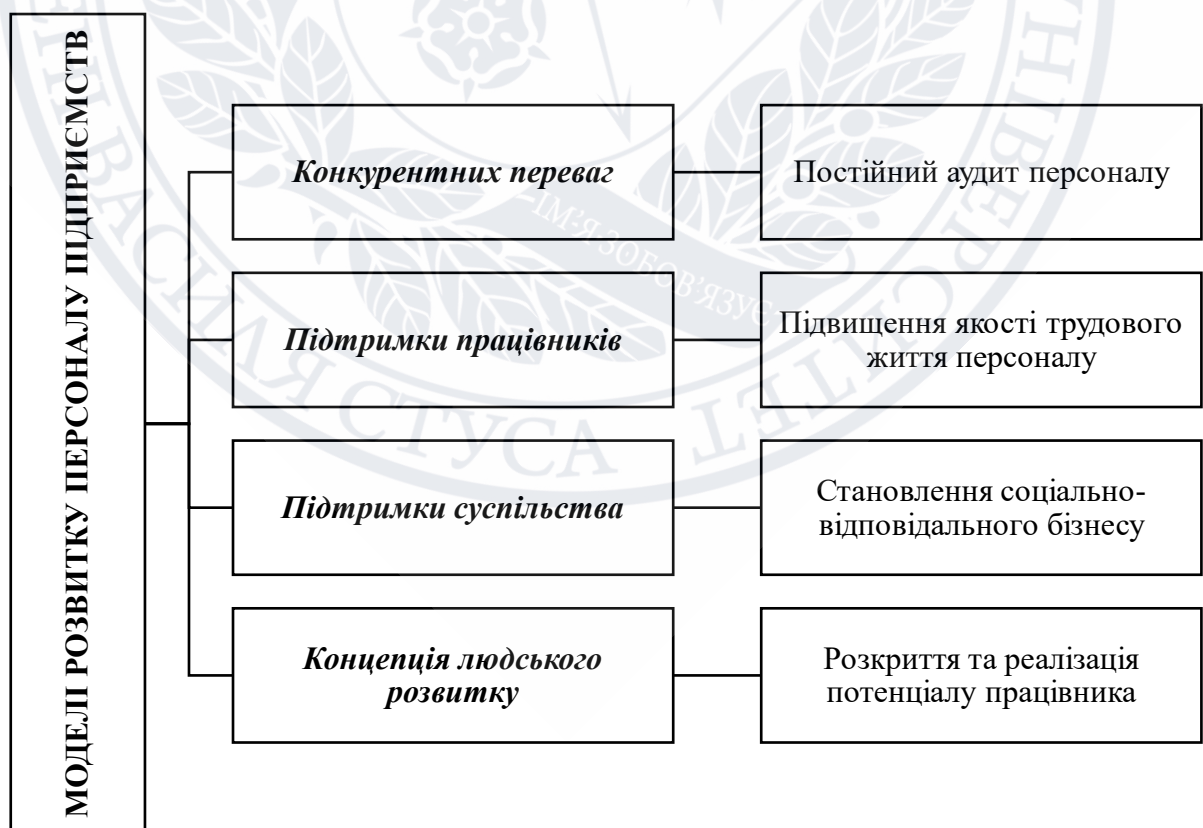


Рисунок 1.3 – Основні моделі розвитку персоналу підприємств [7; 8; 28]

Одним із ключових напрямів роботи підприємства є постійний аудит персоналу, який виступає базовим елементом *моделі конкурентних переваг розвитку персоналу*. Зміст даної моделі полягає у регулярному моніторингу та контролі кадрового потенціалу, аналізі професійних компетенцій, рівня кваліфікації, знань, навичок і здібностей працівників. Це дозволяє оцінити відповідність персоналу стратегічним цілям компанії, визначити резерви підвищення продуктивності, а також забезпечити ефективний підбір і розвиток кадрів. Аудит персоналу дає змогу своєчасно реагувати на зміни в організаційному середовищі та підтримувати оптимальний баланс між наявним трудовим потенціалом і потребами підприємства [9; 27].

Наступною є *модель підтримки працівників*, яка передбачає створення сприятливих умов праці, соціальний захист, розвиток корпоративної культури, автоматизацію й механізацію виробничих процесів, ліквідацію важких видів праці, а також підвищення якості трудового життя персоналу. Основна мета цієї моделі – зміцнення внутрішньої мотивації працівників, підвищення рівня їх задоволеності роботою, залученості до корпоративних цінностей і зниження плинності кадрів.

На підприємствах, діяльність яких базується на етичних, правових, екологічних, благодійних і громадських принципах, застосовується *модель підтримки суспільства*. Вона орієнтована на соціальну відповідальність бізнесу, екологічну безпеку, розвиток місцевих громад і формування позитивного іміджу компанії. Хоча така модель поки що має обмежене поширення серед українських підприємств, її значення зростає в умовах євроінтеграції та переходу до сталого розвитку.

Найбільш всеохопною є *концепція людського розвитку*, що інтегрує переваги всіх попередніх моделей. Вона базується на ідеї багатовимірного розвитку працівників – професійного, особистісного, інтелектуального та соціального. Реалізація цієї концепції потребує значних фінансових, управлінських та організаційних інвестицій, однак саме вона забезпечує

формування високого рівня компетентності, адаптивності та інноваційної культури персоналу, що є запорукою сталого розвитку підприємства.

Отже, сучасна система розвитку персоналу підприємства – це поєднання інструментів стратегічного, організаційного та технологічного рівнів, які дозволяють формувати компетентну, гнучку та мотивовану команду. Їх ефективне використання підвищує продуктивність праці, рівень інноваційності, конкурентоспроможність компанії та сприяє сталому розвитку бізнесу.

1.3 Особливості формування системи розвитку персоналу сучасного підприємства

У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції між компаніями особливого значення набуває системний підхід до розвитку персоналу. Розвиток працівників уже не розглядається лише як допоміжна функція кадрової політики, а як стратегічний інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Від рівня професійної підготовки, гнучкості мислення, інноваційності та здатності персоналу адаптуватися до нових викликів безпосередньо залежить ефективність діяльності компанії.

Формування системи розвитку персоналу передбачає комплексну роботу з визначення потреб у навчанні, створення умов для професійного, особистісного та управлінського зростання працівників, а також забезпечення їхньої мотивації до саморозвитку. Вона має інтегруватися у загальну стратегію підприємства, відображати його корпоративну культуру, цінності та цілі. Важливою особливістю сучасного етапу є орієнтація не лише на традиційні форми навчання, а й на інноваційні інструменти – коучинг, менторинг, баддінг, ділові ігри, корпоративні тренінги, електронне навчання тощо [2; 30].

Формування ефективної системи розвитку персоналу створює основу для подальшого цілеспрямованого управління цим процесом на підприємстві.

Якщо система розвитку визначає стратегічні орієнтири, принципи, цілі та інструменти професійного зростання працівників, то управління розвитком персоналу забезпечує практичну реалізацію цих положень. Воно передбачає планування, організацію, координацію та контроль заходів, спрямованих на підвищення компетентності, мотивації та ефективності персоналу.

Управління розвитком персоналу підприємства ґрунтується на поєднанні трьох основних підходів: особистісного, соціального та професійного (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Підходи до управління розвитком персоналу підприємства [4; 29; 55]

Особистісний підхід орієнтований на розкриття індивідуального потенціалу працівника, розвиток його психологічної стійкості, ціннісних орієнтацій і самореалізації. Основна його перевага полягає у найповнішому використанні можливостей і талантів співробітників, що сприяє підвищенню ефективності їхньої діяльності.

Соціальний підхід зосереджується на формуванні комфортного соціально-психологічного середовища в колективі, зміцненні корпоративної культури, підвищенні авторитету працівників і сприянні кар'єрному

зростанню. Його ключова перевага – формування лояльності працівників і їхньої відданості стратегічним цілям компанії.

Професійний підхід спрямований на безперервне вдосконалення кваліфікації, набуття нових знань і практичних навичок для підвищення результативності роботи. Основна перевага цього підходу полягає у забезпеченні відповідності компетенцій персоналу потребам підприємства та ринковим вимогам.

Серед *принципів* формування системи розвитку персоналу доцільно виокремити:

- функціональність – орієнтацію розвитку на конкретні робочі завдання;
- економічність – оптимальне використання ресурсів у процесі навчання;
- науковість – спираючись на сучасні методики розвитку компетенцій;
- безперервність – підтримку процесу навчання протягом усієї кар'єри;
- комплексність – охоплення особистісного, професійного та соціального аспектів розвитку;
- адаптивність – гнучке реагування на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища;
- інноваційність – упровадження нових технологій та підходів до навчання;
- відповідальність і справедливість – забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

До ключових *завдань* управління розвитком персоналу підприємства належать [20; 57]:

1. Формування системи розвитку працівників із урахуванням принципів корпоративної соціальної відповідальності відповідно до загальної стратегії компанії.
2. Побудова й реалізація комплексної системи розвитку персоналу, що передбачає визначення потреб у навчанні, організацію навчального процесу, моніторинг результатів, а також планування та бюджетування витрат.

3. Розроблення програм внутрішнього та зовнішнього навчання працівників.

4. Створення сприятливих умов для гармонійного особистісного та професійного розвитку співробітників.

5. Виявлення, стимулювання та утримання талановитих працівників.

6. Розвиток управлінських компетенцій і забезпечення сталого розвитку керівного складу [13].

Процес управління розвитком персоналу охоплює три основні етапи – планування, впровадження та моніторинг (рис. 1.5).

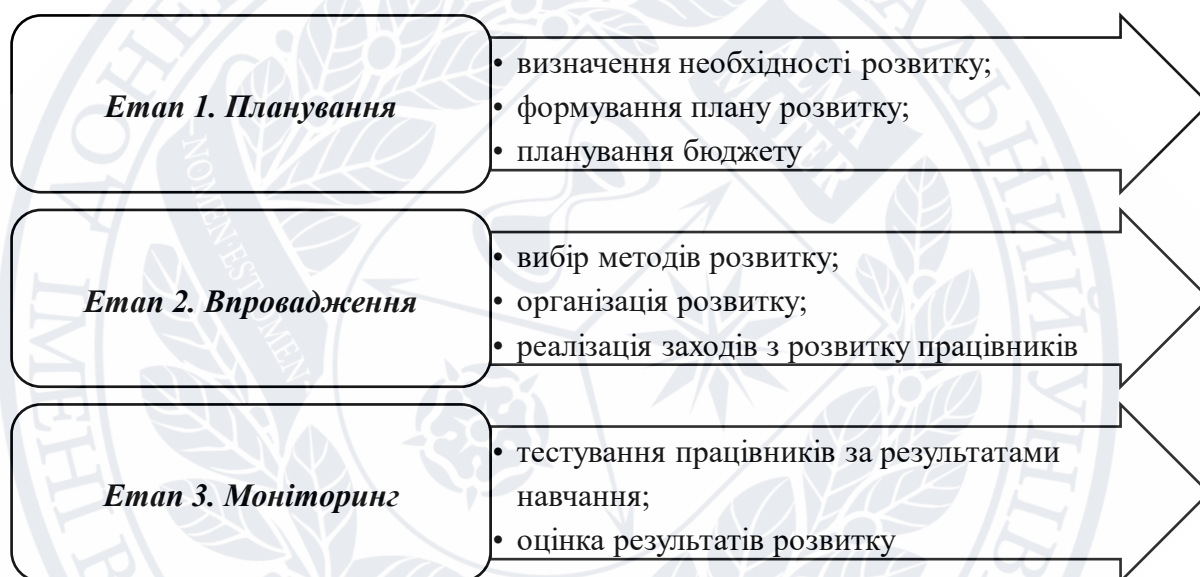


Рисунок 1.5 – Етапи управління процесом розвитку персоналу підприємства [4; 30]

На етапі планування визначаються стратегічні цілі розвитку та потреби працівників; під час впровадження організовується навчання, наставництво, баддінг, коучинг і ділові ігри; етап моніторингу включає оцінку результатів, зворотний зв'язок і корекцію програм.

Управління розвитком персоналу – це системна діяльність, спрямована на вдосконалення знань, умінь і компетенцій працівників задля підвищення їхньої ефективності, продуктивності й здатності адаптуватися до динамічних змін ринку. Основним завданням керівництва є створення таких умов, які

забезпечують зростання професійної віддачі кожного співробітника в межах підрозділу та підприємства загалом.

Серед переваг ефективного управління розвитком персоналу слід виділити:

здобуття працівниками нових компетенцій для досягнення стратегічних цілей компанії;

підвищення внутрішньої мотивації та рівня лояльності до організації;

посилення конкурентних переваг і кар'єрних перспектив персоналу;

формування кадрового резерву та управлінського потенціалу;

зміцнення командної взаємодії, довіри та корпоративної культури;

підвищення гнучкості реагування компанії на зовнішні зміни;

зниження опору працівників до інновацій і трансформацій [3; 4; 20].

Таким чином, якісно організоване управління розвитком персоналу виступає стратегічним чинником успіху сучасного підприємства. Воно забезпечує підвищення компетентності працівників, зростання їхньої мотивації та залученості, а також формує конкурентні переваги компанії на ринку праці.

Комплексний підхід до професійного розвитку персоналу в системі стратегічного управління за компетенціями (рис. 1.6) передбачає тісний взаємозв'язок між місією підприємства, його стратегічними цілями та процесом розвитку працівників. Важливими елементами цього підходу є:

прогнозування тенденцій розвитку галузі та кадрових потреб;

стратегічний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища;

визначення базових компетенцій персоналу відповідно до конкурентної стратегії компанії;

прогнозування й планування потреби в кадрах;

оцінювання наявного трудового потенціалу;

професійно-кваліфікаційне просування працівників;

упровадження інноваційних HR-технологій;

мотивація та стимулювання кар'єрного росту.



