МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

МІЩУК АНАТОЛІЙ ІВАНОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин, кандидат економічних наук, доцент
_____ Марія Шкурат
«____» _____ 2025 р.

Розвиток людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Тетяна ОРЄХОВА, професор кафедри міжнародних економічних відносин
доктор економічних наук, професор
_____
підпис

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

Вінниця – 2025

АНОТАЦІЯ

Міщук А.І. Розвиток людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2025.

У роботі узагальнено теоретико-методологічні засади дослідження проблем розвитку людського потенціалу в системі забезпеченні ефективності діяльності підприємства; здійснено аналіз практик розвитку людського потенціалу в системі забезпеченні ефективності діяльності підприємства; визначено механізми розвитку людського потенціалу в системі забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Основними науковими результатами дослідження є: визначене місце людського потенціалу у системі внутрішнього стратегічного потенціалу АТ «Хмельницькобленерго»; узагальнення інструментів управління розвитком людського потенціалу підприємства; визначені напрями розвитку системи навчання протягом життя як шляху до розвитку людського потенціалу країни.

Ключові слова: розвитку людського потенціалу, ефективність діяльності підприємства, внутрішній стратегічний потенціал, навчання протягом життя.

88 с., 6 табл., 18 рис., бібліограф.: 88 найм.

SUMMARY

Mishchuk A.I. Human potential development in ensuring the efficiency of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational program "Business Administration". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2025.

The paper summarizes the theoretical and methodological principles of research into the problems of human potential development in the system of ensuring the efficiency of the enterprise; analyzes the practices of human potential development in the system of ensuring the efficiency of the enterprise; identifies the mechanisms of human potential development in the system of ensuring the efficiency of the enterprise.

The main scientific results of the study are: the place of human potential in the system of internal strategic potential of JSC "Khmelnytskoblenergo" is determined; generalizes the tools for managing the development of the enterprise's human potential; identifies the directions of development of the lifelong learning system as a path to the development of the country's human potential.

Keywords: human potential development, enterprise efficiency, internal strategic potential, lifelong learning.

88 pp., 6 tables, 18 figures, bibliography: 88 items.

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 8

1.1 Сутність та природа поняття людського потенціалу 8

1.2 Механізм впливу людського потенціалу на ефективність діяльності підприємства 12

1.3 Методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства 16

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 22

2.1 Характеристика трудових показників діяльності АТ «Хмельницькобленерго» 22

2.2 VRIO-аналіз внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства на прикладі АТ «Хмельницькобленерго» 31

2.3 Аналіз системи розвитку людського потенціалу 37

РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 43

3.1 Характеристика динаміки фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго» 43

3.2 Інструменти управління розвитком людського потенціалу підприємства . 51

3.3 Система навчання протягом життя як шлях до розвитку людського потенціалу країни 59

ВИСНОВОК 76

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними викликами, що стоять перед підприємствами в умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та зростання конкуренції на ринку. Ефективність діяльності організації все більше залежить від компетентності, професійних знань і навичок персоналу, здатності працівників швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та працювати в команді.

Розвиток людського потенціалу є ключовим чинником підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, а також формування конкурентних переваг підприємства. У сучасних умовах знання швидко застарівають, що потребує постійного оновлення компетенцій та безперервного навчання працівників. Ефективна стратегія розвитку персоналу дозволяє підприємству оптимально використовувати наявні ресурси, стимулювати мотивацію співробітників і забезпечувати їхню лояльність, що прямо впливає на досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, дослідження розвитку людського потенціалу та його впливу на ефективність діяльності підприємства є надзвичайно актуальним для забезпечення стійкого зростання, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до сучасних умов економічного середовища.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи теорії розвитку людського потенціалу досліджувались у роботах Т. Шульца, Г. Беккера, А. Маслоу, Е. Лібанової та ін. Вивчення ролі людського потенціалу у формуванні інтелектуального ресурсу знаходимо в роботах Ж. Дерій, В. Антонюк, О. Грішнової, В. Моргунова, Т. Заславської, Г. Залозної, О. Іванова, О. Скібіцького, Ю. Хадіуліної та ін. Проте недостатньо вивченим залишається питання розвитку людського потенціалу як основи інтелектуального розвитку в умовах переходу до економіки знань.

Проте, єдиної думки щодо розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства не існує, що обумовлює актуальність теми даного дослідження.

Метою роботи є розвиток теоретичних підходів і методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення зазначеної мети було поставлено і вирішено такі задачі:

- визначено сутність та природу поняття людського потенціалу
- узагальнено механізми впливу людського потенціалу на ефективність діяльності підприємства;
- досліджено методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- проведено оцінку характеристики трудових показників діяльності АТ «Хмельницькобленерго»;
- проведено VRIO-аналіз внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»;
- проведено аналіз системи розвитку людського потенціалу;
- оцінено динаміку фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго»
- узагальнено інструменти управління розвитком людського потенціалу підприємства;
- визначити напрями розвитку системи навчання протягом життя як шляху до розвитку людського потенціалу країни.

Об'єктом дослідження є процес розвитку людського потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади й організаційно-економічні важелі підвищення ефективності управління людським потенціалом в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дисертаційної роботи є положення сучасної теорії менеджменту, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління людським потенціалом в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

У процесі дослідження використано діалектичний метод наукового пізнання, а також загальнонаукові методи пізнання: метод теоретичного узагальнення; метод аналізу та синтезу; методи статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні матеріали та публікації, а саме Закони України, Укази Президента України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, дані Державної служби статистики України, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Основні наукові результати, які характеризують **новизну виконаного дослідження,** полягають у такому:

- шляхом застосування методу VRIO-аналізу визначено місце людського потенціалу у системі внутрішнього стратегічного потенціалу АТ «Хмельницькобленерго»;
- узагальнено інструменти управління розвитком людського потенціалу підприємства;
- визначено напрями розвитку системи навчання протягом життя як шляху до розвитку людського потенціалу країни.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що отримані в процесі дослідження теоретичні результати можуть стати основою для формування рекомендацій щодо управління людським потенціалом в забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

Результати дослідження викладено у науковій фаховій статті на тему «Система навчання протягом життя як шлях до розвитку людського потенціалу країни», яку прийнято до друку у науковий фаховий журнал «Економіка та організація управління» №4 2025 року, а також у тезах доповідей на тему «Система професійного розвитку на підприємстві» на XXV Міжнародної наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання» Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 88 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та природа поняття людського потенціалу

В епоху економіки знань саме розвиток людського потенціалу стає фундаментом добробуту суспільства [1]. Ця концепція лежить в основі досліджень Програми розвитку ООН (ПРООН), зокрема Індексу людського розвитку (Human Development Index, HDI) [2]. Згідно з ПРООН, розвиток людини — це процес розширення спектра вибору, що включає такі критично важливі елементи, як довге та здорове життя, освіта та гідний рівень життя, а також політичні свободи та права людини [2]. Історично людина розглядалася як інструмент для зростання ВВП, але сучасне розуміння ставить благополуччя людини як головну мету суспільного прогресу. Пізніше ООН уточнила це визначення, підкреслюючи, що розвиток людини – це розширення свободи людей жити повноцінним, творчим життям і активна участь у забезпеченні справедливості та стійкості розвитку планети [2].

Концептуальна схема людського розвитку, пропонована «Програмою розвитку ООН», будується на таких основних принципах, як продуктивність праці (люди повинні мати можливість підвищувати продуктивність своєї діяльності та брати участь у процесі формування доходу, тому економічне зростання, динаміка зайнятості та оплати праці є складовими моделей людського розвитку), рівність можливостей (ліквідація бар'єрів, пов'язаних з расою, статтю, місцем проживання, рівнем добробуту, які перешкоджають участі в політичному, соціальному та економічному житті), стійкість розвитку (відсутність фінансових, соціальних, демографічних, екологічних боргів, за якими доведеться платити майбутнім поколінням, забезпечення справедливого розподілу можливостей розвитку між поколіннями), розширення можливостей (сприяння самостійності, підвищення відповідальності людей за свою долю, активну участь населення в процесах прийняття рішень та підвищення ролі громадянського суспільства), громадські благополуччя (необхідність в соціально відповідальних формах

розвитку вільних ринкових відносин, наявність почуття соціальної згуртованості) [3].

Серед дослідників проблеми людського потенціалу немає єдності в його трактуванні. В роботі Седіковой І.О. та Мироненко Б.В. проаналізовано існуючі підходи до визначення категорійного апарату дослідження проблем формування та розвитку людського потенціалу [4].

Автори у своїй роботі роблять висновок, що «у теорії та практиці виділяють чотири концепції управління людськими ресурсами, які розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного. В економічному підході виділяють концепцію використання людських ресурсів, згідно якої основним завданням системи управління є відбір, стимулювання персоналу та нормування праці. В органічному підході концепція управління персоналом вимагає вивчення специфіки потреб та розробку програм, що орієнтовані на потреби персоналу, а концепція управління людськими ресурсами зорієнтована на навчання персоналу та створення умов для їх самоорганізації. Гуманістичний підхід спрямований в цілому на управління людиною, що включає процес адаптації кожного працівника, розвиток внутрішньої культури підприємства – формування правил, норм та цінностей, що сприяють розвитку людського потенціалу [4].

Таким чином, проведений авторами аналіз різних концепцій формування людського потенціалу дало змогу поділити їх на три групи: загальнотеоретичні, соціально-економічні та соціологічні. Слід зазначити, що в контексті загальнотеоретичних напрямів, людський потенціал концентрується на дослідженні та демонстрації його соціальної природи, уточнюючи її потенційні властивості як чинника суспільного прогресу. Соціально-економічний напрям розглядає дану категорію в рамках загальної теорії суспільного прогресу, руху до соціально-економічних результатів. Соціологічна концепція розкриває людський потенціал через призму суспільного прогресу, як трансформаційну модернізацію [4, с. 33].

Таблиця 1.1 – Узагальнення підходів до визначення поняття «Людський потенціал»

№	Автори	Праця	Визначення
1.	О. Амоша, В. Антонюк	Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія.	Людський потенціал – високі якісні характеристики людини, її можливість прожити тривале та благополучне життя, головний елемент національного багатства та провідна мета суспільного розвитку [5]
2.	Л. Безтелесна	Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення	Людський потенціал – це здібності, можливості й потреба людей працювати, сукупність різних їх якостей, що визначають особистість, як фізичних, так і духовних [6]
3.	В. Близнюк	Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика	Людський потенціал – це «…сукупна здатність суспільства до освоєння і осмислення світу, накопичення знань, створення на цій основі інтелектуальних продуктів та системи прийняття, переробки, використання, відтворення і передавання інформації» [7]
4.	Д. Богиня	Основи економіки праці: навч. посіб.	Людський потенціал – це категорія, близька за змістом до трудового (виробничого) потенціалу, яка відбиває більш широкий спектр соціально-демографічних і трудових відносин у суспільстві [8]
5.	О. Грішнова, Е. Лібанова	Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз	Людський потенціал – це сукупність соціально-демографічного, соціально-економічного, діяльнісного та соціокультурного потенціалів [9]
6.	С. Пирожков	Трудовий потенціал у демографічному вимірі	Людський потенціал – це системне утворення, зміст і функції якого розкриваються у процесі взаємозв'язку і взаємодії його складових, реалізація яких у ході життєдіяльності призводить до певних досягнень людини, що мають соціальну значимість [10]

Джерело: сформовано автором на основі [5-10]

Седіковой І.О. та Мироненко Б.В. важливий наголос на тому, що у теорії управління персоналом виділяють три основні види потенціалів [4, с. 33]:

1. Людський – здібності, можливості та потреби людей у праці.

2. Кадровий – сукупність здібностей всіх людей, які зайняті на підприємстві та вирішують певні завдання.

3. Статусний – реалізація потреб працівників. Визнання результатів роботи колегами, схвалення роботи.

З даним підходом слід не погодитися, враховуючі логіку змісту та рекурсії людського потенціалу як найбільш широкого поняття, що охоплює сукупність соціально-демографічного, соціально-економічного, діяльнісного та соціокультурного потенціалів на трудовий потенціал та кадровий потенціал.

Так, В. Антонюк визначає трудовий потенціал як характеристику усього сукупного населення без вікових обмежень, розглядаючи трудовий потенціал не лише з погляду кількісно-якісних характеристик населення як його носія, а і з огляду на концептуальні зміни в економічних відносинах інформаційного суспільства [11].

На рис. 1.1 визначено зв'язки між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу.

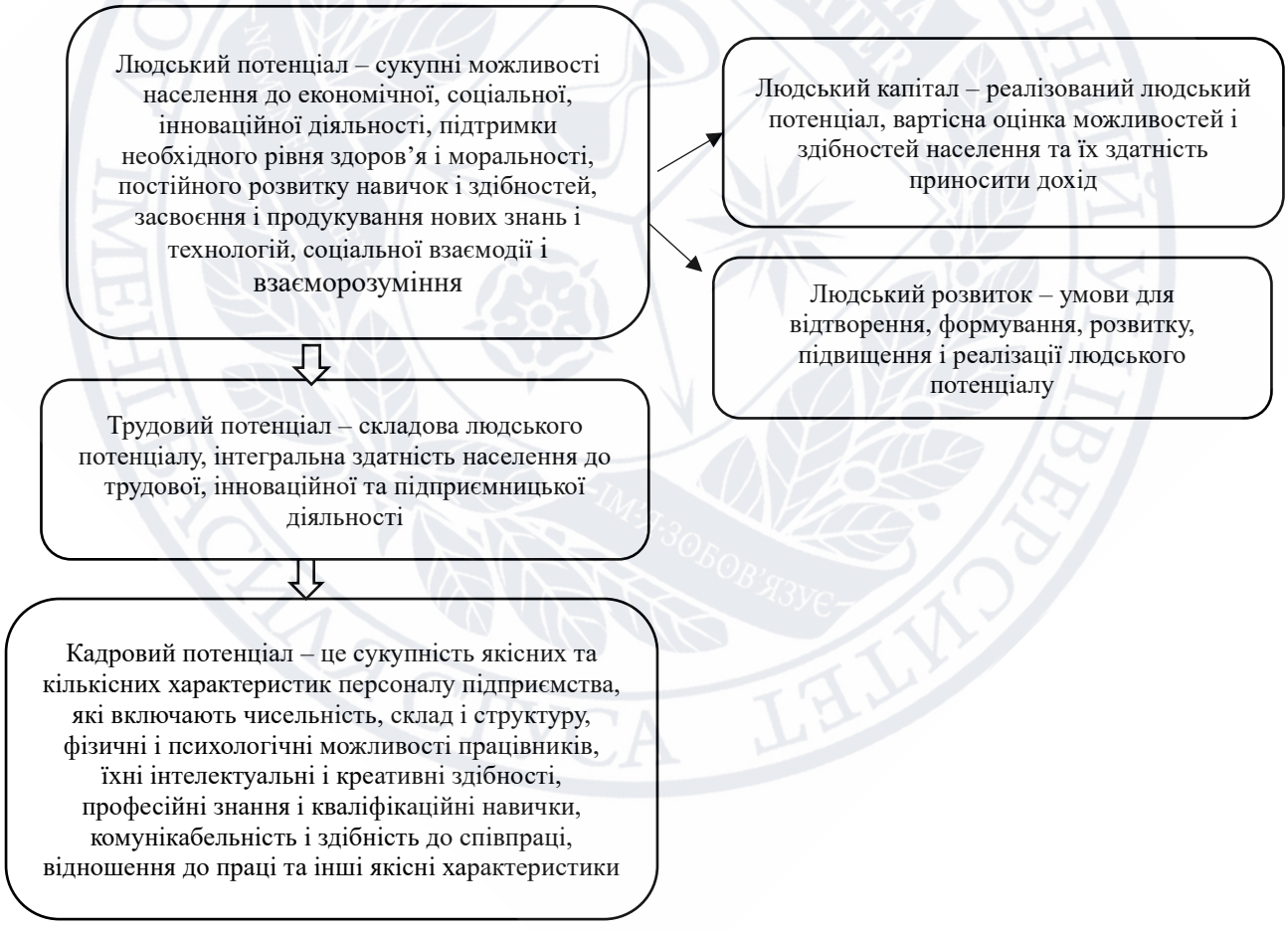

Рисунок 1.1 – Система зв'язків між основними категоріями у системі дослідження проблем людського потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [13-14]

Основу будь-якого підприємства складає кадровий потенціал, який є активним елементом підприємства та його рушійною силою. Від кваліфікації персоналу, його ефективного використання, розміщення залежить результат діяльності підприємства, його перевага в соціально-економічній сфері, а також місце на ринку праці. Складовими поняття кадрового потенціалу є особистісний потенціал (здібності, можливості, задатки, характер, темперамент), потенціал знань (компетентність, знання, вміння, навички), комунікаційний потенціал (спрямованість інформаційних потоків) та потенціал розвитку (самоствердження, самовираження) [12].

Під потенційними можливостями персоналу розуміється сукупність людських якостей, які можна застосовувати за конкретних обставин. Для ефективного виконання роботи персоналу потрібні спеціальні знання. Спеціальні знання є сукупністю теоретичних знань та практичних навичок у конкретній галузі, які набувають шляхом спеціальної підготовки та необхідні для вирішення питань [12].

1.2 Механізм впливу людського потенціалу на ефективність діяльності підприємства

Кадровий потенціал можна розглядати як один із ключових стратегічних чинників успіху підприємства. Як елемент конкурентоспроможності він охоплює низку важливих характеристик.

Стійкість характеризує здатність трудового колективу зберігати та нарощувати свій потенціал у ситуаціях постійної динаміки та змін (скорочення, кадрові переміщення, професійний розвиток, плинність тощо). При оцінюванні стійкості важливо враховувати не незмінність складу персоналу, а стабільність і безперервність розвитку кадрового потенціалу [13].

Плинність кадрів відображає рух працівників, що виникає через незадоволеність робочим місцем або невідповідність працівника вимогам підприємства. Це один із показників, пов’язаний зі звільненнями, який

безпосередньо впливає на життєздатність та ефективність діяльності організації [13].

Кваліфікація виступає якісною характеристикою персоналу та визначає здатність працівника виконувати роботи певного рівня складності. Вона є індивідуальною властивістю, що формується в процесі освіти, перепідготовки та практичного досвіду. По суті, кваліфікація відображає рівень професійної підготовленості працівника за конкретною спеціальністю.

Корпоративні знання у сучасних умовах стають одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вони формуються через навчання та професійну підготовку персоналу. Навчання спрямоване на розвиток загального інтелектуального рівня працівника, тоді як підготовка забезпечує засвоєння знань і навичок, необхідних для виконання конкретних виробничих функцій. Професійна підготовка має цільовий характер і передбачає забезпечення підприємства фахівцями, чиї компетентності відповідають поточним і стратегічним потребам компанії [14].

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективного управління кадровим потенціалом необхідно реалізовувати продуману й послідовну кадрову політику. Вона визначає стратегічні підходи до роботи з персоналом [15].

З метою забезпечення конкурентних переваг кадрового потенціалу пропонується впровадження системи управління, що базується на кадровій політиці та передбачає розвиток персоналу як ключову складову цього процесу (рис. 1.2).

Рисунок 1.2 – Схема управління кадровим потенціалом

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Управління розвитком персоналу забезпечує результативне використання потенціалу як кожного працівника, так і колективу підприємства в цілому. Розвиток персоналу є ключовим напрямом ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Кадровий потенціал формується під впливом великої кількості факторів – це зовнішні та внутрішні умови середовища, в яких здійснюються процеси формування та використання кадрового потенціалу [16]:

- демографічні (рівень освіти, стан здоров'я, показники народження, смертності, формування статево-вікової структури населення, інтенсивність міграційних процесів тощо);
- соціально-психологічні (цінності та норми трудової поведінки, мотивація до праці та професійного розвитку, кар'єрне зростання на період трудового життя тощо);
- економічні (рівень доходів, можливість задоволення основних потреб, рівень та якість життя, які визначають можливість отримання необхідної освіти, послуг культури, медичного обслуговування тощо);

- політико-правові (система законів та інших нормативно-правових актів) тощо.

Крім того, важливо пам'ятати, що під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які підприємство неспроможне змінити, але має враховувати під час формування кадрового потенціалу. Внутрішні чинники – це фактори, які піддаються впливу з боку підприємства, а отже, вимагають від менеджменту підприємств особливого аналізу та уваги під час розробки кадрової стратегії підприємства [16].

Формування кадрового потенціалу під впливом різних факторів наведено на рис. 1.3.

Рисунок 1.3 – Формування кадрового потенціалу під впливом різних факторів

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Особливістю формування кадрового потенціалу є те, що жодна з наведених груп факторів не має домінуючого впливу на формування кадрового потенціалу, і тому під час моніторингу наявних факторів необхідно використовувати комплексний і системний підходи.

1.3 Методи формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Особливої уваги потребують принципи формування кадрового потенціалу підприємства, які являють собою основні положення та правила, що мають скеровувати діяльність вищого менеджменту під час управління персоналом. У науковій літературі подано значну кількість принципів, які можуть слугувати основою для формування кадрового потенціалу організації. Водночас, зважаючи на специфіку цього процесу, можна виокремити такі ключові принципи [16]: науковість, зворотний зв'язок, адаптивність, мінімізація складності, стратегічність, системність, узгодження інтересів працівників і підприємства, циклічність, оптимальне поєднання централізації та децентралізації, стандартизація та відповідність між цілями та наявними ресурсами (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 – Формування кадрового потенціалу під впливом різних факторів

Джерело: сформовано автором на основі [16]

У сучасній управлінській практиці виокремлюють такі традиційні підходи до формування кадрового потенціалу підприємства [16]:

1. Метод матеріального стимулювання. Передбачає формування системи фінансових заохочень, що мотивують працівників до професійного розвитку. Цей підхід часто застосовується ще до того, як керівництво повністю усвідомить сутність кадрового потенціалу та сформує зрозумілі алгоритми роботи з ним. Унаслідок цього розвиток персоналу відбувається досить несистемно, оскільки відсутні чітко визначені цілі.

2. Метод стратегічного замовлення. Передбачає, що відділ персоналу формує запит на заповнення вакантних посад у структурних підрозділах, визначає внутрішні або зовнішні джерела пошуку кандидатів і розпочинає роботу з претендентами. Недоліком цього підходу є те, що вимоги до професійних якостей та компетенцій фахівців у довгостроковій перспективі часто залишаються нечітко сформульованими.

3. Метод програмно-цільового управління. Застосування цього методу створює умови для узгодження цілей і інтересів різних учасників кадрових процесів та налагодження взаємозв'язків між ними. Його характерною рисою є активне використання методів системного аналізу, наскрізного планування, пріоритетного розподілу ресурсів і різноманітних управлінських інструментів. Водночас ефективність методу потребує достатньо розвинених бізнес-процесів: на ранніх етапах становлення підприємства він може бути надто витратним і мало результативним.

4. Метод проєктного управління. Формування кадрового потенціалу розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, кожен із яких реалізується у формі окремого проєкту з чітко визначеними строками та конкретною метою. Метод є доволі складним і вимагає високої зрілості внутрішніх процесів, а також широких компетенцій кадрової служби. Проте його впровадження сприяє стратегічному залученню працівників, орієнтованих на професійне зростання. Основні переваги цього підходу – висока адаптивність

молодих спеціалістів, зростання активності й лояльності персоналу, а також можливість швидкого отримання чітко вимірюваних результатів.

У сучасному середовищі господарювання, де набуття нових знань є безперервним процесом, формування кадрового потенціалу підприємств має здійснюватися із застосуванням не лише традиційних, а й сучасних підходів (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 - Інноваційні методи формування кадрового потенціалу підприємств

Джерело: складено автором на основі [16]

Сьогодні до інноваційних методів формування кадрового потенціалу належать:

- Використання технологій Big Data, що дає можливість отримувати глибоке розуміння поведінкових характеристик, результативності та потенціалу працівників, аналізувати ключові показники роботи, командну взаємодію, тенденції в навчанні й розвитку, а також визначати працівників із лідерськими здібностями.
- Застосування Інтернету речей (IoT) для контролю параметрів робочого середовища та умов праці. Наприклад, сенсорні пристрої можуть

відстежувати фізичні характеристики робочих місць, що дозволяє створювати комфортні умови та підвищувати ефективність роботи персоналу.

- Інтеграція штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (ML), які дають змогу автоматизувати процеси добору кадрів, прогнозувати потреби у підвищенні кваліфікації, аналізувати продуктивність працівників та визначати найефективніші управлінські практики. Це сприяє оптимізації прийняття управлінських рішень і скороченню часу на виконання рутинних завдань.
- Застосування елементів гри в навчанні та мотивації персоналу (гейміфікація) підвищує зацікавленість працівників у навчальному процесі. Вона може реалізовуватися у формі систем винагород, змагань, рейтингів та інших механізмів, які стимулюють досягнення кращих результатів.
- Використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) є ефективним у тренінгах та освітніх програмах. Ці технології дозволяють моделювати різноманітні ситуації, проводити віртуальні екскурсії й семінари, забезпечують глибше засвоєння знань і навичок, а також дають змогу скоротити витрати на традиційні навчальні заходи та відрядження.
- Впровадження хмарних платформ забезпечує створення гнучких і масштабованих HR-систем, що надають доступ до інформації в режимі реального часу, полегшують спільну роботу та дозволяють інтегрувати управління персоналом з іншими бізнес-процесами.
- Аналіз даних із соціальних мереж допомагає оцінити репутацію, визначити неформальних лідерів у колективі та відстежувати настрої співробітників. Це сприяє кращому розумінню внутрішніх комунікацій та своєчасному реагуванню на потенційні проблеми.
- Використання систем управління навчанням (Learning Management Systems, LMS) дозволяє створювати та контролювати навчальні курси, співпрацювати з тренерами, відстежувати прогрес працівників і організовувати навчальний процес більш ефективно. LMS забезпечують зручний доступ до освітніх матеріалів, активну взаємодію та підвищують мотивацію до професійного розвитку.