Рисунок 1.6 – Комплексний підхід до професійного розвитку персоналу підприємства в системі стратегічного управління персоналом за компетенціями [4; 20; 29]

Усі ці складові забезпечують формування гнучкої системи розвитку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, ефективна система розвитку персоналу сучасного підприємства виступає основою підвищення організаційної стійкості, формування кадрового резерву та посилення залученості працівників. Її побудова вимагає поєднання стратегічного бачення керівництва, науково обґрунтованих методів управління людськими ресурсами та створення сприятливого середовища для безперервного навчання і професійного зростання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

2.1 Основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» (Vodafone Україна) – приватне акціонерне товариство, створене відповідно до законодавства України та зареєстроване у м. Києві. Компанія працює з 1992 року та є материнською компанією групи підприємств, що здійснюють діяльність у сфері телекомунікацій та інформаційних технологій (рис. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ПрАТ «ВФ Україна» [40]

Ознаки	Характеристика
Назва	Приватне акціонерне товариство «ВФ Україна»
Юридична адреса	01601, Україна, місто Київ, вулиця Лейпцизька, будинок, 15
Дата заснування	18.10.2004
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	14333937
Основний вид діяльності	61.20 Діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку
Інші види діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля, Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах, Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, Видання іншого програмного забезпечення, Діяльність у сфері проводового електрозв'язку, Інша діяльність у сфері електрозв'язку, Комп'ютерне програмування, Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність, Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
Статутний капітал	7 832 972 грн
Керівники	Устинова Ольга Володимирівна

Компанія об'єднує низку дочірніх підприємств, серед яких:

ТОВ «ВФ Рітейл» – займається роздрібним продажем телефонів і смартфонів (володіння 100%).

ТОВ «Сфера Пейментс» – розробник програмного забезпечення, який надає послуги підтримки та інтеграції (99% у власності ПрАТ «ВФ Україна»).

ТОВ «Фінтек Фінанс» – надає послуги фіксованого доступу до Інтернету та телефонії (99,9929% у власності Компанії).

ТОВ «Фрінет» – надає послуги фіксованого доступу до Інтернету (90,6% у власності Компанії після придбання у 2023 році).

ТОВ «Юкрейніан Нетворк Солюшнз» – обслуговує пасивні базові телекомунікаційні інфраструктури (100%).

ТОВ «Кейбі Дістриб'юшн» – провадить діяльність у сфері телекомунікацій (володіння 100%).

VFU Funding PLC – структуроване підприємство для випуску єврооблігацій [40].

У 2023 році Компанія придбала контрольний пакет акцій ТОВ «Фрінет», що стало частиною стратегії розвитку конвергентних телекомунікаційних послуг та тарифів.

Компанія надає широкий спектр телекомунікаційних послуг, включаючи: послуги голосової передачі; передавання даних та доступ до Інтернету; додаткові послуги телекомунікацій; телебачення; продаж обладнання для бездротового зв'язку; послуги користування у мережі.

Протягом періоду інтенсивного розвитку мережі високошвидкісного інтернету – з 2015 року до другого кварталу 2024 року – компанія спрямувала на інвестиції понад 44 млрд грн. Завдяки цьому ПрАТ «ВФ Україна» зміцнило свої позиції технологічного лідера та активно розвиває інноваційні напрями, серед яких Інтернет речей (IoT), Smart City-рішення, аналітика великих даних, хмарні сервіси та продукти на основі штучного інтелекту. Наразі компанія обслуговує 15,8 млн клієнтів. Із грудня 2019 року ПрАТ «ВФ Україна» входить до складу NEQSOL Holding [40].

Основні економічні показники діяльності компанії за 2021–2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники фінансової діяльності ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2024 рр., тис. грн. [42; 43; 44; 45]

Показник	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19 358 958	18 802 655	20 265 622	22 674 394
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8 478 325	7 474 429	7 530 373	8 926 187
Валовий прибуток	10 880 633	11 328 226	12 735 249	13 748 207
Фінансовий результат від операційної діяльності	6 062 914	6 569 027	8 329 309	7 470 775
Фінансовий результат до оподаткування	4 851 664	1 363 426	5 888 799	4 715 484
Чистий фінансовий результат	3 936 033	1 065 383	5 084 340	3 838 247
Необоротні активи	20 342 117	19 410 073	21 888 242	28 616 102
Оборотні активи	15 617 444	20 684 703	10 878 575	15 485 066
Фонд оплати праці	1 530 442	1 751 958	1 805 923	2 298 921

Таблиця 2.2 демонструє динаміку ключових економічних показників ПрАТ «ВФ Україна» у 2021–2024 роках, що дозволяє оцінити фінансову стійкість, ефективність операційної діяльності та тенденції розвитку компанії.

Чистий дохід від реалізації протягом досліджуваного періоду зростав майже щороку: від 19,36 млрд грн у 2021 році до 22,67 млрд грн у 2024 році. Це свідчить про стабільне розширення ринку послуг та збільшення споживчого попиту. У 2022 році спостерігається незначне зниження доходу, що може бути пов'язано з впливом зовнішніх факторів, зокрема війною, однак уже у 2023–2024 роках компанія повернулася до зростання.

Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зменшилась, однак у 2023–2024 роках знову підвищилася, досягнувши 8,93 млрд грн у 2024 році. Попри зростання витрат, валовий прибуток демонструє позитивну тенденцію: від 10,88 млрд грн у 2021 році до 13,75 млрд грн у 2024 році, що свідчить про зростання ефективності та конкурентоспроможності компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності також зріс у 2021–2023 роках, досягнувши піку у 2023 році (8,33 млрд грн), проте у 2024 році скоротився до 7,47 млрд грн, що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на інфраструктуру та розширення мережі [35; 36; 37; 38].

Найбільш значні коливання спостерігаються за показником фінансового результату до оподаткування. У 2022 році він різко знизився до 1,36 млрд грн, однак у наступні роки відновився, демонструючи 5,89 млрд грн у 2023 році та 4,72 млрд грн у 2024 році. Аналогічна динаміка простежується у чистому фінансовому результаті, який у 2022 році скоротився до 1,07 млрд грн, але зріс у 2023 році до 5,08 млрд грн, а у 2024 році становив 3,84 млрд грн.

Структура активів компанії зазнала істотних змін. Необоротні активи зросли з 20,34 млрд грн у 2021 році до 28,62 млрд грн у 2024 році, що свідчить про активні капітальні інвестиції у мережеву інфраструктуру та технології. Натомість оборотні активи коливалися: різке збільшення у 2022 році (20,68 млрд грн), падіння у 2023 році (10,88 млрд грн) та відновлення у 2024 році (15,49 млрд грн).

Також стабільно зростає фонд оплати праці, який збільшився з 1,53 млрд грн у 2021 році до 2,30 млрд грн у 2024 році. Це може свідчити як про індексацію зарплат, так і про збільшення чисельності персоналу, а також розширення функціональних напрямів діяльності компанії.

Загалом аналіз показників свідчить про стабільний розвиток ПрАТ «ВФ Україна», здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, активно інвестувати в інфраструктуру та забезпечувати зростання доходів і прибутковості у довгостроковій перспективі.

У 2024 році, незважаючи на виклики воєнного часу, ПрАТ «ВФ Україна» зосередило свої зусилля на підвищенні стійкості мережі Vodafone Україна та підтримці держави. Основні напрями діяльності включали:

- відновлення та ремонт мережевої інфраструктури, пошкодженої внаслідок бойових дій, і забезпечення її стабільного функціонування;
- відкриття нових точок обслуговування на територіях, що були звільнені;
- підвищення надійності мережі для забезпечення безперебійної роботи під час відсутності електропостачання;
- утримання високої якості послуг та розвиток швидкісного оптичного інтернету, який є менш залежним від електрики;
- реалізацію соціальних проєктів, спрямованих на підтримку країни.

Витрати компанії у цей період були пов'язані з відновленням мережі, допомогою клієнтам і внеском у загальнонаціональні ініціативи. Попри складні умови, ПрАТ «ВФ Україна» змогло забезпечити зростання доходу порівняно з попереднім роком і отримати чистий прибуток.

Оскільки цифрові технології відіграють важливу роль у післявоєнному відновленні України, Група продовжує інвестувати у розширення покриття 4G та підготовку до впровадження 5G. Також компанія планує розвивати цифрові сервіси та продукти на основі 5G і IoT, впроваджуючи сучасні світові технології для модернізації IT-мережі України.

Динаміка активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2024 рр. представлена на рис. 2.1. та демонструє зміну загального обсягу активів ПрАТ «ВФ Україна» за шість років та структуру їх розподілу на оборотні й необоротні активи [35; 36; 37; 38]. Загальна тенденція є зростаючою: обсяг активів збільшується майже щороку, що свідчить про розширення ресурсної бази та інвестиційну активність компанії. Найбільш суттєве збільшення необоротних активів припадає на 2024 рік, що вказує на інтенсивні капітальні вкладення у мережеву інфраструктуру та технологічне обладнання. Натомість оборотні активи

характеризуються коливаннями: зростання у 2020–2022 роках змінюється зниженням у 2023 році та відновленням у 2024-му. Така динаміка може відображати як зміни у структурі ліквідних ресурсів, так і реакцію компанії на зовнішні економічні виклики, включно з воєнними обставинами.

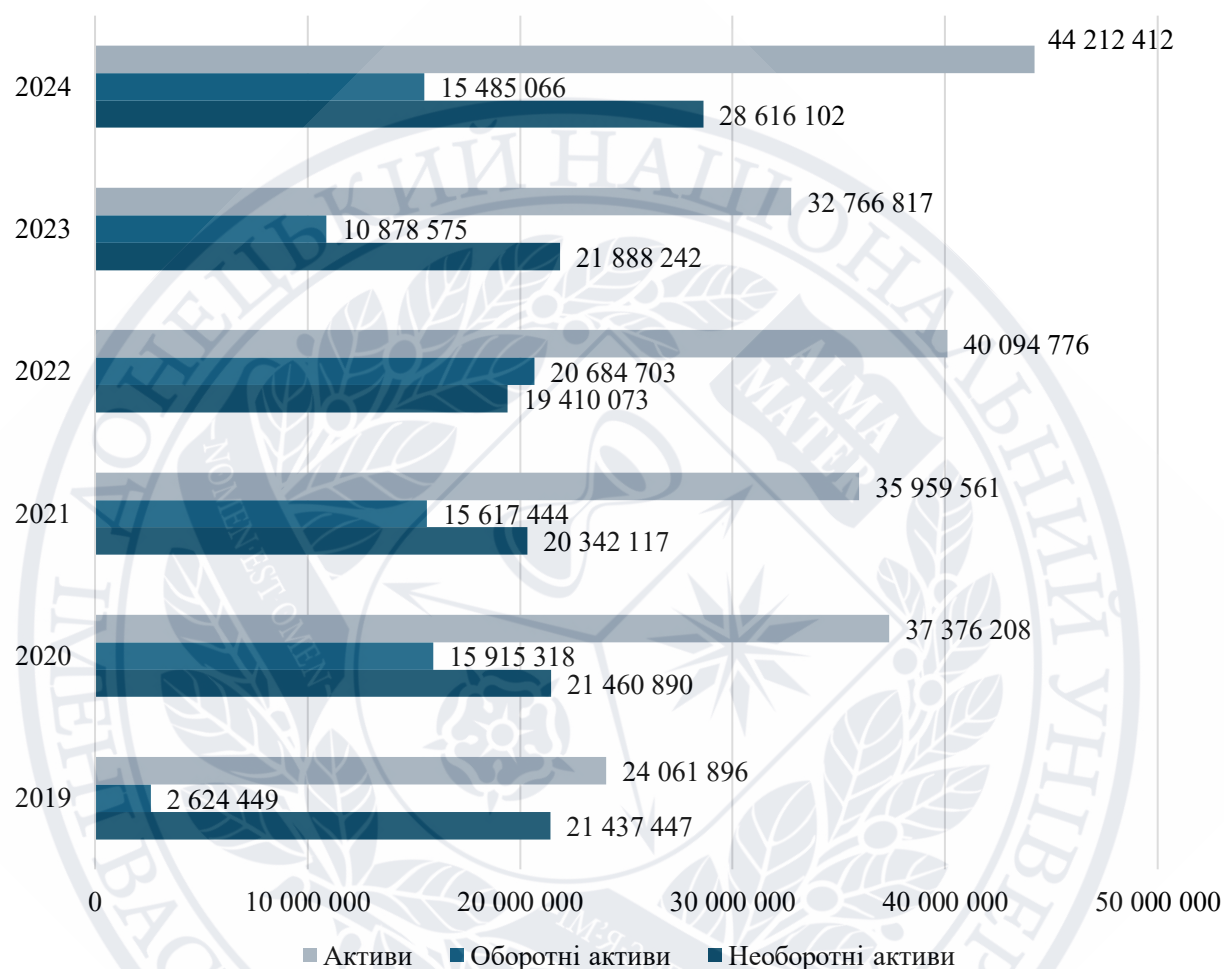


Рисунок 2.1 – Динаміка активів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2024 рр., тис. грн. [42; 43; 44; 45]

Рис. 2.2 відображає структуру та зміну джерел фінансування ПрАТ «ВФ Україна» за період 2019-2024 рр. [35; 36; 37; 38]: власного капіталу, довгострокових та короткострокових зобов'язань. У динаміці спостерігається зростання загального обсягу зобов'язань, причому особливо помітне збільшення довгострокових зобов'язань у 2023–2024 роках. Це свідчить про активне використання зовнішніх фінансових інструментів для розвитку

інфраструктури та модернізації мереж. Власний капітал демонструє стабільну тенденцію до зростання, що вказує на нарощування внутрішніх джерел фінансування та здатність компанії акумулювати прибуток. Водночас збільшення короткострокових зобов'язань може бути пов'язане з необхідністю оперативного фінансування відновлювальних робіт та підтримки безперервності операцій в умовах війни.