- Запровадження індивідуалізованих освітніх підходів враховує потреби, інтереси та кар'єрні орієнтири кожного працівника, що підсилює результативність навчання та стимулює професійне зростання.
- Залучення працівників до прийняття рішень і генерації пропозицій через краудсорсингові платформи сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, стимулює інноваційність та позитивно впливає на розвиток корпоративної культури.
- Використання сучасних HR-програмних рішень для автоматизації рутинних процесів – таких як контроль робочого часу, управління відпустками, рекрутинг чи оцінювання результативності – дає можливість HR-фахівцям зосередитися на стратегічно важливих завданнях.
- Створення систем винагород і стимулів для співробітників, які пропонують і впроваджують інноваційні рішення, підтримує розвиток творчості та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.
- Створення програм менторства та коучингу забезпечує умови для особистісного й професійного розвитку працівників через взаємодію з досвідченими співробітниками або зовнішніми експертами. Застосування таких інноваційних підходів сприяє формуванню гнучкого та результативного кадрового потенціалу, що є одним із визначальних факторів успішної діяльності сучасних підприємств.

Висновки до розділу 1

Таким чином, людський потенціал як найширше поняття охоплює сукупність усіх можливостей людини як носія інтелектуальних, фізичних, творчих, моральних, освітніх та культурних якостей та формується під впливом: освітнього рівня; здоров'я; творчих здібностей; ціннісних орієнтацій; мотивації та соціального середовища.

Трудовий потенціал як частина людського потенціалу, безпосередньо пов'язана зі здатністю до продуктивної трудової діяльності та включає

професійні знання і навички; працездатність і здоров'я; досвід; трудову мотивацію; уміння адаптуватися до змін і використовувати нові технології.

Кадровий потенціал – це частина трудового потенціалу, яку має реальний персонал підприємства, організації чи установи, складається з кількісних характеристик персоналу (чисельність, структура); якісних характеристик (кваліфікація, компетентності, досвід); управлінських і лідерських здібностей та здатності колективу до інновацій, командної роботи, розвитку.

Досягнення сталого розвитку й підтримання конкурентних позицій підприємства можливі лише за умови створення кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Окреме застосування будь-якого методу не гарантує однозначного результату, оскільки кожен з них має як переваги, так і обмеження. Поєднання традиційних і сучасних методів формування кадрового потенціалу є стратегічно важливим для забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Класичні підходи формують фундамент і забезпечують надійність, тоді як інноваційні методи дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища та ефективно використовувати наявні ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика трудових показників діяльності АТ «Хмельницькобленерго»

Акціонерне товариство «Хмельницькобленерго» виступає оператором розподільчої електричної мережі на території Хмельницької області. Зона обслуговування компанії охоплює 20 600 км² і налічує понад 567 тисяч споживачів, з яких близько 20 тисяч – непобутові та 547 тисяч – побутові.

Інформаційні дані про АТ «Хмельницькобленерго» представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформаційні дані про юридичну особу

№	Категорія інформаційних даних	Зміст
1	*2*	*3*
1.	Повне найменування юридичної особи	Акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО»
2.	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство, є правонаступником Публічного акціонерного товариства в результаті проведення державної реєстрації змін до статуту у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року №514-IV Публічне акціонерне товариство «ХМЕЛЬНИЦЬК-ОБЛЕНЕРГО» було новий найменуванням Відкритого акціонерного товариства «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО», що було новим найменуванням Державної акціонерної енергетичної компанії «ХМЕЛЬНИЦЬКОБЛЕНЕРГО», створеної шляхом корпоратизації відповідно до наказу Міністерства енергетики та електрофікації від 17.08.1997 №157
3.	Органи управління підприємством	1) Вищий орган Товариства – Загальні збори 2) Наглядова Рада 3) Виконавчий орган Товариства (колегіальний) – Дирекція
4.	Розмір статутного капіталу, кількість та вид акцій, відсоток, що належить державі	Розмір (грн.): 33 637 840,00 грн, поділений на 134 551 360 простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. Державі належить: 70.00891927%
5.	Кількість зареєстрованих філій (представництв)	23 філій, з них: 21 район електричних мереж Старосинявський цех централізованого ремонту Навчально-лікувальний комплекс санаторій-профілакторій "Яблуневий сад"

Продовження табл. 2.1

1	*2*	*3*
6.	Основні види економічної діяльності за КВЕД	35.13 Розподілення електроенергії 35.14 Торгівля електроенергією 43.21 Електромонтажні роботи 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій
7.	Ліцензії	• Нацкомісії регулювання електроенергетики: • АГ №500331 Передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами • АГ № 500332 Постачання електричної енергії за регульованим тарифом • Державної архітектурно-будівельної інспекції України №17-Л «Господарська діяльність з будівництва об'єктів IV і V категорій складності» • Міністерства транспорту та зв'язку України АГ №587935 «Надання послуг з перевезення пасажирів, вантажів автомобільним транспортом» • Державної служби України з надзвичайних ситуацій АЕ №522772 «Проектування, монтаж, технічне обслуговування засобів протипожежного захисту та систем опалення, оцінка протипожежного стану об'єкті» • Міністерства освіти і науки України АЕ № 458089 «Надання освітніх послуг, пов'язаних з одержанням професійної освіти» • Міністерства охорони здоров'я України АЕ № 638186 «Медична практика» - для надання послуг у власному Навчально-лікувальному комплексі санаторії-профілакторії "Яблуневий сад" Товариства.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Головним завданням діяльності Компанії є забезпечення розподілу електроенергії споживачам Хмельницької області в рамках єдиної енергетичної системи України. Протягом свого розвитку Компанія пройшла значний шлях, впроваджуючи ефективні стратегії та сучасні методи управління.

У реалізації своєї стратегії Компанія приділяє особливу увагу взаємовідносинам зі споживачами, розглядаючи їх як основних інвесторів. Тому гасло «Споживач – найвища цінність Компанії» залишається ключовим орієнтиром у діяльності підприємства. Для максимальної задоволеності потреб споживачів у електроенергії в Компанії створено мережу сервісних центрів європейського рівня у всіх районах Хмельницької області, що дозволяє розширити спектр послуг та підвищити їх якість.

АТ «Хмельницькобленерго» є однією з небагатьох компаній у галузі, яка має науково-виробничу базу. Окрім традиційних функцій обленерго, Компанія виготовляє під власною маркою мобільні та стаціонарні лабораторії для повірки трансформаторів струму і напруги, лабораторії для енергоаудиту розподільчих мереж, а також інше вимірювальне обладнання. Важливим напрямком діяльності науково-виробничої лабораторії є розробка нової концепції повірки трансформаторів струму та напруги безпосередньо в процесі їх експлуатації.

Організаційна структура Товариства представлена на рисунку 2.1.

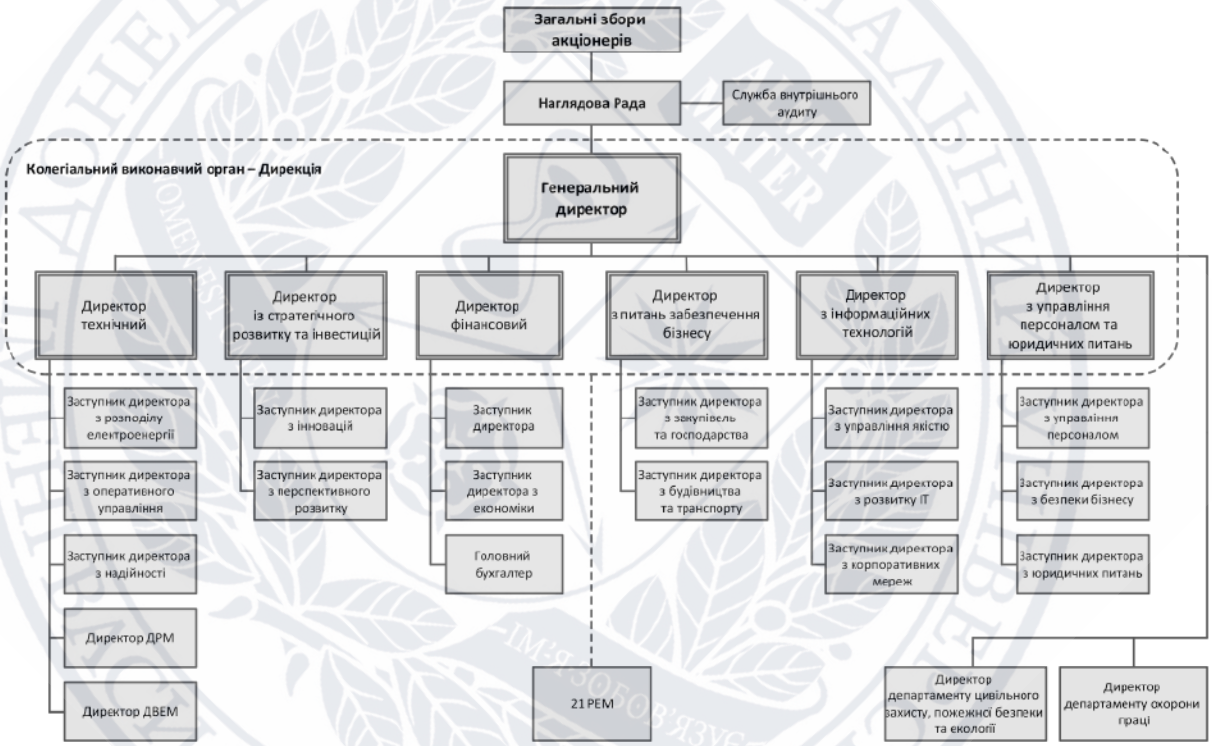

Рисунок 2.1 – Організаційна структура АТ «Хмельницькобленерго»

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Колегіальним виконавчим органом Товариства є Дирекція, яку очолює Генеральний директор. До нього безпосередньо підпорядковані директори за напрямами діяльності: технічний, стратегічного розвитку та інвестицій, фінансовий, забезпечення бізнес-процесів, інформаційних технологій, управління персоналом та юридичних питань. У структуру Дирекції не входять

Директор департаменту цивільного захисту, пожежної безпеки та екології, а також Директор департаменту охорони праці.

Матрична організаційна структура управління Товариством передбачає лінійну підпорядкованість виробничих підрозділів (21 РЕМ) Генеральному директору та функціональну підпорядкованість директорам за напрямами забезпечення діяльності Дирекції. Така структура забезпечує гнучкість і оперативність у розподілі ресурсів при реалізації кількох стратегічних та інвестиційних програм, підтримує баланс повноважень між основними і функціональними підрозділами та створює умови для прийняття рішень на основі максимального ефекту для організації.

Проаналізуємо структуру персоналу підприємства. На кінець 2022 року основну частку становив промислово-виробничий персонал – 2894 особи (97,9%), тоді як непромисловий персонал – 60 осіб (2%) – представлений співробітниками лікувально-оздоровчого комплексу СП «Яблуневий сад» та їдальні для працівників. Така структура вважається оптимальною з точки зору забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю управління персоналом.

Функціональна структура персоналу відображає його поділ за виконуваними функціями, тобто чітко визначеними обов’язками, завданнями та типами робіт. Укрупнено структура персоналу поділяється на три групи: робітники, які безпосередньо впливають на обсяг і якість продукції та послуг; спеціалісти, що виконують інженерно-технічні, кадрові, обліково-фінансові, господарські, юридичні та інші функції забезпечення управління; керівники, які здійснюють лінійне та функціональне управління.

Функціональна структура персоналу представлена на рисунку 2.2.

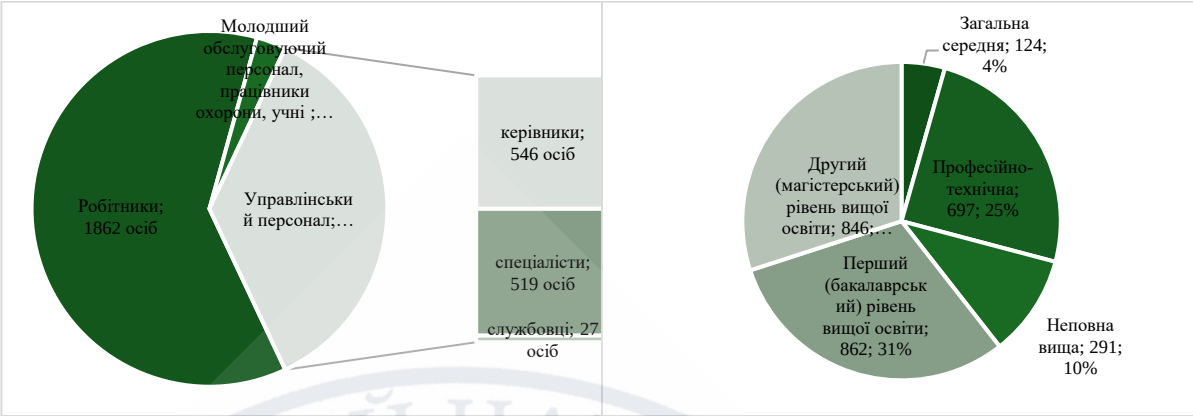

Рисунок 2.2 – Функціональна та освітня структура персоналу в 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

За цими даними можна розрахувати середню норму керованості, яка показує, скільки підлеглих у середньому припадає на одного керівника. На АТ «Хмельницькобленерго» цей показник становить 4,5 особи на одного керівника, що перевищує рекомендовані науковцями норми – до 30 робітників фізичної праці або 7 ± 2 спеціалістів і технічних службовців. Такий стан пояснюється складністю праці, високими вимогами щодо забезпечення безпеки персоналу, відповідальністю за життя і здоров’я працівників та неперервним характером виробничого процесу.

Освітній рівень персоналу відповідає функціональній структурі та передбачає наявний запас освітнього потенціалу на випадок ускладнення функціональних завдань.

У професійно-кваліфікаційній структурі робітничого персоналу найбільшу частку (46,7%) становлять працівники зі середньою кваліфікацією – 872 особи, при цьому середній кваліфікаційний розряд робітників дорівнює 4,3.

Важливою характеристикою персоналу є також його соціальна структура (рис. 2.3), яка визначає особливості залучення, утримання, розвитку та мотивації працівників різного віку, статі та рівня майнового забезпечення.

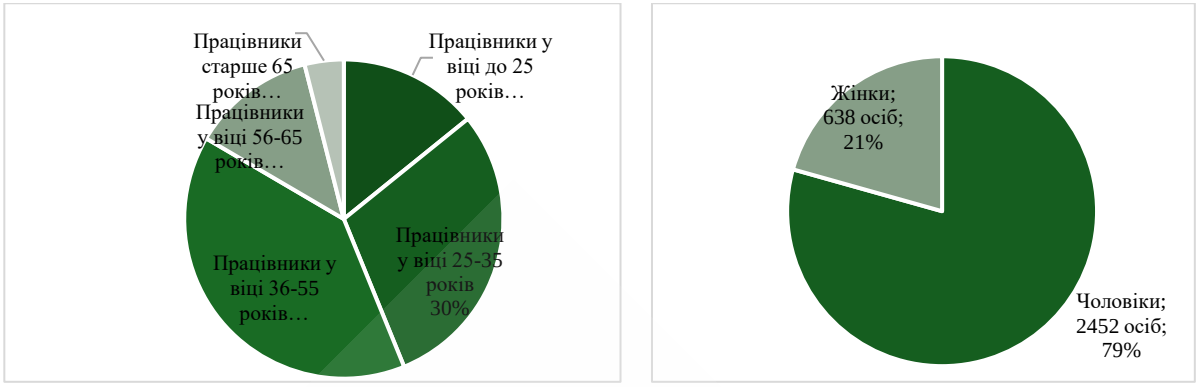

Рисунок 2.3 – Вікова та статева структура персоналу у 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Середній вік працівників становить 40,5 років, що загалом відповідає віковій структурі економічно активного населення Хмельницької області – 41,6 років. Це забезпечує збалансованість персоналу та спрощує процес його залучення. Підприємство враховує соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Для молодих співробітників це насамперед можливості професійного розвитку, кар'єрного росту та гнучкого графіка роботи для догляду за дітьми. Працівники середнього віку отримують можливість професійної, статусної та особистісної реалізації на робочому місці. Для старших співробітників важливе передавання досвіду молоді, а також соціальний захист і стабільність. Для всіх працівників без винятку актуальним є забезпечення матеріальних потреб через стабільний дохід. Переважання чоловіків у структурі персоналу (79%) пояснюється специфікою професії в електроенергетичній галузі – необхідністю технічної освіти та психофізіологічними вимогами до виконуваних робіт.

Показники зовнішнього руху персоналу представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники зовнішнього руху персоналу АТ «Хмельницькобленерго» у 2022–2024 рр.

№	Показники	Роки		
		2022	2022	2022
1.	Облікова чисельність штатних працівників на початок року, осіб	3668	3030	3090
2.	Кількість прийнятих на штатних працівників протягом року, осіб	394	447	415
3.	Кількість вибулих протягом року штатних працівників, осіб	786	633	355
	з них, з причин:			
3.1.	змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення штату, зміна істотних умов праці), п.6 ст.36, п.1 ст.40 КЗПП	0	0	0
3.2.	власне бажання (ст.38-39 КЗпП) та угода сторін (п.1 ст.36 КЗпП), осіб	737	576	303
3.3.	виявлена службова невідповідність (п.7^1, п.7^2, п.8 ст.36, п.2,11 ст.40 КЗпП), осіб	0	0	0
3.4.	порушення трудової дисципліни (п.3,4,5,7,8,10 ст.40 КЗпП, п.1-4 ст.41 КЗпП)	1	0	0
3.5	інші поважні причини	48	57	52
4.	Кількість працівників зі стажем роботи понад 5 років	2675	2627	2646
	Розрахункові показники			
5.	Коефіцієнт обороту по прийняттю,%	11,3	14,0	14,0
6.	Коефіцієнт обороту по звільненню,%	22,6	19,9	12,0
7.	Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	34,0	33,9	26,1
8.	Коефіцієнт плинності персоналу, %	21,2	18,1	10,3
9.	Коефіцієнт відновлення персоналу, %	50,1	70,6	116,9
10.	Коефіцієнт постійності персоналу,%	77,0	82,5	89,6
11.	Коефіцієнт стабільності персоналу,%	11,3	14,0	14,0

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Показники руху персоналу за останні три роки (табл. 2.2) демонструють тенденцію до стабілізації штату та зниження рівня плинності кадрів з 21,2% до 10,3%. Майже 90% штатних співробітників працюють у компанії понад 5 років, що свідчить про ефективність кадрової політики та здатність персоналу якісно виконувати свої обов’язки завдяки накопиченому людському і соціальному капіталу. Позитивним моментом є відсутність звільнень через порушення трудової дисципліни, хоча частина таких випадків може бути зарахована до

категорії «звільнення за власним бажанням». Загалом чисельність персоналу стабілізується для забезпечення сталого розвитку Товариства в умовах обмеженого зростання споживання електроенергії.

Рівень плинності кадрів, який є важливим показником не лише руху персоналу, а й ефективності кадрової політики загалом, за три роки знизився вдвічі й на кінець періоду дослідження становив 10,3%. Це значення нижче середнього показника плинності кадрів у промисловості – 14%, за даними щорічних обстежень зарплат і кадрів, проведених консалтинговою компанією E&Y [18].

Проаналізуємо динаміку та структури витрат на персонал Товариства за останні три роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Витрати на персонал АТ «Хмельницькобленерго» у 2022–2024 рр.

№	Статті витрат на персонал	2022	2023	2024
1.	Витрати на персонал, всього, тис.грн	332 212,6	384 156,4	459 593,8
	В т.ч			
2.	Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час тис.грн	180 458,5	210 130,3	274 033,7
3.	Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів	15 785,8	19 394,7	23 786,7
4.	Винагороди за вислугу років, стаж роботи.	23 853,3	27 805,4	36 479,1
5.	Премії працівникам за виробничі результати, за економію ресурсів (регулярні премії)	36 005,5	43 244,3	34 793,3
6.	Оплата за невідпрацьований час	30 425,0	31 068,2	33 644,9
7.	Нерегулярні премії, за підсумками роботи за рік, одноразові заохочення працівників за виконання важливих виробничих завдань, виплати до ювілейних дат, тощо	23 372,1	31 907,2	40 384,5
8.	Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій форм	7 760,9	5 885,3	5 853,9
9.	Витрати на професійне навчання та розвиток працівників	313,2	541,0	216,6
10.	Витрати на оплату житла працівників	326,4	487,1	0
11.	Витрати на соціальне забезпечення працівників	5 565,2	3 744,4	1 526,2
12.	Витрати на утримання громадських служб (профілакторіїв, медпунктів, тощо)	2 027,2	5 413,1	6 761,5
13.	Інші витрати, що не потрапили до попередніх груп	754,3	791,0	587,2

Джерело: сформовано автором на основі [18]

Як свідчать дані табл. 2.3, у період з 2022 по 2024 рр. сукупні витрати на персонал зросли на 38,3%. Основну частину цих витрат становить оплата праці – 97,7%. Структура фонду оплати праці виглядає наступним чином: 61% припадає на оплату фактично відпрацьованого часу, 5,3% – на надбавки та доплати, 8,1% – на винагороди за вислугу років і стаж роботи, 7,7% – на регулярні премії за виробничі результати та економію матеріальних ресурсів, 7,5% – на оплату невідпрацьованого часу (відпустки, лікарняні тощо), майже 9% – на нерегулярні премії, річні підсумкові виплати та одноразові заохочення за виконання важливих виробничих завдань або ювілейні дати. Співвідношення постійної та змінної частини оплати праці становить 83:17, що свідчить про політику стабілізації персоналу і в цілому відповідає процесному характеру діяльності підприємства. Частка витрат на соціальне забезпечення працівників і утримання об'єктів соціальної інфраструктури становить 1,8% від загальних витрат на персонал.

Водночас частка витрат на розвиток персоналу у загальному фонді оплати праці залишається надзвичайно низькою – лише 0,047%. Це зумовлено необхідністю підтримувати конкурентний рівень заробітної плати для залучення і утримання кваліфікованих працівників, особливо в умовах загостреної конкуренції за кадри не лише на національному, а й на міжнародному, зокрема європейському ринку праці.

Кадрова стратегія компанії не має формального оформлення, проте спрямована на забезпечення ефективної та прибуткової діяльності. Кадрова політика відображена в Кодексі корпоративної етики, який визначає Споживача як найвищу цінність і передбачає створення для працівників можливостей самореалізації та професійного розвитку задля найкращого задоволення потреб клієнтів. Кодекс встановлює морально-етичні принципи поведінки працівників Товариства та сприяє формуванню атмосфери довіри, де помилки, проблеми чи інциденти обговорюються відкрито, а кожен працівник має право висловлювати власну позицію та пропонувати шляхи вдосконалення роботи у межах своїх обов'язків. Крім того, Кодекс проголошує пріоритет внутрішніх кандидатів над

зовнішніми при заповненні вакансій [56]. Виходячи з цього, кадрову політику Товариства можна охарактеризувати як закриту, але демократичну.

Підбір персоналу здійснюється децентралізовано та базується на кваліфікаційних вимогах, визначених у посадових інструкціях або кваліфікаційних характеристиках професій робітників згідно з Випуском 62 ДКХП.

Система управління охороною праці добре формалізована внутрішніми нормативними актами та організаційно-кадровим забезпеченням. Вона передбачає не лише виконання законодавчих вимог, а й систематичну роботу щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, попередження виробничого травматизму та виділення на ці заходи не менше ніж 0,5% фонду оплати праці з контролем їх використання. Усі заходи з охорони праці, розслідування нещасних випадків, каліцтв і професійних захворювань проводяться за обов'язкової участі представників Профспілки.

Адаптацію нових працівників здійснює їхній лінійний керівник. Початком роботи є обов'язкове навчання з питань охорони праці та правил безпеки на об'єктах підвищеної небезпеки, яке проводить Науково-методичний комітет кадрів (НКК).

2.2 VRIO-аналіз внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства на прикладі АТ «Хмельницькобленерго»

Стратегічний потенціал підприємства можна визначити як сукупність наявних ресурсів та компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей по задоволенню потреб ринку з урахуванням відповідних змін умов зовнішнього середовища.

VRIO-аналіз як інструмент стратегічного управління та управління стратегічними змінами на підприємствах в Україні ще не отримав широкого поширення, що зумовлено низкою факторів: недостатнім рівнем теоретичної підготовки менеджерів, потребою у зборі та аналізі великого обсягу інформації,

обмеженим використанням компетентнісного підходу при дослідженні ринкових позицій підприємств на різних ринках, низьким рівнем впровадження теорії змін та її інструментів тощо.

Безпосередньо VRIO-аналіз є теоретико-практичною моделлю, призначеною для оцінки унікальних ресурсів, здібностей та ключових компетенцій, які можуть забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку [17; 18]. Найчастіше цей аналітичний інструмент застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, проте за певних модифікацій його можна ефективно використовувати і для підприємств сфери послуг.

Застосування VRIO-аналізу в процесі менеджменту стратегічних змін доцільне у двох випадках [17; 18]:

- при оцінці внутрішнього стратегічного потенціалу змін підприємства – для визначення унікальності стратегічних ресурсів і оцінки доцільності їхнього використання в рамках реалізації програми стратегічних змін. У цьому випадку VRIO-аналіз служить інструментом оцінки та обґрунтування необхідності нарощування стратегічного потенціалу або окремих його складових;
- при оцінці рівня реалізації стратегічних можливостей змін, які акумульовані ринком, та їх доступності для внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

В обох випадках для VRIO-аналізу використовують дані про обсяг стратегічних ресурсів, доступних для системи управління, які формують стратегічний потенціал змін підприємства.

Практичне застосування VRIO-аналізу для обґрунтування стратегічних змін передбачає оцінку ресурсів за такими критеріями [19]:

- Value (цінність) – визначення, наскільки ресурс є цінним для організації та системи управління стратегічними змінами;
- Rareness (рідкісність) – оцінка того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом і наскільки цей ресурс є унікальним у контексті системи стратегічних змін.

- Imitation (можливість імітації) – оцінка того, наскільки складно та дорого іншим організаціям, які не володіють цим ресурсом, отримати до нього доступ або модифікувати його для досягнення ефекту, подібного до властивостей ресурсу підприємства-лідера;

- Organization (організованість) – визначення того, наскільки ресурс інтегрований в діяльність організації та може ефективно використовуватися для реалізації стратегічного потенціалу; зокрема, оцінюється, чи повністю виробнича структура компанії залучає наявні ресурси та здібності для реалізації стратегічних можливостей змін.

Використання VRIO-аналізу для стратегічного планування має наступний алгоритм (рис. 2.4).