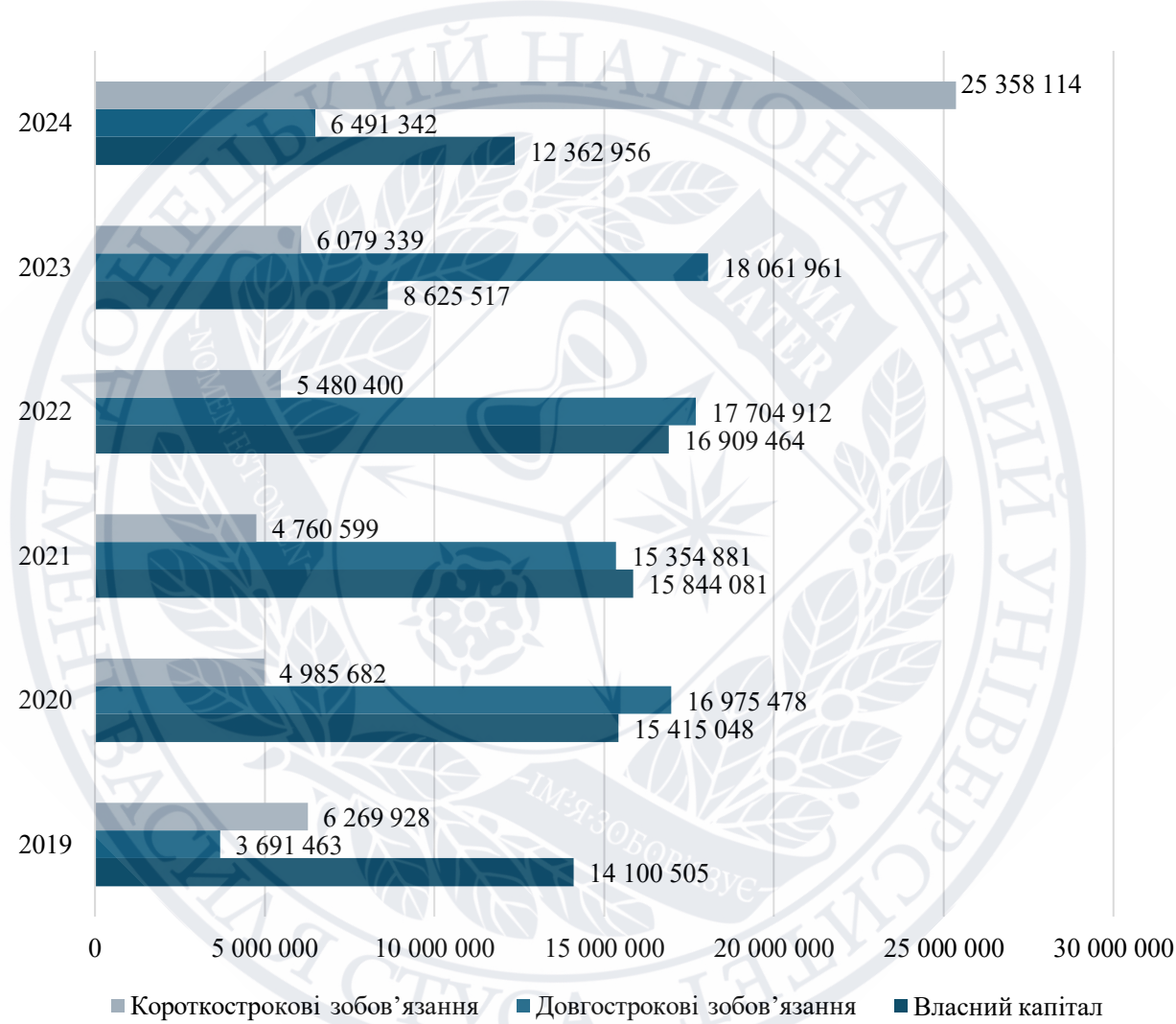


Рисунок 2.2 – Динаміка джерел фінансування ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2024 рр., тис. грн. [42; 43; 44; 45]

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2024 рр. представлена на рис. 2.3. Чистий дохід демонструє стабільне зростання протягом усього періоду, що свідчить про зміцнення ринкових позицій та

збільшення попиту на телекомунікаційні послуги. Натомість чистий фінансовий результат характеризується значною мінливістю: різке зменшення у 2022 році змінюється потужним відновленням у 2023 році та помірним скороченням у 2024 році. Така динаміка вказує на вплив зовнішніх кризових факторів (зокрема війни), збільшення операційних витрат та необхідність інвестування у відновлення мережі. Попри це, здатність компанії відновити прибутковість уже в 2023 році підкреслює її фінансову стійкість.

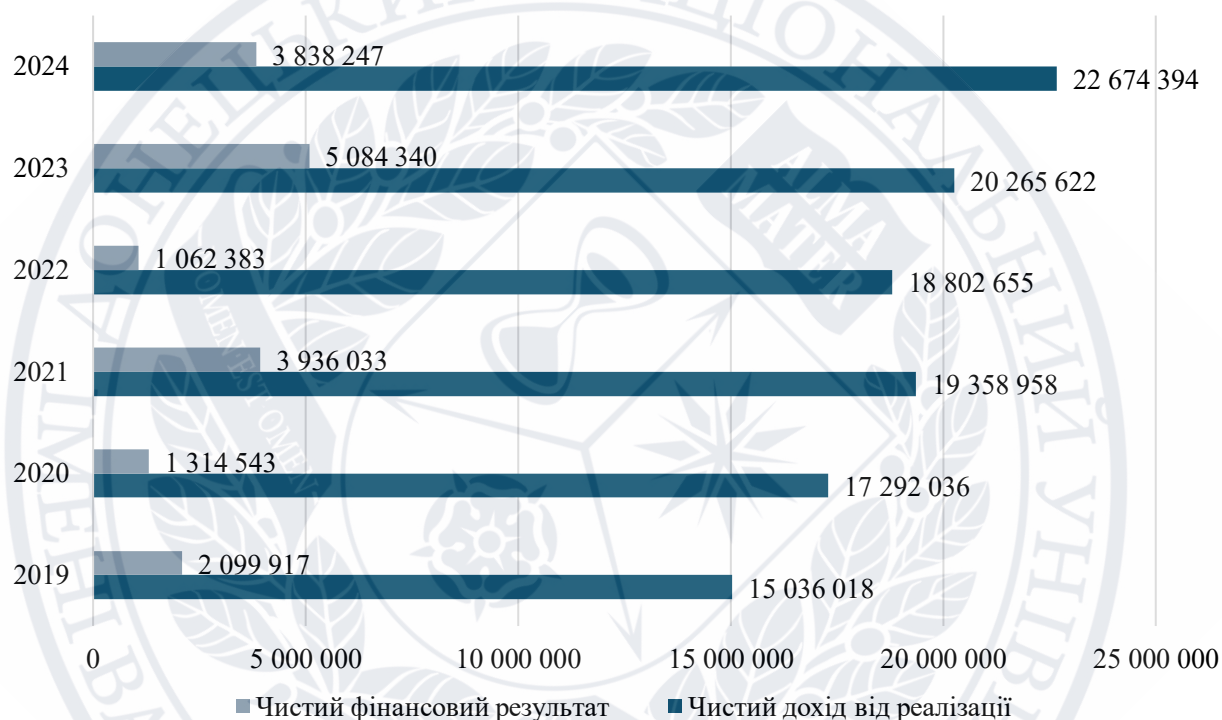


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «ВФ Україна» за 2019-2024 рр., тис. грн. [42; 43; 44; 45]

Поточна кредиторська заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» у 2024 р. (рис. 2.4) збільшилась порівняно з 2023 роком [35; 36; 37; 38]. Рис. 2.4 деталізує структуру поточної кредиторської заборгованості компанії у 2024 році. Найбільшу частку становлять розрахунки за товари, роботи та послуги – понад 18,9 млрд грн, що підтверджує масштаб операційної діяльності та значний обсяг контрактних зобов'язань. Високими залишаються також зобов'язання за отриманими авансами та з оплати праці, що вказує на динамічні процеси в

операційному циклі та постійну взаємодію з персоналом. Заборгованість перед бюджетом і страховими фондами має суттєво меншу питому вагу, проте є показником виконання соціально-фінансових зобов'язань компанії. Загальне зростання кредиторської заборгованості у 2024 році порівняно з попереднім роком свідчить про інтенсивність відновлювальних і технологічних робіт, а також про збільшення масштабів діяльності компанії.



Рисунок 2.4 – Поточна кредиторська заборгованість ПрАТ «ВФ Україна» у 2024 р., тис. грн. [42; 43; 44; 45]

Діяльність ПрАТ «ВФ Україна» у 2019–2024 роках демонструє стійкий розвиток компанії та її здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема до воєнних умов та економічної нестабільності. Аналіз активів, джерел фінансування, фінансових результатів та кредиторської заборгованості дозволяє визначити такі ключові тенденції.

1. Зростання активів та інвестиційна спрямованість. Загальний обсяг активів компанії протягом періоду суттєво збільшився, особливо за рахунок зростання необоротних активів у 2023–2024 роках. Це свідчить про масштабні капітальні інвестиції у мережеву інфраструктуру, модернізацію обладнання та

розвиток технологічної бази. Зростання активів підтверджує стратегічний курс компанії на довгостроковий розвиток та цифрову трансформацію.

2. Збалансоване використання джерел фінансування. Компанія демонструє ефективну структуру фінансування: власний капітал поступово зростає, а обсяги довгострокових зобов'язань збільшуються у відповідь на потребу інвестувати в інфраструктурні проєкти та відновлювальні роботи. Це свідчить про зважене фінансове планування та здатність залучати ресурси для масштабних інвестиційних програм.

3. Стабільне зростання доходів. Чистий дохід від реалізації послуг має чітку висхідну тенденцію. Навіть у критичному 2022 році компанія зберегла значний рівень доходу, а у 2023–2024 роках досягла рекордних значень. Це свідчить про високу конкурентоспроможність компанії на ринку телекомунікацій та зростання попиту на цифрові сервіси.

4. Фінансова стійкість та здатність до відновлення. Попри різке падіння чистого фінансового результату у 2022 році, компанія вже у 2023 році змогла відновити прибутковість і навіть суттєво наростити чистий прибуток. Це підкреслює гнучкість бізнес-моделі та ефективність антикризових управлінських рішень. У 2024 році чистий прибуток дещо зменшився, що пов'язано зі зростанням витрат на відновлення мережі та розвиток нових технологій, проте компанія залишилася прибутковою.

5. Зростання кредиторської заборгованості як наслідок масштабних робіт. Загальне збільшення поточної кредиторської заборгованості у 2024 році відображає високий рівень операційної активності та значні витрати на закупівлю товарів, робіт і послуг, необхідних для підтримки мережі, відновлення її після пошкоджень та впровадження нових технологічних рішень.

6. Технологічний розвиток і стратегічні інновації. Компанія продовжує розвивати високошвидкісний мобільний та фіксований інтернет, розширює 4G-покриття та інвестує в підготовку до запуску 5G. Паралельно з цим активно впроваджуються технології IoT, Smart City, аналітика великих даних, хмарні

сервіси та рішення на основі штучного інтелекту. Це свідчить про стратегічну орієнтацію на інновації та відповідність глобальним тенденціям цифрової економіки.

7. Соціальна відповідальність та внесок у стійкість країни. У воєнний період компанія спрямувала ресурси на відновлення мережі, підтримку клієнтів та реалізацію соціальних ініціатив. Відкриття торгових точок на деокупованих територіях та забезпечення роботи мережі під час відключень електроенергії підкреслюють важливу роль компанії у підтримці критичної інфраструктури держави.

Отже, ПрАТ «ВФ Україна» демонструє стабільний розвиток, високу інвестиційну активність та стійкість до зовнішніх шоків. Компанія успішно поєднує економічну ефективність із технологічною модернізацією та соціальною відповідальністю. Зростання доходів, зміцнення активів, ефективне управління фінансами та впровадження інновацій забезпечують їй позицію одного з ключових гравців телекомунікаційного ринку України та сприяють цифровій трансформації країни.

2.2 Дослідження кадрової політики підприємства

ПрАТ «ВФ Україна» у сфері підбору та управління персоналом дотримується принципів відкритості та недискримінації, забезпечуючи повну відповідність вимогам законодавства та внутрішніх регламентів. Компанія проводить моніторинг ринку праці, пропонує конкурентний рівень оплати, рівні можливості для всіх кандидатів, своєчасні виплати, соціальний пакет і додаткові корпоративні переваги. Для працівників створюються сприятливі умови праці та можливості професійного розвитку.

Формування команд ґрунтується на моделі корпоративних цінностей та методології Competence Based Interview, що включає проведення панельних співбесід. Відбір управлінців здійснюється з використанням розширених інструментів оцінювання компетенцій, серед яких — виконання бізнес-кейсів за участю керівників вищої ланки.

Внутрішні політики компанії регламентують усі ключові HR-процеси: найм і звільнення, розподіл функціональних обов’язків, навчання та розвиток кадрів. Крім того, компанія застосовує гібридний формат роботи, поєднуючи офісний та дистанційний режими задля підвищення гнучкості. Усі програми та політики регулярно переглядаються й модернізуються з урахуванням актуальних потреб бізнесу та персоналу [40].

У 2024 році кількість співробітників зросла на 9% і на кінець року чисельність працівників Vodafone Україна досягла 4461 осіб (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Розподіл кількості працівників ПрАТ «ВФ Україна» за віком та категоріями у 2021-2024 рр., осіб [40; 47; 48; 49]

Категорія	Вік	2021	2022	2023	2024
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086	4461
Вища ланка керівництва	до 30	0	0	0	0
	30-50	11	11	9	10
	понад 50	2	1	5	5
	Всього	13	12	14	15
Інші співробітники	до 30	1 015	921	905	1067
	30-50	2 043	2 287	2 455	2614
	понад 50	326	555	712	765
	Всього	3 384	3 763	4 072	4446

Загальна кількість працівників компанії зростала щороку: від 3 397 осіб у 2021 році до 4 461 працівника у 2024 році. Це свідчить про розширення діяльності компанії, збільшення обсягів робіт та посилення організаційної структури. Чисельність топ-менеджменту в компанії залишається відносно стабільною та незначною порівняно з загальною кількістю персоналу. Віковий розподіл показує, що серед керівників відсутні працівники молодші 30 років, основна частина топ-менеджменту належить до вікової групи 30–50 років. Основний кадровий склад компанії – це саме інші працівники, кількість яких також стабільно зростає: з 3 384 у 2021 році до 4 446 у 2024 році.

Загалом, табл. 2.3 демонструє поступове зростання чисельності персоналу та розширення вікової різноманітності трудового колективу. Домінуючу частку працівників стабільно становлять особи віком 30–50 років,

однак збільшення кількості як молодих, так і старших співробітників свідчить про формування збалансованої кадрової структури. Це позитивно впливає на внутрішньоорганізаційні процеси, розвиток корпоративної культури й забезпечення кадрової стійкості компанії.

Таблиця 2.4 показує, що загальна чисельність персоналу ПрАТ «ВФ Україна» зростала щороку – від 3 397 осіб у 2021 році до 4 461 у 2024 році.

Таблиця 2.4 – Розподіл кількості працівників ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та категоріями посад у 2021-2024 рр., осіб [40; 47; 48; 49]

Категорія	Стать	2021	2022	2023	2024
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086	4461
Вища ланка керівництва	Чоловіки	7	8	9	10
	Жінки	6	4	5	5
	Всього	13	12	14	15
Інші співробітники	Чоловіки	1 850	2 158	2 420	2650
	Жінки	1 534	1 605	1 652	1796
	Всього	3 384	3 763	4 072	4 446

У керівництві вищої ланки протягом періоду переважають чоловіки, їх кількість збільшилася з 7 до 10 осіб, тоді як кількість жінок коливається в межах 4–6 осіб. Серед інших співробітників збільшується чисельність як чоловіків, так і жінок, проте чоловіки становлять більшість: їх кількість зросла з 1 850 до 2 650 осіб, тоді як жінок – з 1 534 до 1 796 осіб. Загалом спостерігається стабільне розширення персоналу та домінування чоловіків у структурі працівників, особливо серед керівництва.

У табл. 2.5 представлена кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за видом зайнятості у 2021-2024 рр. [40; 47; 48; 49]

Переважає більшість працівників зайняті на повний робочий день: їх кількість зросла з 3 201 до 4 300 осіб. У цій категорії домінують чоловіки, однак кількість жінок також стабільно збільшується. Чисельність працівників, що працюють на неповний робочий день, залишається незначною та відносно стабільною (90–149 осіб). Кількість співробітників, які перебувають у відпустці з догляду за дитиною, істотно коливається: від 47 осіб у 2021 році до

піку в 119 осіб у 2023 році, після чого знижується до 58 осіб у 2024 році. У цій категорії традиційно переважають жінки.

Таблиця 2.5 – Кількість співробітників ПрАТ «ВФ Україна» за видом зайнятості у 2021-2024 рр. (станом на кінець року), осіб [40; 47; 48; 49]

Вид зайнятості	Стать	2021	2022	2023	2024
Всього, з них:		3 397	3 775	4 086	4 461
Повний робочий день	Чоловіки	1 794	2 132	2 383	2 606
	Жінки	1 407	1 514	1 578	1 694
	Всього	3 201	3 646	3 961	4 300
Неповний робочий день	Чоловіки	61	32	44	52
	Жінки	88	58	44	46
	Всього	149	90	88	98
Працівники, що знаходяться у відпустці з догляду за дитиною	Чоловіки	0	2	2	1
	Жінки	47	37	117	57
	Всього	47	39	119	58

У табл. 2.6 представлено кількість найнятих і звільнених працівників ПрАТ «ВФ Україна» за 2021-2024 роки.

Таблиця 2.6 – Кількість найнятих і звільнених працівників ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр., осіб [40; 47; 48; 49]

		Кількість найнятих працівників				Кількість звільнених працівників			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Всього, з них:		927	714	848	1 417	1 113	909	967	761
За статтю	Чоловіки	439	359	440	816	601	382	449	367
	Жінки	488	355	408	601	512	527	518	394
За віком	до 30	706	499	596	783	675	534	603	477
	30-50	209	198	230	548	408	331	325	247
	понад 50	12	17	22	86	30	44	39	37

Загалом у всі роки кількість найнятих і звільнених працівників суттєво коливається, що свідчить про активні кадрові процеси в компанії. Кількість найнятих зростає від 927 осіб у 2021 році до 1 417 у 2024 році, що вказує на

розширення діяльності. Звільнень у більшості років більше, ніж наймань, однак у 2024 році ситуація змінюється: найнятих значно більше, ніж звільнених (1 417 проти 761).

За статтю частка чоловіків і жінок у наймі та звільненні є близькою, хоча у 2024 році найм чоловіків зріс особливо помітно. За віком найбільше наймають та звільняють працівників віком до 30 років, що характерно для динамічних галузей та початку кар'єрного шляху. Група 30–50 років має стабільніші показники, а найменші зміни спостерігаються серед працівників старше 50 років. Загалом дані свідчать про активне оновлення персоналу та суттєве зростання обсягів найму у 2024 році.

Показники коефіцієнту плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком протягом 2021-2023 років представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна» за статтю та віком у 2021-2024 рр., % [40; 47; 48; 49]

Категорія працівників	2021	2022	2023	2024
Всього, з них:	16,3%	19,8%	22,5%	18,2%
<i>За статтю</i>				
Чоловіки	7,6%	7,5%	9,1%	8,2%
Жінки	8,7%	12,3%	13,4%	10,0%
<i>За віком</i>				
до 30	9,8%	13,0%	15,2%	11,7%
30-50	6,3%	6,2%	6,8%	5,8%
понад 50	0,3%	0,5%	0,5%	0,6%

Таблиця 2.7 показує, що загальний коефіцієнт плинності персоналу ПрАТ «ВФ Україна» у 2021–2024 рр. має хвилеподібну динаміку: зростання від 16,3% до піку 22,5% у 2023 році та подальше зниження до 18,2% у 2024 році. За статтю плинність стабільно вища серед жінок, хоча в 2024 році показник зменшився з 13,4% до 10%. Плинність серед чоловіків змінюється незначно і залишається нижчою, коливаючись у межах 7,5–9,1%. За віком найвища плинність характерна для працівників до 30 років, що відображає природну динамічність молодого персоналу. Стабільнішою є група 30–50

років, де рівень плинності найнижчий і поступово зменшується. Найменша плинність спостерігається серед працівників старше 50 років – менше 1% щороку. Загалом дані свідчать про контрольований рівень кадрових змін і стабільність основної категорії працівників середнього віку [40; 47; 48; 49].

Кадрова політика ПрАТ «ВФ Україна» відзначається системністю, стабільністю та орієнтованістю на розвиток персоналу. Аналіз чисельності працівників, їхнього вікового та гендерного складу, типів зайнятості та трудових договорів, а також показників найму, звільнень і плинності дає змогу визначити такі ключові тенденції:

компанія щороку збільшує чисельність персоналу, що свідчить про масштабування діяльності, зростання обсягів робіт та потребу в розширенні функціональних напрямів. Особливо значне зростання зафіксовано у 2024 році;

абсолютна більшість працівників працює на повний робочий день і за постійними трудовими договорами. Це вказує на орієнтацію компанії на стабільні трудові відносини, довгострокову мотивацію та прогнозованість кадрових процесів. Тимчасова зайнятість має мінімальну частку;

попри традиційно високу частку працівників віком 30–50 років, компанія активно оновлює персонал за рахунок залучення молодих фахівців. Поступово зростає і кількість співробітників старше 50 років, що свідчить про підтримку досвідчених кадрів та розвиток вікової різноманітності;

компанія зберігає відносний гендерний баланс серед основних працівників, однак серед керівництва вищої ланки переважають чоловіки. Це відповідає типовій структурі ринку телекомунікацій, але водночас окреслює потенціал для подальшого зміцнення гендерної рівності у менеджменті;

активні процеси найму та оновлення персоналу. Найбільше залучають молодь до 30 років, що відповідає потребам галузі в гнучких та технологічно орієнтованих фахівцях. Водночас рівень звільнень у 2024 році значно зменшується, що свідчить про стабілізацію кадрового складу;

показник плинності коливається, але залишається у межах прийнятного для великої компанії рівня. Найвища плинність спостерігається серед молодих працівників, тоді як у працівників середнього та старшого віку вона мінімальна. Це підтверджує ефективність утримання ключових і досвідчених кадрів.

Отже, кадрова політика ПрАТ «ВФ Україна» є послідовною та орієнтованою на розвиток персоналу, кадрову стабільність і довгострокову співпрацю. Компанія демонструє здатність утримувати ключових працівників, активно залучати молодих фахівців, підтримувати гендерний і віковий баланс та зберігати високий рівень зайнятості. Усі ці фактори свідчать про ефективне управління людськими ресурсами та відповідність кадрової політики стратегічним цілям компанії.

2.3 Оцінка ефективності системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

ПрАТ «ВФ Україна» системно удосконалює процеси навчання та професійного розвитку співробітників, роблячи акцент на підтримці їхнього кар'єрного зростання та особистісного вдосконалення. Корпоративні політики формують узгоджений підхід до організації навчання та розвитку персоналу. Компанія забезпечує доступність освітніх можливостей через дистанційні формати та короткі мікрокурси, підтримує культуру самоосвіти та мотивує працівників освоювати нові функції й переходити між підрозділами. Для оптимізації управління навчальним процесом використовується платформа MOSO, а ключову роль відіграють програми адаптації й наставництва, що забезпечують підтримку нових працівників з боку досвідчених колег.

Група компаній Vodafone Україна створює всі необхідні умови для безперервного професійного та особистісного розвитку своїх працівників. Для досягнення стратегічних цілей важливим є використання сучасних знань і навичок та обмін експертизою між співробітниками. Основні цілі підходу Vodafone Україна до навчання персоналу представлені на рис. 2.5.

Для реалізації цих цілей компанія впроваджує сучасні інструменти: систему дистанційного навчання, програми для самостійного опанування матеріалів, розвиток управлінських і професійних навичок, корпоративний портал знань, тематичні дайджести та регулярні інформаційні розсилки.

Серед ключових завдань – розвиток культури обміну знаннями, підтримка безперервного вдосконалення компетенцій співробітників, автоматизація навчальних процесів і створення віддаленого доступу до навчальних матеріалів, адаптованих під потреби бізнесу.

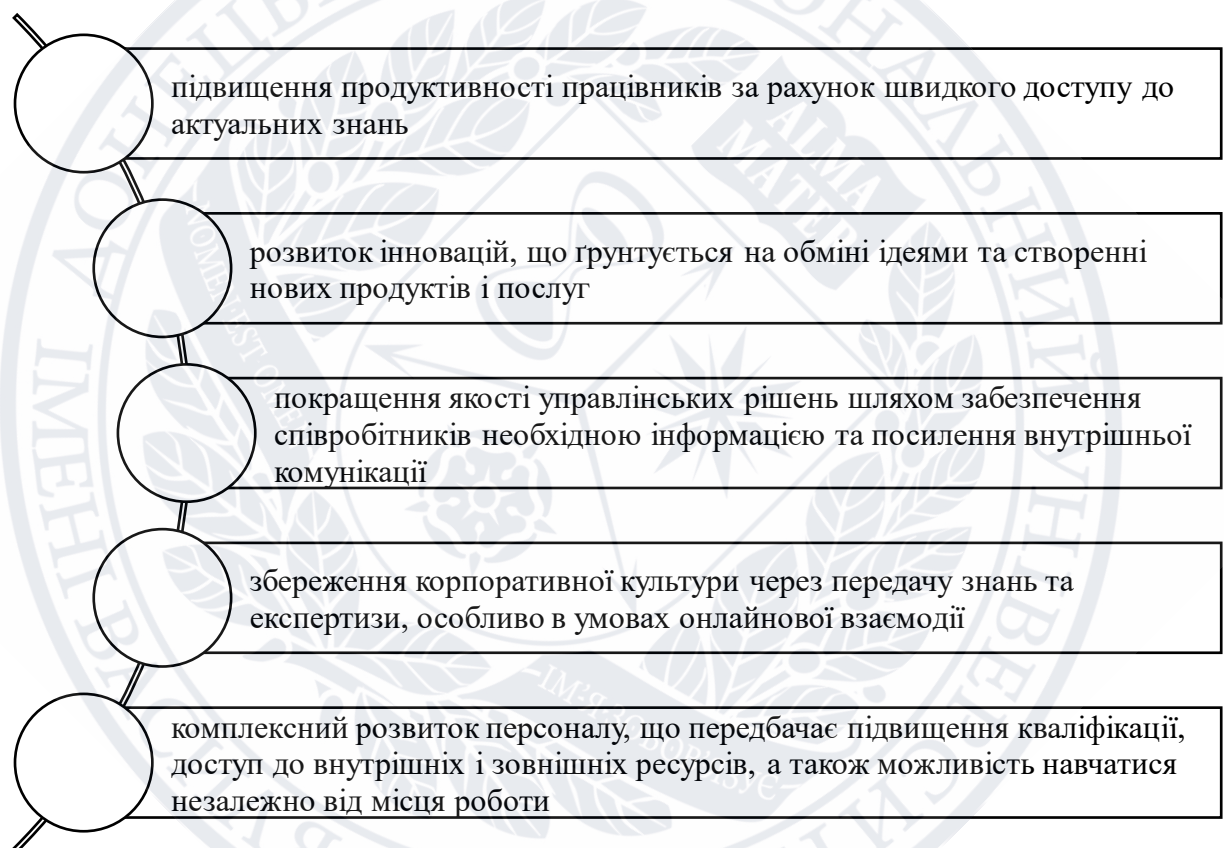


Рисунок 2.5 – Основні цілі підходу Vodafone Україна до навчання персоналу [40]

Також велика увага приділяється інформаційній безпеці, відповідності навчальних матеріалів ІТ-вимогам, актуалізації контенту та його практичному застосуванню в роботі.