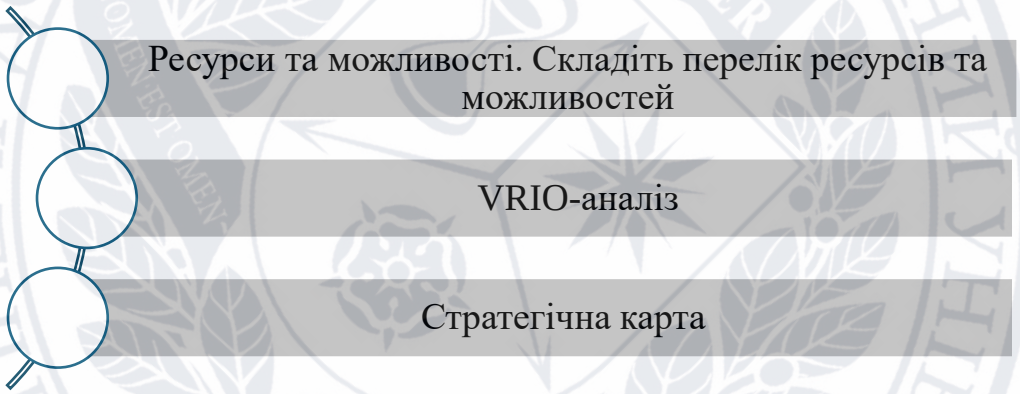

Рисунок 2.4 – Використання VRIO-аналізу для стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [19]

З метою подальшого аналізу стратегічні ресурси підприємства можна ідентифікувати за наступними групами:

- Фінансові: грошові кошти та їх еквіваленти, здатність до нарощування вартості капіталу, позиковий капітал та можливості його отримання;

- Технічні та територіальні: сучасне виробництво та споруди, сприятливе місцерозташування виробництва, унікальні техніка та обладнання;

- Технологічні та операційні: інноваційні виробничі процеси, ефективні торгові технології, патенти, авторські права, торгові марки;

- Організаційні: ефективний процес стратегічного планування, - ефективно діюча система діагностики та контролю;
- Людські: досвід і можливості співробітників, довіра та лояльність персоналу, управлінські навички менеджерів, особливі методи і процедури управління персоналом;
- Інновації та креативність: технічні та наукові компетенції, - інноваційні можливості;
- Репутація: наявність бренду, позитивного іміджу; репутація серед клієнтів якісного і надійного партнера; репутація серед постачальників як добросовісного довгострокового клієнта;
- Організаційні ресурси: компетенції та навички підприємства, які використовують для перетворення входів на виходи; здатність об'єднати матеріальні та нематеріальні ресурси за допомогою регламентованих процесів для досягнення встановленої мети.

З метою стратегічного планування кожен з ресурсів має бути оцінений з позиції складових VRIO-аналізу (рис. 2.5).

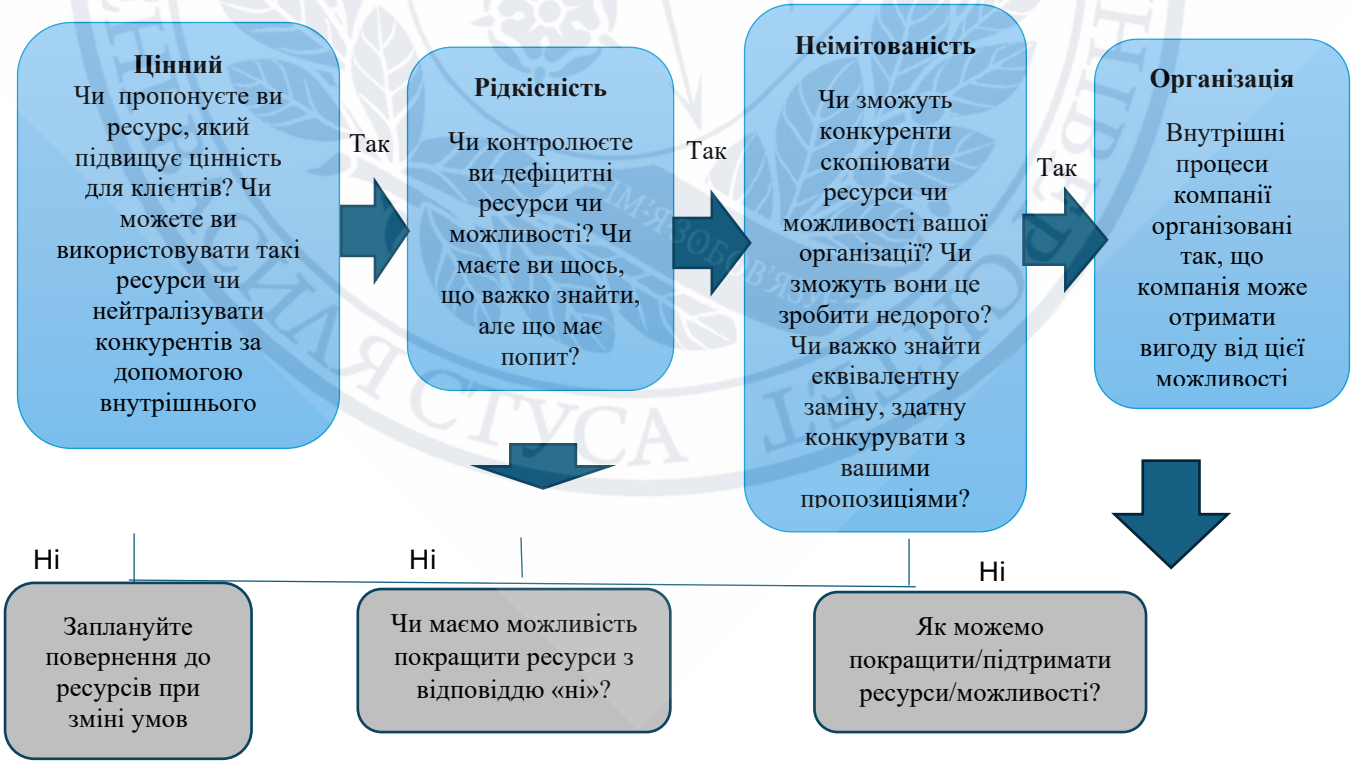

Рисунок 2.5 - Використання VRIO-аналізу для стратегічного планування

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Матрицю інтерпретації результатів VRIO-аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Матриця інтерпретації результатів VRIO-аналізу ресурсів організації

V	**R**	**I**	**O**	**Результат використання ресурсу**	**Економічний результат**
Ні	-	-	Так	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
Так	Ні	-	Так	Конкурентний паритет	Середній
Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Стійка конкурентна перевага можлива лише тоді, коли ресурс відповідає всім чотирьом критеріям VRIO-аналізу. Якщо ресурс не має цінності, його наявність не підсилює, а навпаки – послаблює конкурентні позиції організації. За умови, що ресурс є цінним, але може бути легко скопійований конкурентами, підприємство отримує лише короткочасну перевагу, яка швидко зникає та переходить у стан конкурентного паритету.

Якщо в структурі VRIO-аналізу оцінювати цінність людського ресурсу через показники людського та соціального капіталу, а підтримку з боку організації – через створення умов для їхнього розвитку (впровадження HR-програм і процедур, формування соціальних мереж, розвиток організаційної культури), то оцінювання конкурентоспроможності людського ресурсу за різних типів конкурентних стратегій матиме форму, подану в таблиці 2.5.

Як свідчать дані таблиці 2.5, людський ресурс не в усіх випадках виступає джерелом конкурентної переваги організації.

Таблиця 2.5 – Оцінка людських ресурсів при різних видах конкурентної стратегії

Тип стратегії	V		R	I	O	Результат використання ресурсу	Конкуренто-спроможність персоналу
	Людський капітал	Соціальний капітал					
Стратегія лідерства за витратами	Так	Ні	-	-	Так чи Ні	Конкурентна слабкість	Нижче середнього
Стратегія якості	Так	Так	Ні	-	Так	Конкурентний паритет	Середній
Стратегія інновацій	Так	Так	Так	Ні	Так	Тимчасова конкурентна перевага	Вище середнього
Стратегія інновацій	Так	Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище середнього

Джерело: сформовано автором на основі [19]

У межах стратегії лідерства за витратами підприємство формує свої конкурентні переваги переважно завдяки ресурсам, відмінним від людських. Вимоги до персоналу та необхідність у розвитку працівників при цьому мінімальні.

Стратегія якості передбачає залучення більш кваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу, розвиток якого організація забезпечує через професійне навчання. Загалом реалізація цієї стратегії потребує ширших можливостей для розвитку людських ресурсів, ніж стратегія лідерства за витратами.

Конкурентоспроможність людських ресурсів трактується як здатність персоналу завдяки взаємодії та співпраці спільно використовувати інтелектуальні здібності, професійні знання, навички й особистісні якості, що впливають на ефективність професійної діяльності, з метою задоволення потреб організації та формування її конкурентної переваги порівняно з іншими підприємствами.

Базою конкурентоспроможності окремого співробітника є його людський капітал, тоді як конкурентоспроможність людських ресурсів організації формується шляхом поєднання людського та соціального капіталів.

Організація може підвищувати конкурентоспроможність своїх людських ресурсів завдяки: реалізації HR-стратегії, узгодженої з обраною конкурентною стратегією та загальною політикою управління персоналом; формуванню внутрішнього середовища, що сприяє розвитку соціальних зв'язків, зростанню лояльності та залученості працівників, взаємодопомозі й синергетичним ефектам.

2.3 Аналіз системи розвитку людського потенціалу

Відповідно до Наказу МОН №148/32 від 20.05.1993 р. Навчально-курсовий комбінат (центр, пункт) професійного навчання робітників (надалі -навчально-курсовий комбінат) є навчальним закладом системи освіти з професійного навчання робітничих кадрів на виробництві [20].

Основними завданнями навчально-курсового комбінату є:

- підготовка робітників початкового рівня кваліфікації (розряду, класу, категорії);
- перепідготовка, навчання робітників іншим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації робітників відповідно до вимог наукового, культурного, технологічного прогресу і ринкової економіки;
- методична допомога підприємствам, організаціям, фірмам у здійсненні професійно-орієнтаційної роботи та організації навчання робітників на виробництві.

Навчально-курсові комбінати створюються міністерствами, відомствами, підприємствами, іншими державними, кооперативними, громадськими організаціями, установами, приватними особами відповідно до соціально-економічних потреб галузей господарства, регіонів і відкриваються при наявності необхідної матеріально-технічної, науково-методичної бази та висококваліфікованих педагогічних кадрів.

Підготовка нових робітників, перепідготовка, підвищення кваліфікації працюючих та вивільнюваних працівників і незайнятого населення навчально-

курсовим комбінатом здійснюється за державним замовленням, договорами з підприємствами, організаціями, установами, громадянами.

Пріоритет у професійному навчанні робітничих кадрів надається засновникам навчально-курсового комбінату. У своїй діяльності навчально-курсовий комбінат керується Законом України "Про освіту" (1060-12) [21], іншим чинним законодавством, нормативними актами центрального органу державного управління освітою, міністерства, відомства, підприємства, організації у підпорядкуванні яких він знаходиться, цим Положенням та власним Статутом.

Навчально-курсовий комбінат АТ «Хмельницькобленерго» спеціалізується на проведені навчання професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації, а також навчанні з питань охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки. Для проведення професійно-технічного навчання та підвищення кваліфікації навчально-курсовий комбінат має ліцензію на 7 професій:

- Електромонтер з експлуатації розподільних мереж;
- електромонтер оперативно-виїзної бригади;
- стропальник;
- машиніст автовишки та автогідропідіймача;
- контролер енергонагляду;
- електромонтер з експлуатації електролічильників;
- електромонтер з обслуговування підстанцій.

Для навчання з питань охорони праці електробезпеки та пожежної безпеки в НКК оформлено декларації. Навчання працівників Товариства проводиться відповідно до план-графіку навчання працівників на поточний рік. Для моніторингу потреби навчання та формування навчальних груп використовується програмний комплекс BAF, який дає змогу контролювати потребу в навчанні, контролювати періодичність навчання та формування протоколи з перевірки знань, друкувати свідоцтва про присвоєння/підвищення кваліфікації для працівників Товариства. Програмний комплекс дав змогу раціонально планувати організацію навчальних груп, скоротити загальну потребу в навчанні, вийти на чіткі терміни навчання.

Для проведення навчання залучаються досвідчені та кваліфіковані працівники які пройшли підвищення кваліфікації в навчально-методичному центрі проф-техосвіти та мають відповідні свідоцтва викладачів.

Також для навчання працівників залучають і інші організації такі як:

- Червоний Хрест (навчання з домедичної допомоги);
- Ізраїль травма коаліції (навчання з психологічної підтримки в кризових ситуаціях).

Для перевірки знань працівників розроблено тести з перевірки знань на конкретну професію і напрямок діяльності, за результатами тестів проводиться опитування та встановлюється рівень знань.