Vodafone Україна інвестує в професійний розвиток персоналу, фінансуючи навчання, сертифікації, участь у конференціях і спеціалізованих

заходах. Компанія підтримує атмосферу творчості та новаторства, що стимулює ефективне виконання завдань, зокрема в умовах дистанційної роботи.

Протягом 2024 року було суттєво оновлено навчальні матеріали: розширено каталог курсів, інструкцій і правил, посилено обов'язкові програми для новачків, розроблено новий онлайн-курс із техніки безпеки, охорони праці та роботи з електрообладнанням. Також введено нові інструменти корпоративної бібліотеки, де співробітники можуть знаходити актуальні бізнес-курси.

Для розвитку HR-процесів використовуються новітні IT-системи, такі як Moodle, SAP HR та платформа ПРОСТО, яка автоматизує навчання, надає доступ до аналітики й дозволяє швидко знаходити потрібну інформацію завдяки інтегрованим фільтрам і налаштуванням.

У 2024 році головними викликами для Vodafone Україна у сфері професійного розвитку персоналу стали дефіцит кваліфікованих фахівців у ключових напрямках та зростання витрат на впровадження нових технологій. Компанія продовжила оптимізацію навчальних процесів і суттєво підвищила обізнаність працівників щодо кіберризиків.

У межах кар'єрного розвитку та навчання регулярно проводилися зустрічі HR-команди з колективом для збору зворотного зв'язку. Особливу увагу приділяли емоційному стану співробітників: аналізували результати eNPS-опитувань, розробляли дії для покращення адаптації персоналу та посилення корпоративного навчання [40; 47; 48; 49].

Vodafone Україна розвиває культуру безперервного навчання (Lifelong Learning). Працівники будь-якого рівня отримують можливість опановувати нові знання та навички, що необхідні для виконання поточних завдань і роботи з клієнтами. Основними форматами навчання є тренінги, семінари, вебінари, онлайн-курси, корпоративні марафони та програми у форматі прямого ефіру.

Підготовка та навчання проходять як у робочий час, так і поза ним – відповідно до законодавства. Працівники отримують доступ до корпоративних

ресурсів, інструментів розвитку та ІТ-платформ для вдосконалення професійних компетенцій.

Особливу увагу в компанії приділяють розвитку лідерських навичок. Керівники беруть участь у спеціальних навчальних модулях, спрямованих на командну ефективність, тайм-менеджмент і створення позитивного робочого середовища. У 2024 році реалізовувалися навчальні програми з управління знаннями та передачі досвіду, включно з розвитком навичок менеджерів.

Також компанія підтримує корпоративні ініціативи, серед яких тренінги на тему впровадження нових продуктів, навчання операторів контакт-центрів, технічна підготовка спеціалістів, розвиток експертизи щодо діалогів зі складними клієнтськими запитами.

Деякі навчальні програми для співробітників представлені на рис. 2.6.

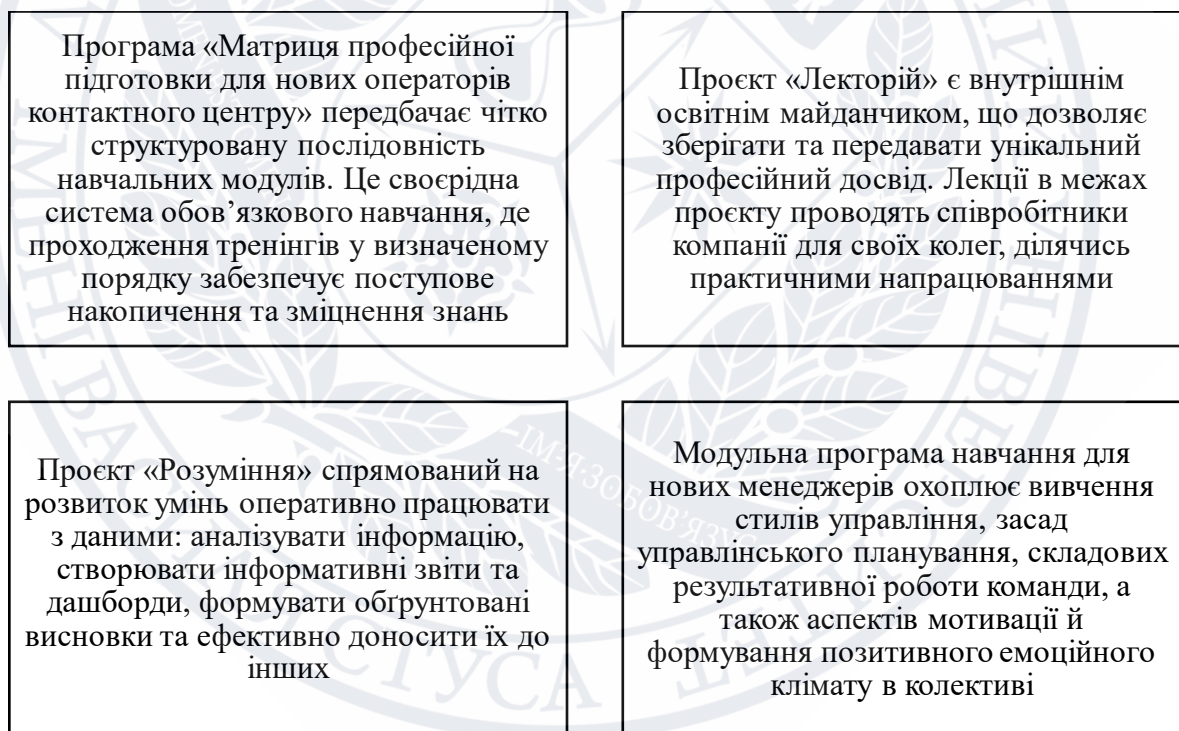


Рисунок 2.6 – Навчальні програми для співробітників ПрАТ «ВФ Україна» [40; 47; 48; 49]

Компанія активно впроваджує сучасні навчальні продукти, які дозволяють співробітникам ефективно адаптуватися до змін і технологій. На першому плані – розвиток цифрових навичок та знань з використання

штучного інтелекту. Внутрішні тренінги включали ознайомлення з AI-інструментами, оцінку ризиків, обговорення етичних аспектів і аналіз сценаріїв інтеграції AI у бізнес-процеси.

У 2024 році запуск нової навчальної платформи ProVodafone забезпечив дистанційне навчання для понад 1 000 працівників із різних регіонів України. На платформі ВО Рітейл співробітники змогли швидко опановувати нові знання у зручному форматі.

Практика обміну досвідом працює у форматі корпоративних лекторіїв. Учасники діляться найкращими кейсами, експертизою та практичними порадами. У 2024 році такі зустрічі відбулися 10 разів. У центрі уваги – адаптація нових працівників, підтримка тих, хто повернувся з військової служби, та передача важливих знань для забезпечення спадковості досвіду в команді.

У 2024 році навчання пройшли 3 909 працівників Vodafone Україна, що становить 91% персоналу. Серед них 14% - представники вищої управлінської ланки. Середня кількість годин навчання на одного працівника у 2024 році становила 33,4 години (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Середня кількість годин навчання на одного працівника ПрАТ «ВФ Україна» у 2021-2024 рр. [40; 47; 48; 49]

Категорія працівників	2021	2022	2023	2024
Всі працівники, з них:	13,6	15,9	20,9	33,4
Чоловіки	12,5	12,7	16,5	28,6
Жінки	14,9	20,5	27,6	40,3
Вища ланка керівництва, з них:	10,3	2,5	36,4	29,9
Чоловіки	7,9	3,8	38,9	37,9
Жінки	14,0	0,0	30,8	15,4
Інші працівники, з них:	13,6	16,0	20,6	34,6
Чоловіки	12,5	12,8	16,1	29,2
Жінки	14,9	20,6	27,5	42,2

Середня кількість годин навчання на одного співробітника зростала з 13,6 год у 2021 році до 33,4 год у 2024 році, що свідчить про посилення уваги компанії до розвитку персоналу. Жінки стабільно отримували більше годин

навчання, ніж чоловіки, а у 2024 році цей розрив істотно зріс (40,3 год проти 28,6 год). Така динаміка може свідчити про ширшу залученість жінок до розвиткових програм або про специфіку їхніх посад.

Чоловіки-керівники демонструють вищу активність у навчанні у 2023–2024 рр., тоді як кількість годин у жінок-керівниць залишається нижчою та більш нестабільною.

Протягом 2024 року для працівників було організовано широкий спектр навчальних програм і тренінгів (рис. 2.7).

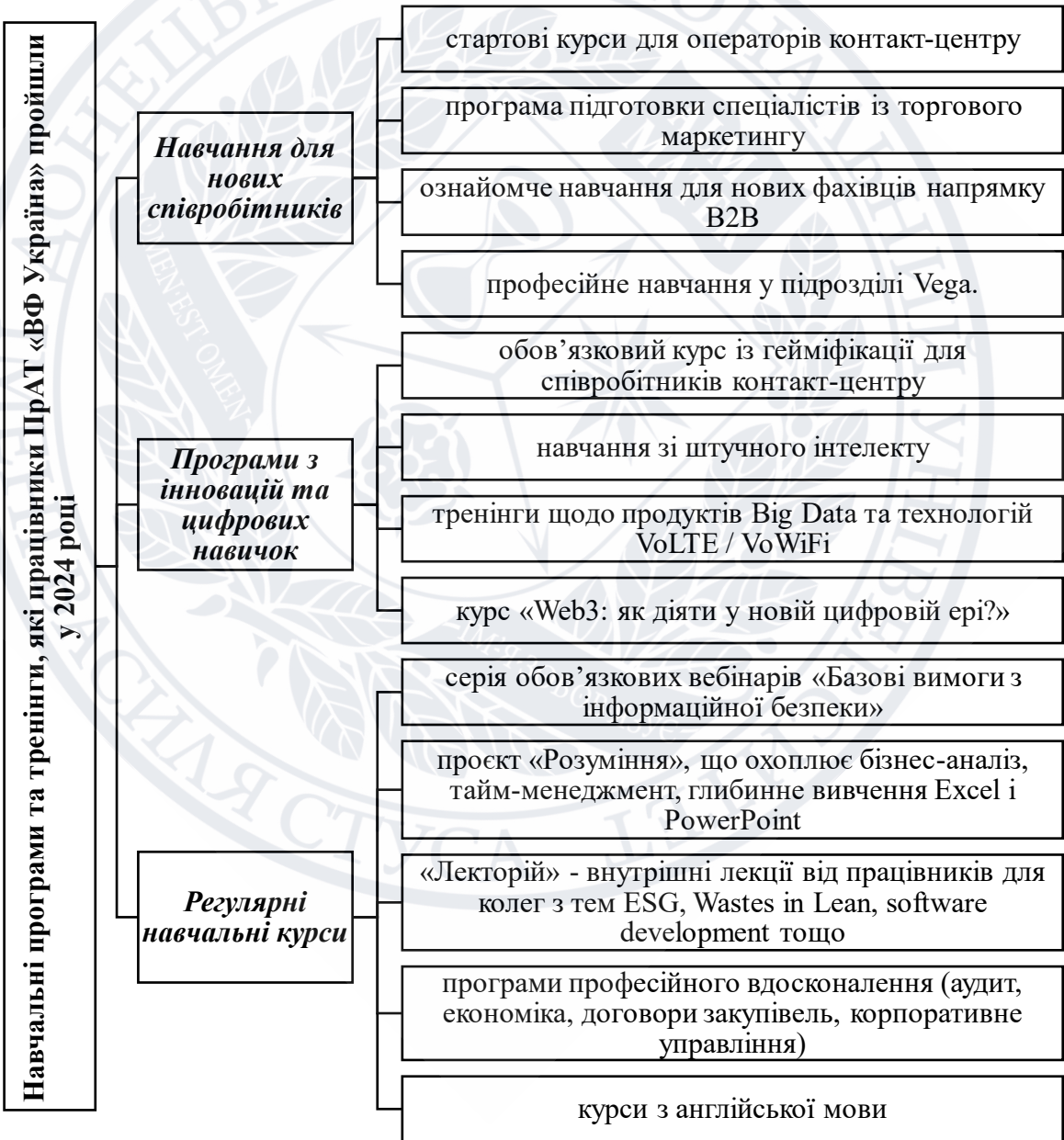


Рисунок 2.7 – Навчальні програми та тренінги, які працівники ПрАТ «ВФ Україна» пройшли у 2024 році [40; 47; 48; 49]

Загалом дані свідчать про системне збільшення інвестицій у розвиток персоналу та активне розширення освітніх програм, з особливо високою навчальною активністю серед жінок та працівників не керівної ланки.

Працівники Vodafone Україна активно долучаються до професійних конференцій і тематичних форумів, де обмінюються досвідом та вивчають найкращі практики галузі. Представники HR-напрямку беруть участь у подіях, присвячених управлінню персоналом, корпоративному лідерству, безпеці, аудиту, клієнтському досвіду та стратегіям розвитку. Це дозволяє їм посилювати компетентності та інтегрувати сучасні управлінські підходи у діяльність компанії.

У Групі здійснюється системна оцінка результативності працівників, яка проводиться щороку та охоплює три елементи:

- виконання ключових показників ефективності (KPI);
- оцінювання індивідуальних результатів;
- зв'язок ефективності з рівнем винагороди.

Процедура оцінювання регулюється корпоративною політикою та базується на принципах прозорості та об'єктивності.

У 2024 році 74,4% працівників отримали регулярну оцінку ефективності й перегляд кар'єрних перспектив. Серед менеджменту цей показник становив 61,9% (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Частка працівників, що отримали регулярну оцінку якості їх роботи і перегляд кар'єрного розвитку у 2022-2024 рр. [40; 47; 48; 49]

Категорія	2022	2023	2024
Всі працівники, з них:	82,9%	73,0%	74,4%
Чоловіки	83,2%	74,8%	73,8%
Жінки	82,5%	70,5%	75,2%
Вища ланка керівництва, з них:	100%	70,0%	61,9%
Чоловіки	100%	69,2%	64,3%
Жінки	100%	71,4%	57,1%
Інші працівники, з них:	82,7%	75,3%	74,4%
Чоловіки	83,1%	76,2%	73,9%
Жінки	82,4%	74,0%	75,3%

Vodafone заохочує співробітників пробувати себе в різних сферах діяльності, переходити в інші підрозділи, підвищуючи мобільність та різноманітність компетенцій у команді. Компанія також реалізує програму взаємодопомоги, яка передбачає залучення працівників до тимчасової підтримки колег з інших напрямів, що дозволяє зміцнювати внутрішній кадровий резерв.

Аналіз динаміки навчальних показників та впроваджених програм свідчить, що система розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» є результативною, системною та орієнтованою на довгостроковий розвиток людського капіталу. Компанія продемонструвала значне розширення можливостей для навчання: середня кількість годин розвитку на одного працівника зросла більш ніж удвічі за 2021–2024 рр., що підтверджує посилення інвестицій у професійне зростання співробітників.

Структуровані освітні програми («Матриця професійної підготовки», «Лекторій», «Розуміння», модульні курси для менеджерів) забезпечують комплексність та наступність розвитку компетенцій. Система також враховує потреби різних груп персоналу – як керівників, так і лінійних працівників. Розвиток дистанційного та мікронавчання, підтримка культури самонавчання та адаптація новачків сприяють гнучкості й доступності освітніх можливостей.

Загалом, ефективність системи розвитку персоналу проявляється в її системності, різноманітності інструментів, орієнтації на потреби бізнесу та працівників, а також у позитивній динаміці ключових показників навчання. Це дозволяє компанії підвищувати кваліфікацію персоналу, формувати кадровий резерв та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному телекомунікаційному секторі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПРАТ «ВФ Україна»

Ефективна система розвитку персоналу є одним із визначальних чинників конкурентоспроможності телекомунікаційних компаній, які працюють у середовищі постійних технологічних змін, високої конкуренції та стрімкої цифрової трансформації. У таких умовах саме персонал, його професійні компетенції, здатність до швидкого навчання й адаптації стають ключовою запорукою стабільного функціонування та інноваційного розвитку підприємства.

Проведений аналіз кадрової політики та системи навчання ПРАТ «ВФ Україна» свідчить про наявність розгалуженої та добре організованої моделі корпоративного навчання, що включає різні форми професійної підготовки, адаптаційні програми, розвиток керівників та внутрішні освітні проєкти. Водночас результати дослідження вказують на необхідність подальшого вдосконалення окремих елементів системи розвитку персоналу, зокрема у напрямках оновлення компетентнісних моделей, цифровізації навчальних процесів, підсилення оцінювання результативності розвитку та розширення індивідуальних траєкторій навчання. Оптимізація цих процесів сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, забезпечить відповідність професійних навичок працівників стратегічним цілям компанії та підтримає її технологічне лідерство на ринку.

На рис. 3.1 наведено комплексні рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства, згруповані за ключовими стратегічними напрямками. Це, у свою чергу, створює підґрунтя для формування цілісної, ефективної та довгостроково орієнтованої системи розвитку персоналу ПРАТ «ВФ Україна».



Рисунок 3.1 – Напрями удосконалення системи розвитку персоналу
ПрАТ «ВФ Україна»

Основними напрямками удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» є:

1. Удосконалення стратегічного управління розвитком персоналу

1.1. Формування довгострокової стратегії розвитку компетенцій.

Компанії доцільно розробити стратегічну карту компетенцій, яка включатиме: перелік ключових компетенцій для всіх категорій працівників (технічні, цифрові, управлінські, соціальні); прогноз їх розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії на 3–5 років; очікувані рівні компетентності та критерії їх оцінювання. Це дозволить систематизувати процес розвитку талантів та забезпечити узгодженість навчання з бізнес-цілями.

1.2. Інтеграція моделі управління талантами (Talent Management).

Необхідно запровадити комплексну модель, що включає: ідентифікацію високопотенційних працівників; створення програм прискореного розвитку (fast-track programs); розвиток лідерського кадрового резерву; систематичний моніторинг ефективності талантів. Це особливо важливо для великої телеком-компанії, де технологічне лідерство залежить від інноваційності працівників.

2. Підсилення системи корпоративного навчання

2.1. Розширення мікронавчання та адаптивних навчальних траєкторій.

Мікронавчання вже активно використовується компанією, але потенціал його застосування може бути підсилений за рахунок: побудови індивідуальних маршрутів розвитку для кожного працівника на основі результатів оцінювання; інтеграції адаптивних навчальних платформ, які підлаштовують матеріал під рівень знань і стиль навчання користувача; створення коротких модулів з актуальних тем: кібербезпека, аналіз даних, робота з AI, управління проєктами [1; 22; 56].

2.2. Модернізація програм для нових працівників. Запровадження розширеної програми адаптації («Digital Onboarding 2.0»), яка включатиме: віртуальні тури по підрозділах; гейміфіковані завдання; інтерактивну карту навичок, яких потрібно досягти протягом перших трьох місяців; автоматичний

моніторинг прогресу. Це дозволить скоротити час адаптації новачків і підвищити їх залученість.

2.3. Удосконалення програми розвитку керівників. Менеджерська компетентність є критично важливою для телеком-компаній, тому доцільно: створити модульну програму «Leadership Academy»; передбачити симулятори управлінських рішень; розширити блоки з емоційного інтелекту, кросфункціональної взаємодії, антикризового менеджменту; впровадити коучинг першої лінії для новопризначених керівників [6; 10; 19].

3. Розвиток цифрових навичок і впровадження нових технологій навчання

3.1. Створення Центру цифрових компетенцій. Центр може забезпечувати: навчання співробітників роботі з великими даними, AI та автоматизованими системами; підготовку працівників до переходу на нові технології (5G, IoT, advanced analytics); тестування інноваційних освітніх підходів.

3.2. Використання AR/VR-технологій у навчанні. Для операторів контактних центрів та технічних спеціалістів AR/VR може забезпечити: імітацію складних сценаріїв обслуговування клієнтів; віртуальні моделі обладнання та мережевої інфраструктури; тренінги без ризику пошкодження техніки чи систем.

4. Удосконалення системи оцінювання персоналу

4.1. Впровадження регулярного 360-градусного оцінювання. Цей метод дозволить: оцінювати не лише результати, а й поведінкові компетенції; отримувати зворотний зв'язок від колег, підлеглих і керівників; підвищити об'єктивність кадрових рішень.

4.2. Інтеграція KPI розвитку. Доцільно включити до ключових показників результативності: індивідуальний прогрес у розвитку компетенцій; участь у корпоративних програмах навчання; готовність до внутрішньої ротації або розширення функціоналу. Це сприятиме підвищенню мотивації працівників до безперервного навчання [5; 16].

5. Підвищення ефективності внутрішньої комунікації щодо навчання

5.1. Створення єдиного корпоративного порталу розвитку персоналу.

Портал має містити: електронні плани навчання; доступ до всіх курсів і матеріалів; календарі тренінгів; рекомендації на основі роботи з даними (AI-personalized learning).

5.2. *Розвиток навчальних спільнот (Communities of Practice).* Доцільно створити тематичні професійні спільноти: технічні групи (мережі, ІТ, безпека); комерційні напрямки (маркетинг, продажі, клієнтський сервіс); лідерські клуби для менеджерів. Це посилить обмін досвідом та горизонтальну комунікацію.

6. Оптимізація наставництва та коучингу

6.1. *Запровадження формальної системи наставництва.* Вона має включати: критерії відбору наставників; систему оплати / нематеріальних стимулів для них; автоматизоване відстеження прогресу підопічних; стандартизовані плани адаптації.

6.2. *Розвиток коучингової культури.* Необхідно навчати менеджерів: технікам коучингового управління; методам розвитку самостійності підлеглих; навичкам постановки цілей та зворотного зв'язку.

7. Посилення мотиваційної складової розвитку персоналу

7.1. *Мотиваційні програми на основі здобутих компетенцій.* Пропонується: спрямувати бонусну систему на досягнення результатів навчання; встановити премії за проходження сертифікаційних програм; прив'язати просування по службі до розвитку ключових компетенцій.

7.2. *Запровадження внутрішніх конкурсів і хакатонів.* Такі заходи сприятимуть інноваційності та розвитку практичних навичок: конкурси з розробки рішень у сфері телекомунікацій; внутрішні хакатони зі створення цифрових продуктів; змагання між командами контактних центрів щодо якості обслуговування.

Удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» повинно здійснюватися комплексно та стратегічно. Запропоновані рекомендації комплексно охоплюють ключові елементи сучасної системи

розвитку персоналу: від стратегічного планування компетенцій і управління талантами до впровадження новітніх цифрових інструментів навчання, модернізації програм адаптації та розширення мотиваційних механізмів. Зокрема, формування довгострокової стратегії розвитку компетенцій та інтеграція моделі Talent Management створюють передумови для системної роботи з високопотенційними працівниками й формування сильного кадрового резерву. Розширення можливостей мікронавчання, удосконалення програм для новачків і створення Leadership Academy сприятимуть формуванню інноваційно орієнтованої корпоративної культури, орієнтованої на постійний професійний ріст [12; 17].

Використання цифрових навчальних технологій, включаючи адаптивні платформи, AR/VR та Центр цифрових компетенцій, розкриє нові можливості для навчання технічних спеціалістів і працівників контактних центрів, а також забезпечить відповідність компетенцій працівників сучасним технологічним вимогам – зокрема в контексті розвитку мереж 5G, IoT, хмарних сервісів та аналізу даних. Удосконалення системи оцінювання персоналу через впровадження 360-градусного оцінювання та KPI розвитку дозволить підвищити об'єктивність управлінських рішень, стимулювати відповідальність за власний професійний розвиток і забезпечити прозорість оцінювання результатів навчання.

Важливим елементом запропонованих рекомендацій є модернізація внутрішніх комунікацій у сфері навчання, включаючи створення єдиного порталу розвитку персоналу та професійних спільнот. Це забезпечить зручний доступ до інформації, підсилить горизонтальну взаємодію та сприятиме формуванню середовища безперервного навчання. Крім того, розвиток наставництва та коучингової культури підвищить якість адаптації нових працівників, сприятиме передачі досвіду та розкриттю потенціалу співробітників на всіх рівнях управління.

Удосконалення мотиваційної складової розвитку персоналу — через систему заохочень за досягнення навчальних цілей, впровадження внутрішніх

конкурсів і хакатонів – дозволить підвищити внутрішню мотивацію працівників, сприяти розвитку інноваційності та закріпити стратегічну орієнтацію компанії на професійне зростання.

Загалом реалізація запропонованих рекомендацій дозволить ПрАТ «ВФ Україна»:

створити гнучку, адаптивну й сучасну систему корпоративного навчання;

забезпечити постійний розвиток компетенцій персоналу відповідно до бізнес-цілей;

сформувати сильний кадровий резерв і лідерські команди;

підвищити залученість, мотивацію та продуктивність працівників;

підтримати технологічне лідерство на українському телекомунікаційному ринку.

Впровадження цих заходів забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства, сприятиме його стратегічній стійкості й створить умови для формування висококваліфікованого, інноваційно орієнтованого та мотивованого персоналу, здатного ефективно працювати в умовах швидких технологічних та організаційних змін.

3.2 Пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю системного підходу до розвитку власного персоналу. Розвиток працівників стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості бізнесу. Згідно з підходами сучасного менеджменту, ефективна стратегія управління персоналом має включати не лише заходи з мотивації, але й інструменти стимулювання професійного та особистісного розвитку працівників.

У цьому контексті особливої актуальності набуває потреба переходу від фрагментарних заходів до цілісного, стратегічно орієнтованого підходу, який забезпечує інтеграцію процесів навчання, розвитку, оцінювання та стимулювання в єдину систему управління людським капіталом. Саме такий підхід дозволяє не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові кадрові рішення, що відповідають стратегічним цілям підприємства.

Розробка стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві передбачає визначення цілей, завдань, принципів та методів, формування алгоритму реалізації, а також створення системи оцінки й моніторингу результатів. Така стратегія сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, формуванню корпоративної культури безперервного навчання та розвитку [11; 32].

Цілі стратегії стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» визначаються довгостроковими орієнтирами підприємства та мають узгоджуватися із загальною стратегією його розвитку. У межах такої стратегії акцент робиться на підвищенні конкурентоспроможності організації шляхом розвитку професійних компетентностей працівників і формуванні кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних завдань бізнесу. Важливою складовою є підготовка персоналу до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інновацій та опанування нових підходів у роботі.

Крім того, стратегія спрямована на зниження ризиків плинності кадрів шляхом підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та наявними можливостями професійного зростання. У центрі уваги також перебуває створення корпоративної культури, орієнтованої на безперервне навчання та розвиток, що передбачає ширше застосування інноваційних підходів до управління людськими ресурсами та інтеграцію сучасних інструментів стимулювання.