З впровадженням цих систем зменшилась кількість працівників які потребують проведення навчання. Без програмного комплексу кількість працівників які потребували навчання становила близько 1000 осіб, а з впровадженням програмного комплексу кількість осіб які потребують навчання зменшилась до 500 осіб в рік. За 2024 рік в НКК пройшло навчання 509 працівників Товариства. За 2025 рік в НКК пройшло навчання 395 працівників Товариства. Навчання з питань охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки працівників інших організацій здійснюється на договірних умовах. За 2024 рік НКК надало 885 послуг з навчання з питань охорони праці, електробезпеки та пожежної безпеки. З початку 2025 року по жовтень 2025 року НКК надало 832 послуги з навчання з питань охорони праці, електробезпеки та пожежної безпеки. За 2024 рік прибуток від діяльності НКК становить 864 тис грн. З початку 2025 року по жовтень 2025 року прибуток становить 820 тис. грн. Для проведення навчання та перевірки знань використовуються сучасні комплекси, які дають змогу дистанційно вивчати матеріал та проходити перевірку знань в відповідних Комісіях. При потребі очного навчання на базі НКК організовуються лекції, семінари та тренінги.

Для проведення навчання та тестування в НКК заключено договір з підрядником, який надає послуги з використання програмного модулю. Даний модуль покращує проведення перевірки знань та значно скорочує тривалість

проведення іспитів, та зменшує психологічне напруження, яке трапляється під час здачі іспитів.

Навчально-курсові комбінати відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства, оскільки саме вони формують кадровий потенціал, необхідний для стабільного функціонування та розвитку організації. Їх значення полягає насамперед у підготовці та перепідготовці кваліфікованих працівників, які володіють актуальними знаннями та навичками, що відповідають вимогам виробництва. Завдяки цьому підприємство отримує персонал, здатний ефективно виконувати свої функції, швидко адаптуватися до технологічних змін і працювати відповідно до стандартів якості.

Функціонування навчально-курсових комбінатів сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки систематичне навчання дозволяє працівникам опановувати нові методи роботи, актуальні технології та сучасні підходи до організації виробничих процесів. Це позитивно впливає на зниження рівня браку, покращення якості продукції та оптимізацію виробничих витрат. Крім того, власна система навчання дозволяє підприємству зменшити залежність від зовнішнього ринку праці: воно може самостійно готувати кадри, формувати кадровий резерв і знижувати витрати на пошук та найм персоналу.

Важливою перевагою навчально-курсових комбінатів є також їх вплив на мотивацію та лояльність працівників. Можливість підвищувати кваліфікацію, освоювати нові професії або просуватися кар’єрними сходами створює для персоналу додаткові стимули для професійного розвитку та закріплення на підприємстві. Це позитивно позначається на рівні залученості, відповідальності та командній взаємодії.

Не менш значущим є внесок навчально-курсових комбінатів у забезпечення безпеки праці. Вони дозволяють проходити обов’язкове навчання та отримувати сертифікацію з охорони праці, що знижує ризики аварій, порушень і штрафів. Завдяки цьому підприємство забезпечує дотримання законодавчих вимог та мінімізує можливі виробничі загрози.

Отже, навчально-курсові комбінати є стратегічним елементом системи управління персоналом, який дозволяє підприємству ефективно планувати розвиток кадрів, підтримувати їхню компетентність та забезпечувати високу результативність діяльності. Вони сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його гнучкості у реагуванні на зміни та здатності до довгострокового розвитку.

Висновки до розділу 2

У стратегії конкурентоспроможного розвитку саме людські ресурси стають ключовим джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує працівників із вищим за середній рівнем компетентностей і здібностей. Для формування стійкої конкурентної переваги компанія має приділяти особливу увагу створенню умов для зростання людського та соціального капіталу – через ефективну HR-стратегію, розвиток соціальних мереж та формування адхократичної корпоративної культури.

Навчально-курсовий комбінат як елемент системи професійної освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів на підприємстві. Відповідно до нормативно-правових вимог, НКК забезпечує формування компетентного персоналу, здатного ефективно реагувати на технологічні, виробничі та організаційні зміни. Діяльність навчально-курсового комбінату АТ «Хмельницькобленерго» демонструє високу ефективність у цьому напрямі, що підтверджується наявністю ліцензованих професій, широким спектром навчальних програм, залученням кваліфікованих викладачів і співпрацею з профільними організаціями.

Важливим результатом роботи НКК є оптимізація процесу навчання через використання сучасних інформаційних систем, що дають змогу раціонально планувати підготовку кадрів, контролювати періодичність навчання та автоматизувати видачу необхідних документів. Це дозволило суттєво зменшити

кількість працівників, які потребують навчання, що, у свою чергу, підвищило ефективність використання ресурсів підприємства. Показники кількості навчених працівників і стабільне зростання прибутковості діяльності НКК свідчать про його значущий економічний ефект.

Окремої уваги заслуговує внесок комбінату у зміцнення системи охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки – завдяки регулярному навчанню, тестуванню та сертифікації працівників підприємство знижує виробничі ризики і забезпечує дотримання законодавчих вимог. Крім того, НКК сприяє підвищенню мотивації персоналу через створення умов для професійного розвитку та набуття нових компетенцій, що позитивно впливає на рівень залученості та стабільність кадрового складу.

Отже, навчально-курсовий комбінат є стратегічно важливим підрозділом АТ «Хмельницькобленерго», який забезпечує формування конкурентоспроможного персоналу, зміцнює кадровий потенціал підприємства, підвищує безпеку виробничих процесів та приносить відчутний економічний результат. Його діяльність сприяє сталому розвитку підприємства, зміцненню його ринкових позицій і забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики сучасної енергетичної галузі.

РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Характеристика динаміки фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго»

Фінансово-економічний стан (ФЕС) підприємства є фундаментальним індикатором його ділового благополуччя, оскільки інтегрально відображає ступінь успішності або неуспішності суб'єкта господарювання в умовах сучасного ринкового середовища.

На рис. 3.1 зображено загальну структуру поетапності здійснення діагностики та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства, яка складається із двох взаємопов’язаних блоків.

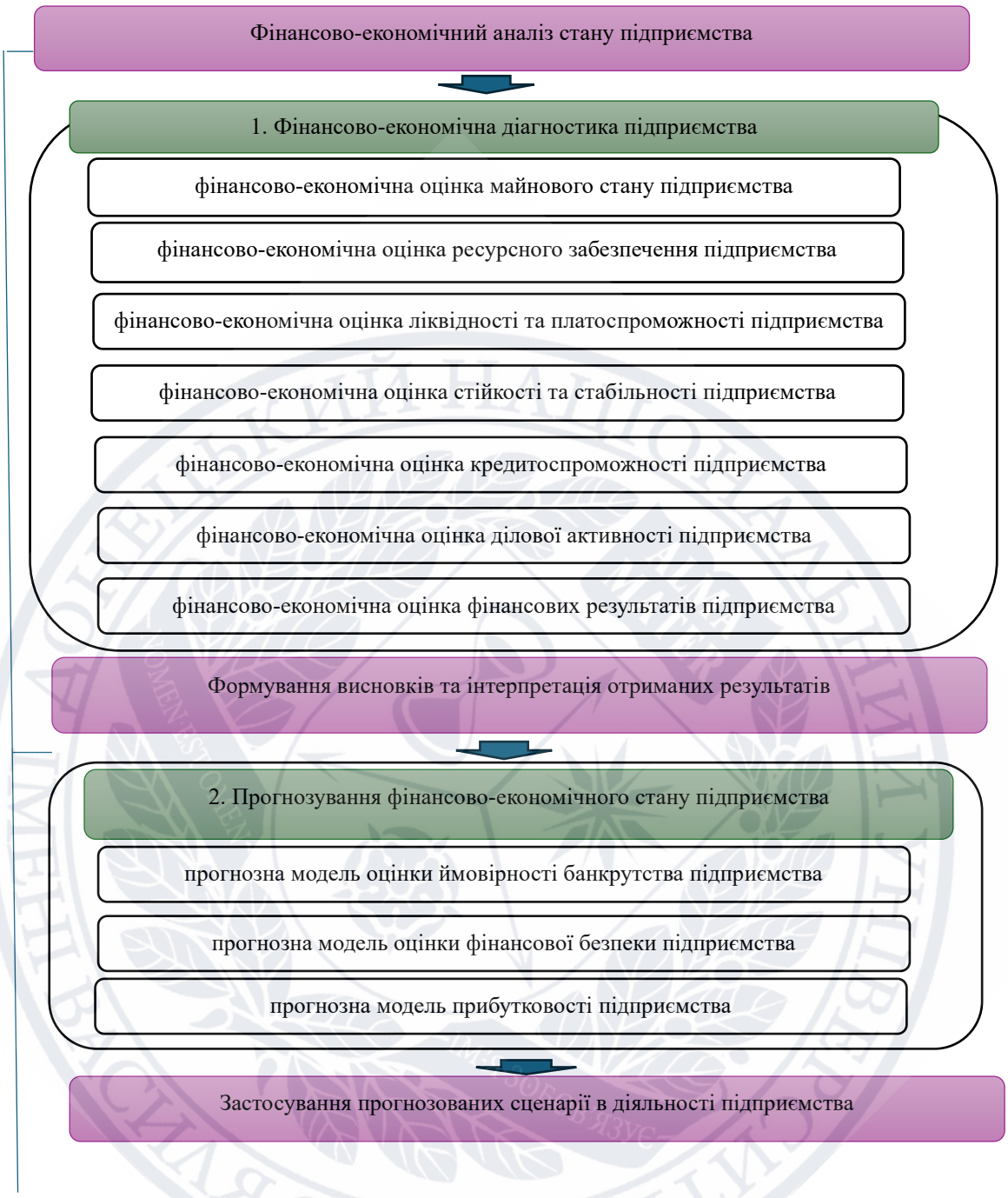

Рисунок 3.1 – Структура поетапності здійснення діагностики та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства

Джерело: сформовано автором но основі [22]

Загальна структура процесу діагностики та прогнозування фінансово-економічного стану (ФЕС) підприємства складається з двох взаємопов'язаних функціональних блоків, як це проілюстровано на рисунку 3.1.

1. Блок «Фінансово-економічна діагностика підприємства»

Цей початковий блок передбачає комплексний аналіз усіх ключових складових господарсько-виробничої діяльності підприємства. Діагностика здійснюється шляхом послідовної фінансово-економічної оцінки за такими напрямками [22]:

- Оцінка майнового стану: Визначення основних змін у майновому забезпеченні та ідентифікація надлишкових або необхідних активів (як необоротних, так і оборотних). Результати відображають структуру та достатність матеріально-технічної бази;
- оцінка ресурсного забезпечення (фінансової структури): Аналіз співвідношення власних та залучених коштів (капіталу). Результати вказують на надлишок або дефіцит фінансових ресурсів та потенціал для формування резервів на майбутнє;
- оцінка ліквідності та платоспроможності: Визначення здатності підприємства ефективно управляти власними зобов'язаннями та боргами. Отримані показники є індикаторами коректності реалізованої фінансово-економічної стратегії та тактичних управлінсько-координаційних рішень;
- оцінка стійкості та стабільності: Відображення рівня фінансової незалежності або залежності підприємства. Результати свідчать про ефективність управлінської політики щодо розподілу та цільового використання як власних, так і залучених фінансових ресурсів;
- оцінка кредитоспроможності: Визначення ефективності управління кредитною політикою та адекватності сформованої кредитно-організаційної стратегії та тактики;
- оцінка ділової активності: Аналіз ефективності реалізації управлінсько-інвестиційної стратегії та тактики у сфері застосування та використання фінансово-інвестиційних ресурсів. Також оцінюється ефективність управлінської політики щодо керування, координації та розподілу оборотних фінансових ресурсів;
- оцінка фінансових результатів: Визначення рівня прибутковості або збитковості підприємства, а також співвідношення між витратами та доходами.

Це узагальнююча оцінка, яка характеризує загальний фінансовий стан на підприємстві.

Завершальний етап проведеної діагностики фінансово-економічного стану (ФЕС) підприємства вимагає формування ґрунтовних та вичерпних висновків щодо кожної зі складових проведеної оцінки.

Ключовим завданням на цій стадії є ідентифікація основних виявлених сильних та слабких сторін у функціональній діяльності підприємства. Така консолідована інформація має вирішальне значення, оскільки вона слугує емпіричною базою для:

1. Розробки оптимальної стратегії дій та заходів, спрямованих на покращення поточної бізнес-ситуації.

2. Ліквідації (повної або часткової) негативних моментів (вузьких місць), ідентифікованих у господарській діяльності.

Слід зазначити, що інтерпретація та представлення загального внутрішнього бізнес-середовища підприємства найбільш ефективно здійснюється саме на основі аналітичних даних, отриманих із розрахунку системи фінансово-економічних показників (коефіцієнтів). Ці кількісні показники забезпечують об'єктивне відображення фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та ділової активності, що є необхідною умовою для якісного стратегічного планування [23].

2. Блок «Прогнозування фінансово-економічного стану підприємства»

Другий блок представленої структури поетапності зосереджений на прогнозних заходах, спрямованих на покращення та вдосконалення ідентифікованого загального ФЕС підприємства. Цей блок включає розробку та застосування спеціалізованих прогностичних моделей [24-25]:

- Прогнозна модель оцінки ймовірності банкрутства. Розробка цієї моделі є імперативною для кожного досліджуваного підприємства. Отримані прогнозні дані надають точну фінансово-економічну картину внутрішньої бізнес-ситуації, відображаючи потенційний рівень ризику настання стану банкрутства. Це дозволяє керівництву своєчасно вжити антикризових заходів;

- прогнозна модель оцінки фінансової безпеки підприємства. Ця модель є особливо актуальною для суб'єктів, що функціонують в умовах різноманітних кризових явищ. Такий прогноз сприяє вибору найбільш оптимального варіанту застосування концепції управління фінансовими ресурсами на основі факторного аналізу домінуючих чинників. Метою є забезпечення адаптації та стійкості підприємства перед викликами зовнішнього середовища;

- прогнозна модель прибутковості підприємства. Ця модель рекомендована до застосування на тих підприємствах, де спостерігається суттєве переважання витрат над доходами. Прогнозовані дані допомагають керівництву трансформувати власну стратегію діяльності відповідно до нових умов. Завдяки цьому забезпечується значне скорочення неефективних (непотрібних) витрат при одночасному збільшенні дохідної частини, що фінально призводить до досягнення прибуткового стану та зростання загального рівня прибутковості підприємства.

Аналіз фінансової діяльності АТ «Хмельницькобленерго» дає змогу оцінити ефективність функціонування підприємства в умовах регульованого ринку електроенергетики та підвищеної нестабільності, спричиненої воєнними подіями.

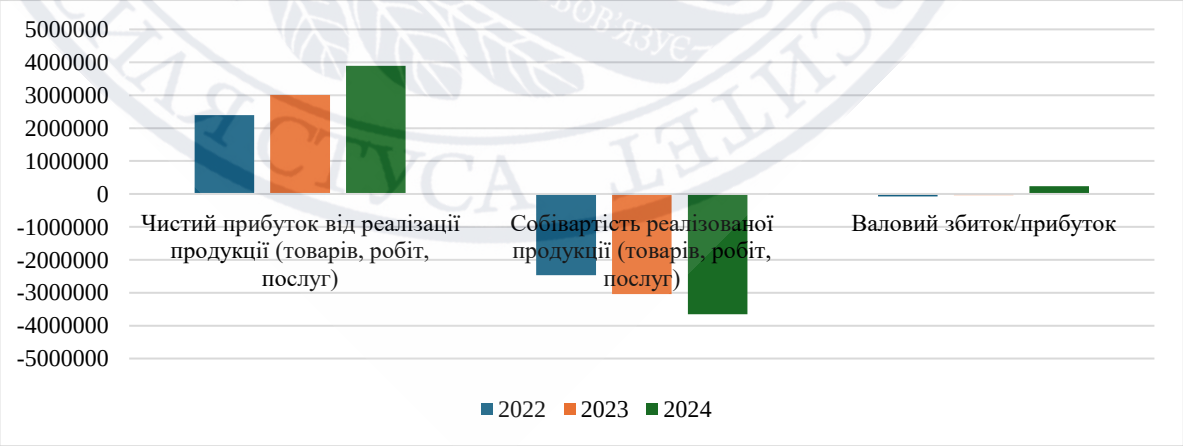

Рисунок 3.2 - Формування валового прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр., тис. грн

Джерело: сформовано автором на основі [24]

Компанія є одним із ключових операторів системи розподілу електроенергії в регіоні, що зумовлює особливості її фінансових потоків, структури витрат та динаміки доходів. Упродовж останніх років підприємство демонструє відносну стабільність фінансових результатів, що пов'язано насамперед зі зростанням тарифів на розподіл та поступовим відновленням економічної активності споживачів.

Дослідження ліквідності свідчить про те, що АТ «Хмельницькобленерго» загалом зберігає здатність своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності перебуває на рівні, близькому до нормативного, а отже, підприємство має достатній обсяг оборотних активів для покриття необхідних платежів. Водночас абсолютна ліквідність має тенденцію до зниження через обмеженість грошових ресурсів, що характерно для компаній галузі, які працюють у режимі постійних розрахунків із контрагентами та споживачами (рис. 3.3).

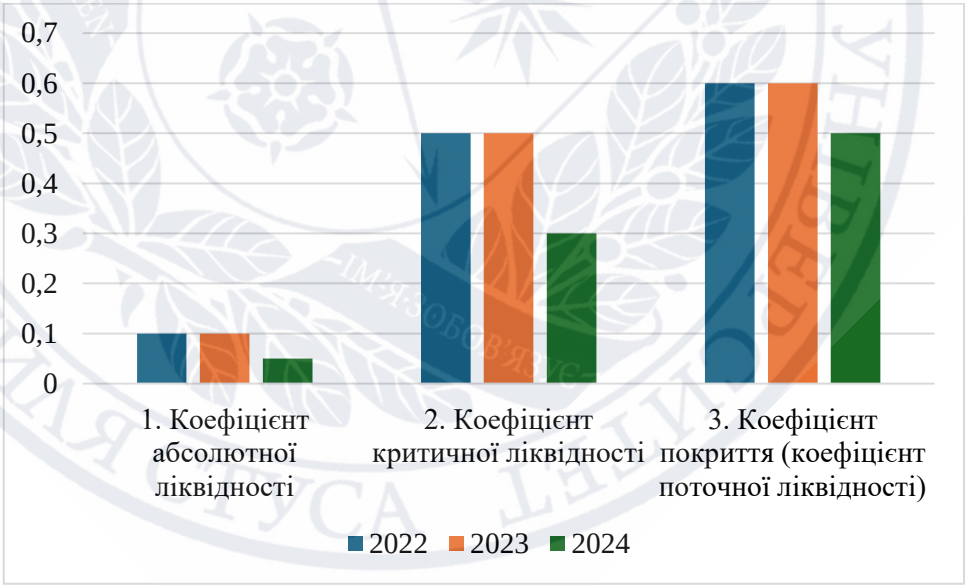

Рисунок 3.3 – Показники ліквідності АТ Хмельницькобленерго за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Фінансова стійкість підприємства залишається на прийнятному рівні. Значна частка власного капіталу у структурі джерел фінансування забезпечує

високий показник автономії, що свідчить про достатню незалежність від зовнішніх позикових коштів. Це є важливим фактором у контексті підвищених ризиків та можливих коливань грошових потоків, пов'язаних як із регуляторними змінами, так і з наслідками воєнного стану. Власний капітал дає змогу підприємству підтримувати інвестиційну активність та спрямовувати ресурси на модернізацію мереж і підвищення надійності електропостачання.

Аналіз показників ділової активності засвідчує уповільнення оборотності дебіторської заборгованості, що пов'язано з нерегулярністю платежів населення та бізнесу в умовах зростання тарифів та економічної нестабільності. Це негативно впливає на швидкість оновлення оборотних коштів і знижує фінансову гнучкість компанії. Оборотність запасів, навпаки, є низькою, що є типовим для енергорозподільчих підприємств, оскільки значна частина запасів – це матеріали й обладнання для ремонту мереж, які використовуються нерівномірно протягом року.

Рисунок 3.4 – Загальні показники фінансової стійкості АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

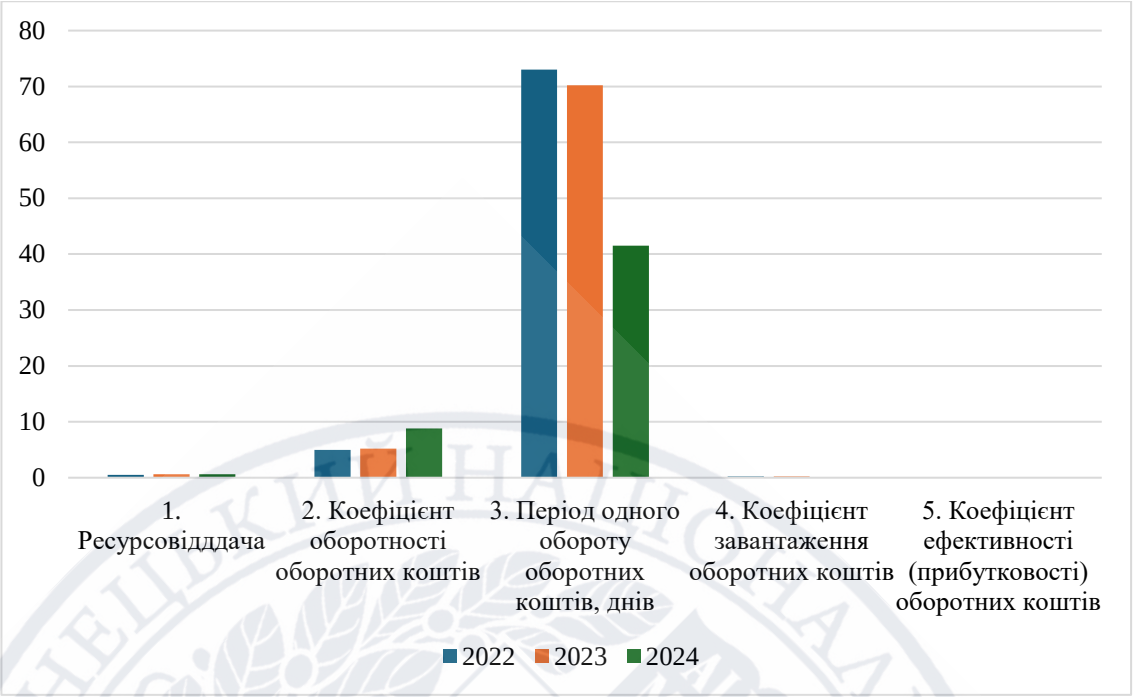

Рисунок 3.5 – Динаміка загальних показників ділової активностіт АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Рентабельність діяльності АТ «Хмельницькобленерго» залишається помірною. На фінансовий результат значною мірою впливають тарифи, встановлені НКРЕКП, які суворо регламентують рівень доходів оператора системи розподілу. У воєнний період прибутковість підприємства зменшується через зростання витрат на аварійно-відновлювальні роботи, закупівлю обладнання, посилення безпекових заходів та підвищення вартості матеріально-технічних ресурсів.

Особливу увагу під час аналізу фінансової діяльності слід приділити впливу воєнної агресії РФ, яка спричинила значні збитки енергетичній інфраструктурі країни. Часті атаки на об’єкти енергетики зумовили необхідність здійснення невідкладних ремонтів, що суттєво збільшило операційні витрати та вплинуло на структуру інвестиційних програм. Крім того, підприємство стикається з непередбачуваними змінами у споживанні електроенергії та ризиками неплатежів, що формує додаткові виклики для фінансового планування.

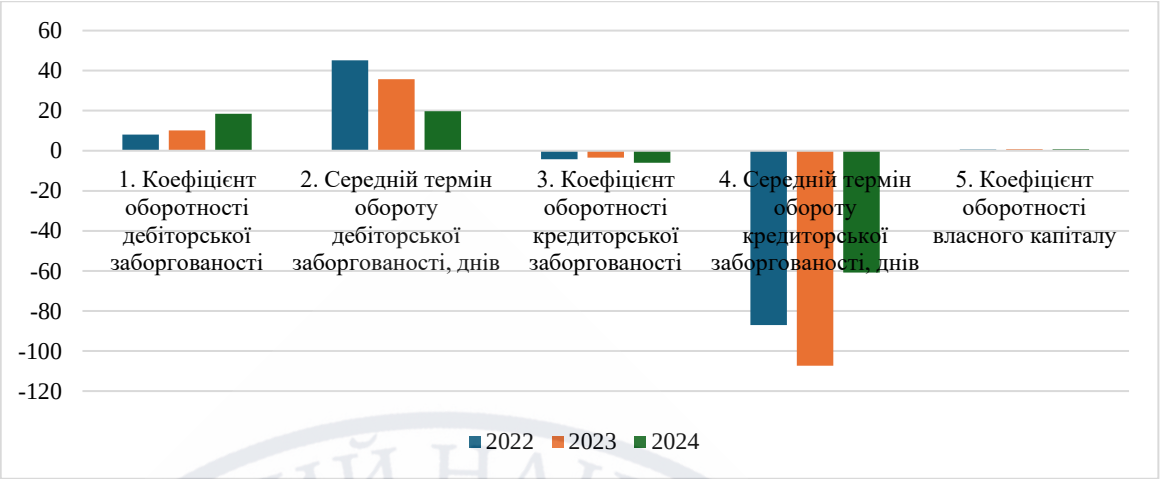

Рисунок 3.6 – Динаміка показників ділової активності за елементами оборотних коштів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022-2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [25]

Отже, фінансова діяльність АТ «Хмельницькобленерго» характеризується поєднанням достатньо стабільних базових показників та підвищених ризиків, пов'язаних із зовнішніми умовами. Підприємство демонструє здатність підтримувати платоспроможність і фінансову стійкість, однак потребує подальшого вдосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, оптимізації витрат та активізації інвестицій у модернізацію розподільчих мереж.

3.2 Інструменти управління розвитком людського потенціалу підприємства

Людський потенціал відіграє ключову роль у системі інноваційного управління підприємством. Запровадження будь-яких нововведень – технічних, технологічних, фінансових, управлінських чи маркетингових – неминуче супроводжується змінами, які нерідко викликають опір з боку персоналу. В умовах швидких трансформацій як національної, так і світової економіки особливої актуальності набуває проблема результативного управління змінами. Цей процес є складним та багатогранним і ґрунтується на низці принципів: програмно-цільового підходу, системності та цілісності управління, правової

визначеності, економічності, забезпечення мотивації, плановості дій, а також логічної послідовності та зворотного зв'язку [23].

Дотримання зазначених принципів зумовлює потребу у формуванні концепції стратегічного управління змінами, спрямованої на інноваційний розвиток підприємства і побудованої на системному баченні процесів. Попри існуючу думку, що змінами неможливо керувати, на практиці їх можна прогнозувати, передбачати й випереджати, що фактично і становить сутність управління змінами [24, с. 75].