Відповідно до поставлених цілей формуються конкретні *завдання*:

1. Визначення потреб у розвитку персоналу на основі оцінки компетентностей та стратегічних цілей підприємства.
2. Розробка системи матеріальних і нематеріальних стимулів для підтримки професійного розвитку.
3. Створення механізму планування кар'єри та ротації кадрів.
4. Організація системи безперервного навчання (курси, тренінги, онлайн-платформи).
5. Формування умов для розвитку корпоративної культури та цінностей підприємства.
6. Забезпечення ефективної комунікації між керівництвом і персоналом.
7. Впровадження системи оцінки результативності розвитку працівників.

Під час формування стратегії стимулювання розвитку персоналу важливо спиратися на низку ключових *принципів*, які забезпечують її цілісність та ефективність. Передусім стратегія має будуватися на засадах системності, тобто охоплювати всі аспекти розвитку персоналу – від планування потреб у компетентностях до оцінювання результатів навчання. Вона повинна розглядати розвиток не як окремий процес, а як складову загальної системи управління людським капіталом.

Не менш значущим є принцип комплексності, що передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, інтеграцію різних інструментів мотивації, навчання, оцінювання та кар'єрного зростання. Ефективна стратегія має враховувати індивідуальні особливості працівників, їхній потенціал, рівень підготовки, потреби у навчанні та особистісні мотиватори, що відображається у принципі індивідуалізації.

Стратегія також повинна мати чітку мотиваційну спрямованість, коли розвиток персоналу безпосередньо підсилює мотивацію працівників та сприяє їх залученості. Важливою умовою успішності є принцип безперервності, який

підкреслює, що розвиток має здійснюватися систематично, а не епізодично, забезпечуючи стабільне вдосконалення компетентностей [13; 50].

Крім того, усі процедури стимулювання мають бути відкритими, зрозумілими та справедливими, що формує довіру працівників до управлінських рішень і зміцнює корпоративну культуру. Окреме місце у сучасних умовах займає принцип інноваційності, який передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, інтерактивних форм навчання та прогресивних методів управління персоналом, що підсилюють ефективність реалізації стратегії [4; 8].

Методи стимулювання розвитку персоналу можна класифікувати на матеріальні, нематеріальні соціально-психологічні та організаційні (табл. 3.1). Матеріальні методи охоплюють фінансові стимули, що безпосередньо підвищують мотивацію працівників до навчання та професійного зростання. Нематеріальні інструменти зосереджені на кар'єрних можливостях, визнанні досягнень і розвитку через наставництво, формуючи атмосферу підтримки та лояльності. Соціально-психологічні методи сприяють зміцненню командної взаємодії, створенню комфортного робочого середовища та підвищенню задоволеності працею. Організаційні інструменти – такі як ротація, кадровий резерв чи індивідуальні плани розвитку – забезпечують раціональне використання потенціалу працівників і підтримують їхню готовність до професійного зростання.

Таблиця 3.1 – Методи стимулювання розвитку персоналу

Група методів	Конкретні інструменти	Очікуваний ефект
Матеріальні	Премії за проходження навчання, оплата курсів, підвищення зарплати після сертифікації	Зростання мотивації до навчання, зниження опору змінам
Нематеріальні	Визнання досягнень, кар'єрне просування, наставництво, корпоративні тренінги	Формування позитивного клімату, підвищення лояльності
Соціально-психологічні	Створення командних проектів, гнучкі графіки, корпоративні заходи	Розвиток командної роботи, підвищення задоволеності роботою
Організаційні	Ротація кадрів, кадровий резерв, індивідуальні плани розвитку	Оптимальне використання потенціалу працівників

Алгоритм розробки та впровадження стратегії. Процес розробки та реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» можна представити як послідовність етапів, представлений на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Алгоритм реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна»

Кожен з етапів має власну специфіку, методичні підходи та інструменти, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На початковому етапі проводиться комплексна діагностика умов, у яких функціонує підприємство. Зовнішнє середовище – це тенденції ринку праці, рівень заробітної плати у галузі, попит на ключові професії, нормативно-правові вимоги, конкуренція за таланти, соціально-економічні умови. Внутрішнє середовище – кадровий склад (структура персоналу за віком,

освітою, стажем), рівень кваліфікації, показники плинності кадрів, продуктивності праці, задоволеності роботою. Метою даного етапу є визначення факторів, які формують потреби у стимулюванні персоналу та які ризики можуть впливати на його розвиток.

2. *Діагностика потреб у розвитку персоналу.* На цьому етапі визначаються ключові розриви між поточними компетентностями працівників і вимогами до них у майбутньому. Інструментами, що доцільно використовувати, є: оцінка компетентностей (Assessment Center, тести, атестації), анкетування для виявлення мотиваційних потреб, інтерв'ю з керівниками й працівниками [14; 31]. Результатом даного етапу є база даних про індивідуальні та групові потреби у навчанні, розвитку, мотивації; визначення найбільш критичних зон (наприклад, нестача управлінських навичок, дефіцит знань у сфері цифровізації).

3. *Визначення стратегічних цілей розвитку персоналу.* Формуються цілі розвитку персоналу, які узгоджуються із загальною стратегією підприємства. Узгодженість із корпоративною стратегією забезпечує, що стимулювання персоналу буде не самоціллю, а засобом досягнення бізнес-результатів.

4. *Розробка комплексу заходів стимулювання.* Цей етап передбачає визначення інструментів і програм, що формуватимуть систему стимулювання. Матеріальними стимулами є конкурентна заробітна плата, премії, бонуси, соціальні пакети, страхування, участь у прибутках. Нематеріальні стимули – це навчання, кар'єрне планування, визнання досягнень, можливість участі в ухваленні рішень, корпоративна культура, наставництво. Програми розвитку, що доцільно використовувати – створення системи тренінгів, програм підвищення кваліфікації, коучинг, внутрішня ротация кадрів. Результатом даного етапу є збалансований комплекс заходів, що враховує потреби як працівників, так і підприємства.

5. *Формування бюджету і ресурсного забезпечення.* Будь-яка стратегія потребує матеріального та організаційного підґрунтя. По-перше, це ресурсне

забезпечення: кошти на навчання, преміювання, корпоративні заходи, залучення зовнішніх консультантів. По-друге, бюджетування: визначення обсягів фінансування, розподіл витрат між підрозділами, пошук додаткових джерел (наприклад, грантові програми або співпраця з навчальними закладами).

6. *Пілотне впровадження заходів (на окремих підрозділах).* Перед масштабним впровадженням стратегія тестується на вибраних підрозділах з метою перевірити життєздатність заходів, виявити потенційні проблеми. Переваги пілотного впровадження заходів – мінімізація ризиків, накопичення практичного досвіду, формування позитивних прикладів для інших підрозділів, що дозволяє отримати скоригований комплекс заходів, адаптований до реалій підприємства.

7. *Повномасштабне впровадження стратегії на рівні всього підприємства.* Після успішного пілотного тестування заходи масштабуються. Відбувається розгортання нової системи стимулювання у всіх підрозділах, комунікація з персоналом, навчання керівників роботі з новими інструментами мотивації.

8. *Оцінка ефективності та моніторинг результатів.* Необхідний етап, що дозволяє визначити, чи справді стратегія дала очікуваний результат. Методи: KPI (продуктивність праці, рівень плинності кадрів, відвідуваність тренінгів, показники залученості), анкетування працівників, інтерв'ю з керівниками.

9. *Коригування стратегії з урахуванням нових умов.* Оскільки бізнес-середовище є динамічним, стратегія має адаптуватися. Причини для коригування: зміна ринкової кон'юнктури, поява нових технологій, оновлення законодавства, зміна стратегічних пріоритетів підприємства.

Отже, алгоритм охоплює логічну послідовність дій: від аналізу вихідної ситуації до повного впровадження, моніторингу та коригування. Він має циклічний характер і забезпечує неперервність розвитку персоналу.

Реалізація стратегії стимулювання розвитку персоналу дозволить досягти таких **результатів** (табл. 3.2): підвищення рівня кваліфікації працівників; формування кадрового резерву та зменшення дефіциту спеціалістів; зниження рівня плинності кадрів; зростання продуктивності праці; підвищення інноваційного потенціалу підприємства; формування позитивного іміджу роботодавця; зростання рівня корпоративної культури.

Таблиця 3.2 – Результати реалізації стратегії стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» та їх наслідки для підприємства

Результат	Наслідки для підприємства
<i>Підвищення рівня кваліфікації працівників</i>	- зростання професійних компетентностей; - зменшення кількості помилок і браку; - підвищення конкурентоспроможності підприємства.
<i>Формування кадрового резерву та зменшення дефіциту спеціалістів</i>	- наявність підготовлених кандидатів на ключові посади; - безперервність управління; - скорочення часу на пошук і адаптацію нових працівників.
<i>Зниження рівня плинності кадрів</i>	- економія витрат на підбір і навчання нових працівників; - стабільність кадрового складу; - підвищення мотивації та лояльності персоналу.
<i>Зростання продуктивності праці</i>	- ефективніше використання робочого часу; - підвищення якості виконання завдань; - зростання економічних показників (виручка, прибуток).
<i>Підвищення інноваційного потенціалу підприємства</i>	- зростання кількості нових ідей та пропозицій; - удосконалення процесів, технологій і продуктів; - швидка адаптація до змін ринку.
<i>Формування позитивного іміджу роботодавця</i>	- підвищення привабливості на ринку праці; - легше залучення нових талантів; - зміцнення довіри клієнтів та партнерів.
<i>Зростання рівня корпоративної культури</i>	- формування спільних цінностей та норм у колективі; - розвиток командної роботи; - підвищення лояльності та задоволеності працівників.

Реалізація стратегії стимулювання розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна» забезпечує комплексний позитивний ефект як для працівників, так і для підприємства в цілому. Підвищення кваліфікації та формування кадрового резерву сприяють зміцненню професійного потенціалу колективу та зниженню дефіциту спеціалістів. Зменшення плинності кадрів і зростання продуктивності праці дозволяють оптимізувати витрати й підвищити результативність господарської діяльності. Інноваційний розвиток персоналу

формує умови для впровадження сучасних рішень, що підтримують конкурентоспроможність підприємства. Водночас інвестиції у працівників створюють позитивний імідж роботодавця та зміцнюють корпоративну культуру, що у довгостроковій перспективі гарантує стабільність, стійкий розвиток і привабливість організації як для співробітників, так і для партнерів.

Для *оцінки ефективності* стратегії стимулювання розвитку персоналу важливо використовувати комплексний підхід, поєднуючи кількісні та якісні показники, що дозволяє отримати всебічне уявлення про результати впроваджених заходів [11; 21].

З кількісних індикаторів найбільш інформативними є показники, що відображають динаміку участі працівників у програмах навчання та розвитку: частка персоналу, який пройшов підвищення кваліфікації, здобув нові компетентності або отримав сертифікацію. До них також належать показники кадрової стабільності, зокрема рівень плинності кадрів та частка працівників, які отримали підвищення по службі. Окрему увагу доцільно приділяти змінам у продуктивності праці, адже саме цей параметр часто є ключовим маркером результативності інвестицій у розвиток персоналу.

Якісні показники дозволяють оцінити внутрішні, менш формалізовані аспекти впливу стратегії. Серед них важливе місце займає рівень задоволеності працівників умовами роботи, можливостями навчання та професійного зростання. Значущими є також зміни у корпоративному кліматі, такі як зміцнення командної взаємодії, підвищення рівня довіри або покращення комунікацій. Додатковим індикатором виступає рівень лояльності персоналу, що відображає готовність працівників підтримувати організацію, залишатися в ній та брати активну участь у реалізації її стратегічних завдань.

Поєднання цих показників забезпечує більш точну та об'єктивну оцінку ефективності стратегії, дозволяючи своєчасно коригувати інструменти стимулювання та підвищувати результативність процесів розвитку персоналу.

Система показників оцінки ефективності стратегії представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Система показників оцінки ефективності стратегії

Показник	Метод вимірювання	Очікуване значення
Кількість працівників, які пройшли навчання	Звіти HR-відділу	$\geq 70\%$
Плинність кадрів	Статистичний аналіз	$\leq 10\%$ на рік
Задоволеність роботою	Анкетування	$\geq 80\%$ позитивних відповідей
Продуктивність праці	Економічні показники	+10-15%

Моніторинг передбачає регулярний збір інформації про хід реалізації стратегії та досягнення запланованих результатів. Основні інструменти моніторингу: щорічні звіти HR-служби; опитування працівників; аналіз показників продуктивності та плинності; зовнішній аудит (за потреби).

Коригування стратегії здійснюється у випадку невідповідності між запланованими й фактичними результатами, а також при зміні зовнішніх умов (наприклад, економічна криза, трансформація ринку праці, впровадження нових технологій).

Отже, розробка стратегії стимулювання розвитку персоналу є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, оскільки саме людські ресурси становлять основу формування конкурентних переваг та забезпечують довгострокову ефективність організації. Успішна реалізація такої стратегії дозволяє не лише підвищити рівень професійної підготовки працівників, але й сприяє формуванню високого рівня їхньої мотивації, залученості та готовності до інноваційних змін.

Комплексний, системний підхід – що включає визначення стратегічних цілей, конкретних завдань, принципів та методів стимулювання, а також побудову чітко структурованого алгоритму впровадження – забезпечує логічність, послідовність і цілісність процесу управління розвитком персоналу. Така структура дозволяє підприємству не лише коректно ідентифікувати потреби працівників, узгодити їх зі стратегічними орієнтирами бізнесу, а й сформувати оптимальний набір управлінських інструментів: від

мотиваційних механізмів і програм навчання до систем кар'єрного зростання та розвитку компетентностей.

Особливого значення набувають етапи оцінювання ефективності та моніторингу результатів, які дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони реалізованих заходів, оперативно коригувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищувати гнучкість і адаптивність кадрової політики. Систематичний моніторинг сприяє формуванню прозорої моделі управління персоналом, що базується на об'єктивних показниках результативності та рівні задоволеності працівників.

Таким чином, впровадження стратегії стимулювання розвитку персоналу створює умови для підвищення продуктивності праці, зміцнення корпоративної культури, запобігання плинності кадрів та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У довгостроковій перспективі це забезпечує стале зростання, підвищення конкурентоспроможності та здатність ефективно реагувати на виклики динамічного ринкового середовища. Стратегія розвитку персоналу стає не лише інструментом оптимізації роботи працівників, а й важливим чинником стійкого розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено заходи щодо удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного спрямування, а саме:

1. Досліджено підходи до визначення сутності процесу розвитку персоналу на підприємстві. У роботі проаналізовано різні концептуальні підходи до трактування розвитку персоналу – від класичних моделей професійного зростання до сучасних інтегрованих підходів, що поєднують особистісний, соціальний та професійний розвиток. Показано, що розвиток персоналу розглядається не лише як система навчальних заходів, а як стратегічний управлінський процес, який забезпечує формування необхідних компетенцій відповідно до цілей підприємства, розкриття потенціалу працівників та підвищення їх конкурентоспроможності. Обґрунтовано важливість взаємозв'язку між розвитком персоналу та реалізацією корпоративної стратегії.

2. Визначено інструменти, методи та моделі розвитку персоналу. На основі проведеного аналізу охарактеризовано сучасний інструментарій розвитку персоналу, до якого належать коучинг, наставництво, тренінги, e-learning, бізнес-ігри, buddying, secondment, кейс-методи, самонавчання, а також системи оцінювання та формування кадрового резерву. Розкрито їх потенціал у підвищенні професійної компетентності працівників та адаптації персоналу до умов цифрової економіки. Крім того, розглянуто моделі розвитку персоналу, що базуються на циклічності управління компетенціями, принципах безперервного навчання, інтеграції інноваційних технологій та гейміфікованих підходів до навчання. Акцентовано на важливості комбінування методів для досягнення максимального ефекту.

3. Виокремлено особливості формування системи розвитку персоналу сучасного підприємства. На основі теоретичних положень та практичних

тенденцій окреслено ключові особливості формування системи розвитку персоналу в умовах сучасних викликів. Підкреслено, що побудова такої системи потребує стратегічного підходу, орієнтації на компетентнісну модель, використання цифрових інструментів та забезпечення безперервності професійного навчання. З'ясовано, що ефективна система розвитку персоналу має включати діагностику потреб, планування навчальних програм, організацію внутрішнього й зовнішнього навчання, управління кар'єрою, моніторинг результатів та інтеграцію політики корпоративної соціальної відповідальності. Визначено, що сучасні компанії повинні враховувати індивідуальні потреби працівників, створювати мотиваційні умови, забезпечувати прозорість процесу розвитку та формувати культуру навчання на рівні організації.

4. Проаналізовано основні показники діяльності ПрАТ «ВФ Україна». У ході дослідження здійснено комплексний аналіз фінансово-економічних показників компанії за 2021–2024 роки, що дозволило визначити ключові тенденції її розвитку. Динаміка чистого доходу, валового прибутку, операційного результату та чистого фінансового результату засвідчує, що підприємство демонструє стійкість навіть в умовах воєнних викликів і нестабільного ринку. Позитивні зміни у фінансових показниках супроводжуються зростанням інвестицій у розвиток технологічної інфраструктури та цифрових сервісів. Аналіз активів та фонду оплати праці також підтвердив, що компанія системно розширює ресурсну базу та нарощує інвестиції в персонал, що є передумовою її подальшого інноваційного розвитку.

5. Досліджено кадрову політику підприємства. Проведене дослідження кадрової політики ПрАТ «ВФ Україна» дозволило встановити, що компанія дотримується принципів прозорості, рівності можливостей та орієнтації на довгостроковий розвиток трудового потенціалу. Аналіз структури персоналу за віком, статтю, видом зайнятості та типом трудових договорів виявив позитивну динаміку щодо збільшення чисельності працівників, що свідчить

про розширення діяльності та потребу в нових кваліфікованих кадрах. Особливу увагу приділено процесам підбору та оцінки персоналу, які базуються на компетентнісному підході та сучасних методиках оцінювання, включаючи панельні інтерв'ю та застосування професійних кейсів. Компанія активно впроваджує гібридні форми роботи, сприяє розвитку внутрішньої мобільності та регулярно вдосконалює політики у сфері праці та зайнятості.

6. Проведено оцінку ефективності системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна». На основі аналізу показників навчальної активності працівників за 2021–2024 роки встановлено, що компанія послідовно розширює обсяги та напрями корпоративного навчання. Середня кількість годин навчання на одного працівника збільшилася майже втричі, що свідчить про зростання уваги до професійного розвитку. Разом з тим виявлено певні дисбаланси між категоріями працівників, що потребують корекції у напрямку рівномірного доступу до навчання. Оцінка ефективності існуючих програм підтвердила їхню актуальність, однак вказала на потребу модернізації – зокрема через посилення цифрових підходів, розширення програм для керівників, впровадження персоналізованих траєкторій навчання та вдосконалення системи оцінювання результатів навчання.

7. Запропоновано рекомендації щодо удосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «ВФ Україна». У дослідженні розроблено комплексний пакет рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності системи розвитку персоналу. Рекомендації охоплюють стратегічні, організаційні та технологічні аспекти. Серед ключових пропозицій: формування довгострокової стратегії розвитку компетенцій, впровадження моделі управління талантами, модернізація програм адаптації та розвитку керівників, розширення мікронавчання, створення Центру цифрових компетенцій, застосування AR/VR для практичних тренінгів, удосконалення оцінювання персоналу через 360-градусний підхід та KPI розвитку. Також рекомендовано розвивати наставництво, коучинг, мотиваційні програми, професійні спільноти та цифрову інфраструктуру навчання. Реалізація цих заходів сприятиме

формуванню інноваційної, мотивованої, компетентної команди, здатної забезпечити технологічне й стратегічне лідерство підприємства.

8. Розроблено пропозиції щодо розробки стратегії стимулювання розвитку персоналу на підприємстві, які ґрунтуються на системному аналізі внутрішніх та зовнішніх чинників, оцінці кадрового потенціалу та стратегічних цілей організації. У межах здійсненого дослідження визначено логічну послідовність етапів, що забезпечують цілісність і результативність процесу стратегічного планування. Зокрема, обґрунтовано необхідність початкового аналізу зовнішнього середовища (тенденцій ринку праці, демографічної ситуації, галузевих вимог) та внутрішніх характеристик підприємства (структури персоналу, рівня його професійної підготовки, мотиваційного клімату).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Аніщенко В. О. Роль soft skills персоналу пробації у побудові траєкторії особистісно-професійного розвитку. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 10–27.
2. Ачкасова О. В., Іванісов О. В., Лебединська О. С. Інноваційно-адаптивний підхід до підготовки та розвитку управлінського персоналу у повоєнний період. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_54.
3. Бабчинська О. І. Детермінанти управління розвитком персоналу інноваційно-активного підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_9.
4. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_11.
5. Богуславська С. І., Чубенко Т. В. Інтеграція цифрових технологій в механізм управління розвитком персоналу в медичних закладах. *Економічний простір*. 2024. № 194. С. 8-12.
6. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип. 20(2). С. 31-40.
7. Братко М. В. Моніторинг освітніх потреб корпорації як ключовий інструмент організації корпоративного навчання та розвитку персоналу. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка*. 2025. № 43. С. 13-22.
8. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1. С. 31-37.

9. Венгер О., Венгер В., Холодулін А. Методи кар'єрного розвитку співробітників у системі управління персоналом на промисловому підприємстві в умовах сучасних викликів. *Humanities studies*. 2024. Вип. 21. С. 202-212.

10. Вербовська Л. С., Станьковська І. М., Боднар Г. Ф., Микитюк М. О. Компетентнісний розвиток персоналу як складова забезпечення якості проєкту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(1). С. 79-88.

11. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79-94.

12. Гайдай Г. Г., Дудка Т. В., Петровська С. І., Швець Л. В. Інноваційні зміни в процесах розвитку персоналу в умовах діджиталізації. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2024. Вип. 115(2). С. 300-308.

13. Гудзь М. В. Розвиток персоналу в умовах діджиталізації: рівень цифрової компетентності та важливість його зростання. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2023. Вип. 2. С. 111-118.

14. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Томарева-Патлахова В. В. Соціально-економічна безпека персоналу в системі формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Сіверщини. Серія: Освіта. Соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 1. С. 83–102.

15. Гуцалюк О. М., Ремзіна Н. А., Томарева-Патлахова В. В., Бондар Ю. А. Значення технології управління персоналом в системі розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. Вип. 1. С. 108-119.

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. *Економічний простір*. 2022. № 179. С. 50-54.

17. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.

18. Жилінська О., Дацькова Д. Використання LMS як інструменту персоналізованої системи розвитку талантів: кейс компанії ТОВ «Байерсдорф Україна». *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 109-119.

19. Завальський В. В. Мотиваційні аспекти професійного розвитку персоналу на підприємствах ЄС: досвід для України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 24. С. 138-144.

20. Завальський В. В. Проблеми мотивації професійного розвитку персоналу підприємств: зарубіжний досвід. *Ефективна економіка*. 2025. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_3_80.

21. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Байкер М. В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-економічною безпекою суб'єкта господарювання. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1. С. 61-66.

22. Заюков І. В. Впровадження моделі дуальної освіти в систему розвитку персоналу ДМСУ та оцінювання її ефектів. *Економіка і організація управління*. 2023. Вип. 1. С. 16-25.

23. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist-prat-vf-ukraina-ta-iogo-docirnix.pdf>.

24. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist-stanom-na-i-za-rik-shho-zakincivsya-31-grudnya-2023-roku-ta-zvit-nezaleznogo-auditor.pdf>.

25. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/image->

storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report_1680867815.pdf.

26. Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора ПрАТ «ВФ Україна» за 2021 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/konsolidovana-finansova-zvitnist-conso-vf-ukraine-ukr-2021-210422-with-add-forms-signed.pdf>.

27. Литовченко І., Лавриш Ю., Зеліковська О., Яхно Т. Методи й технології навчання та розвитку персоналу у США: традиції та сучасні інновації. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2025. Т. 13, № 2. С. 72-80.

28. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 2. С. 50-58.

29. Літинська В. А. Оцінка персоналу вітчизняних підприємств в контексті його кар'єрного розвитку. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 1. С. 308-318.

30. Ложачевська О. М., Овечкіна О. А., Іванишин А. В., Колодненко Н. В. Удосконалення організаційної культури інноваційно орієнтованих підприємств в контексті безпекового управління розвитком персоналу та управління якістю в умовах діджиталізації та сучасного маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10. С. 66-72.

31. Малиновська Ю. Б., Спіченко С. П., Гончар В. О., Групський Р. М., Джура І. І. Інтегровані стратегії управління та розвитку персоналу підприємств в умовах глобалізації та невизначеності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 10. С. 135-141.

32. Марценюк Л. В., Махінько І. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 40-44.

33. Нагорний В. В., Рубан О. О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38.

34. Обиденнова Т., Лещенко А. Інноваційні методи мотивації професійного розвитку персоналу підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2024_18_15.

35. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2021 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2021.pdf>.

36. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2022 рік. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/05/11/420/source/zvit-pro-upravlinnya-okremii-vfu-2022_1683817729.pdf.

37. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2023 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukrayina-2023.pdf>.

38. Окремий звіт про управління ПрАТ «ВФ Україна» за 2024 рік. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/okremii-zvit-pro-upravlinnya-prat-vf-ukraina-za-2024rik.pdf>.

39. Остряніна С. В., Пухай О. А., Вірченко В. А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_11_61.

40. Офіційний сайт ПрАТ «ВФ Україна». URL: <https://www.vodafone.ua/company>.

41. Попрозман О. І., Михайлов А. П., Опанасенко О. М. Сучасні тенденції та тренди розвитку менеджменту персоналу як провідної функції управління організацією. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 3. С. 76-83.

42. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2021.

43. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2022.

44. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/finances?current_year=2023.
45. ПрАТ «ВФ Україна». Фінансова звітність за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/14333937/yearly-finances?current_year=2024.
46. Радецька І. В. Вплив корпоративної культури на систему розвитку персоналу освітньої організації. *Педагогічний пошук*. 2022. № 4. С. 25–29.
47. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2022. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf.
48. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2023. URL: <https://www.vodafone.ua/storage/editor/files/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2023-rik.pdf>.
49. Річний звіт зі сталого розвитку Vodafone Україна 2024. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2025/04/25/753/source/shhoricnii-zvit-zi-stalogo-rozvitku-za-2024-rik_1745571916.pdf.
50. Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5. С. 714–723.
51. Ткаченко В. В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75.
52. Топішко Н. П., Душко Н. І., Галецька Т. І. Сучасні підходи до управління професійно-особистісним розвитком персоналу ІТ-підприємств (досвід компанії «Softserve»). *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2024. № 32. С. 54–60.
53. Устіловська А. С., Восило О. О. Розвиток персоналу транспортного підприємства через організацію тренінг-хабу з запровадженням онлайн-платформи дистанційного навчання. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 287–291.

54. Федотова Т. А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2022. № 3. С. 34-39.

55. Фурман Д. Г. Науково-практичні підходи до формування системи професійного розвитку персоналу підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 17. С. 39-47.

56. Череп О., Бехтер Л., Таболкін В. Методи безперервного професійного розвитку персоналу підприємств. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2023. Вип. 3. С. 180-187.

57. Яців І., Іващенко М. Формування та розвиток персоналу у сільськогосподарських підприємствах Львівської області. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17, № 3-4. С. 79-89.