Розвиток людського потенціалу організації розглядається як удосконалення та реалізація здібностей працівників для досягнення продуктивних результатів. Це передбачає зміцнення здоров'я, здобуття нових знань, підвищення кваліфікації та професійних умінь [25]. Процес розвитку людського потенціалу охоплює вирішення низки завдань, які організація визначає як пріоритетні у своїй діяльності.

До ключових завдань, пов'язаних із розвитком людського потенціалу, належать: забезпечення чіткого виконання місії організації та формування міцної корпоративної культури; підтримання відповідності кадрового складу вимогам підприємства з огляду на рівень кваліфікації та працездатності; налагодження ефективної роботи служби управління персоналом із раціональним розподілом функціональних обов'язків. Важливим є створення результативної системи добору, оцінювання та атестації працівників, а також гарантування соціального захисту членів трудового колективу.

До завдань також належить визначення оптимального співвідношення між управлінським і виконавчим персоналом, забезпечення балансу між виробничим потенціалом підприємства та його людськими ресурсами, формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Значну роль відіграє вдосконалення механізмів мотивації та стимулювання працівників, а також обґрунтованість витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, зокрема тоді, коли результати виправдовують очікування. До цього додається раціональне

планування фінансових витрат, спрямованих на навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників.

Процес навчання персоналу сприяє розвитку інтелектуального потенціалу, тоді як підготовка й підвищення кваліфікації забезпечують удосконалення теоретичних знань і практичних навичок відповідно до вимог виробничого процесу та змін у техніці, технологіях і організації праці. Нині більшість сучасних підприємств упроваджують системи професійного розвитку, покликані забезпечити відповідність рівня підготовки працівників потребам виробництва, створити умови для їх професійної самореалізації, підвищити результативність праці та, зрештою, сприяти зростанню конкурентоспроможності продукції чи послуг організації.

Отже, для забезпечення результативного й раціонального розвитку людського потенціалу організації доцільно впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення управління персоналом. Передусім це передбачає розроблення та реалізацію програм управління людськими ресурсами, а також оновлення нормативно-правової бази та внесення змін до внутрішніх документів, що регулюють соціально-трудові відносини в колективі, з урахуванням специфіки таких програм.

Також важливим є перегляд кваліфікаційних вимог до працівників відповідно до рівня автоматизації виробничих процесів і сучасних вимог до компетентностей. За потреби слід оновити норми витрат робочого часу на виконання окремих операцій, включаючи показники, пов’язані з особистими потребами працівників під час трудового процесу. Додаткового значення набуває співпраця з освітніми установами та центрами професійного розвитку, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації персоналу.

Відповідно до сучасних підходів до управління, серед яких важливе місце займає розвиток людського капіталу, доцільним є використання процесного підходу (business process management). Під процесом розуміють будь-яку діяльність, що використовує визначені ресурси – персонал, інформацію,

матеріальні засоби, технології та інфраструктуру – з метою отримання певного корисного результату.

Інвестування в людський капітал має ознаки повноцінного інвестиційного процесу, який підпорядковується загальним закономірностям інвестиційної діяльності. Він включає три основні стадії: ухвалення рішення щодо інвестицій, що охоплює постановку цілей, визначення напрямів та вибір конкретних об'єктів; безпосередню реалізацію інвестицій; а також отримання корисного ефекту від використання інвестованого ресурсу [26, с. 166].

Інвестиції в людський капітал доцільно розглядати як складову частину загальних витрат підприємства на персонал, що спрямовані на підвищення його продуктивного потенціалу. Такі вкладення сприяють формуванню якісного людського капіталу та забезпечують довготривалий соціально-економічний ефект [27, с. 22]. Загалом під інвестиціями у людський капітал підприємства розуміють усі види вкладень у працівників, які потребують суттєвих фінансових ресурсів і здатні приносити у майбутньому соціально-економічні результати. Це створює додаткову вартість як для підприємства – через підвищення продуктивності й якості праці, так і для працівника – завдяки зростанню заробітної плати, а також сприяє розвитку регіону та економіки країни загалом.

Відтак, інвестування в людський капітал підприємства можна визначити як сукупність логічно узгоджених дій, що передбачають вкладення у розвиток персоналу протягом певного періоду часу з метою досягнення запланованого рівня людського капіталу у кількісному та якісному вимірі. Підсумковий результат таких інвестицій може мати як прямий економічний ефект, так і непрямі вигоди [27, с. 25]. Основні результати інвестування в людський капітал підприємства подано на рисунку 3.7 [27, с. 167].

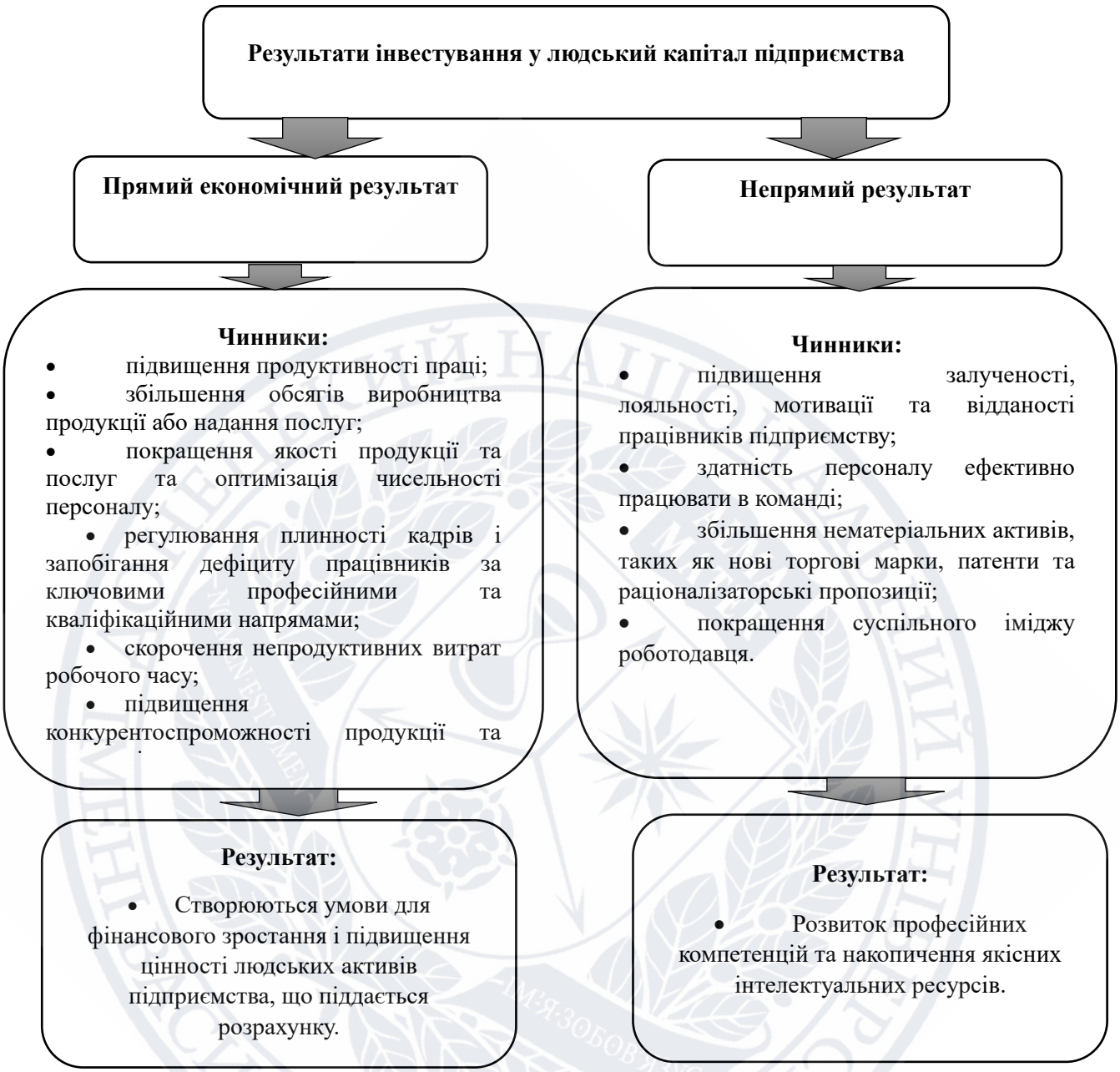

Рисунок 3.7 - Результати інвестування у людський капітал підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [27]

Відповідно до міжнародного стандарту Investor in People [28], підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок інвестування в людський капітал здійснюється через цикл PDCA, що включає реалізацію низки управлінських процесів.

Plan (Планування). Планування інвестицій у людський капітал здійснюється як на стратегічному, так і на тактичному рівні. Це передбачає

визначення бізнес-стратегії підприємства, ідентифікацію ключових компетенцій персоналу, розробку стратегій їх розвитку, управління людськими ресурсами та лідерства, а також формування бюджетів і планів фінансування заходів, пов'язаних із залученням, розподілом, адаптацією, розвитком, винагородою та вивільненням працівників [28].

Do (Виконання). На цьому етапі реалізуються конкретні дії, спрямовані на забезпечення економічного зростання підприємства через розвиток персоналу. Визнається та високо цінується внесок працівників у розвиток компанії, їх активно залучають до процесу прийняття рішень, а навчання організовується ефективно та системно [28].

Check (Контроль). Перевірка результативності інвестування в людський капітал передбачає оцінку кількісних (чисельність), якісних (рівень кваліфікації), просторових (місце виконання роботи) та часових (тривалість роботи) характеристик персоналу. У процесі формування людського капіталу підприємства важливо визначити й контролювати, скільки працівників, якої кваліфікації, у який період та в яких умовах задіяні в організації; забезпечити залучення необхідного та скорочення надлишкового персоналу без значних соціальних витрат; використовувати працівників відповідно до їхнього потенціалу; забезпечити відповідність знань і навичок персоналу динаміці конкурентного середовища та розвиток для виконання нових, складніших завдань; а також контролювати величину витрат на реалізацію запланованих заходів та інші необхідні витрати [28].

Action (Коригувальні дії). Цей етап передбачає прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованих результатів, внесення змін у планування та розподіл ресурсів. Цільові програми, бюджети та плани інвестування в людський капітал визначають межі діяльності підприємства у сфері розвитку людських ресурсів і дозволяють координувати різні напрями цієї діяльності через програмно-цільові, фінансові та техніко-економічні показники [28].

Слід підкреслити, що наведений управлінський алгоритм відповідає загальним принципам управління інвестиціями [27, с.56]. До них належать комплексне охоплення всіх видів діяльності підприємства, орієнтація на стратегічні цілі розвитку, інтеграція з загальною системою управління підприємством, забезпечення відповідальності за прийняті рішення, врахування фактора часу та оцінка його впливу на перспективи реалізації інвестицій, багатокритеріальна оцінка ефективності, дотримання принципу граничної ефективності інвестування, а також застосування високодинамічного підходу до управління [27].

Водночас слід виділити ключові особливості інвестування в людський капітал, які необхідно враховувати при його аналізі та управлінні [29; 30]. По-перше, ефективність таких інвестицій залежить від терміну їх використання, а також від якості та тривалості вкладень: чим раніше та якісніше здійснені інвестиції, тим довший і стійкіший буде отриманий ефект. По-друге, людський капітал у процесі використання не лише зношується, а й збагачується завдяки набутому досвіду навіть без додаткових інвестицій. По-третє, вкладення у людський капітал забезпечують тривалий, значний та комплексний економічний і соціальний ефект [29, 30].

Четверта особливість полягає в тому, що суспільна вигода від інвестицій перевищує суму індивідуальних переваг кожного працівника, створюючи множинний ефект. По-п’яте, інвестиції у людський капітал не можуть носити одноразовий або тимчасовий характер, оскільки це значно зменшує їхню загальну ефективність. Шоста особливість полягає у тривалому інвестиційному циклі людського капіталу. По-сьоме, вкладення в людський капітал характеризуються вищим рівнем ризику та невизначеності порівняно з фізичним капіталом, що зумовлено особливостями людського фактора – індивідуальними інтересами та перевагами, мотивацією, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури. По-восьме, незалежно від джерел фінансування, нагромадження та використання людського капіталу у значній мірі контролюється самою людиною [29, 30].

За умов комплексного, обґрунтованого, одночасного та своєчасного здійснення різних видів інвестицій у людський капітал підприємство може досягти максимального синергетичного ефекту.

Відтак проблему інвестиційного відтворення людського капіталу слід розглядати у таких аспектах. По-перше, із точки зору стратегічного управління знаннями та людськими ресурсами, спрямованого на формування персоналу з високим інтелектуальним і творчим потенціалом та створення організаційної культури, що стимулює безперервний розвиток і навчання. По-друге, з позиції інвестиційного менеджменту, який дозволяє інтегрувати проекти розвитку людського капіталу в межі існуючих фінансових та інших обмежень. По-третє, з точки зору процесного підходу до формування та розвитку людських ресурсів, що забезпечує досягнення очікуваних результатів від інвестицій у персонал на основі унікальної системи управлінських процесів, характерної для конкретного підприємства [26, с. 169].

Безперечно, інвестування в людський капітал передбачає отримання певних вигод як для самого інвестора, так і для третіх сторін. Для працівника це може проявлятися у підвищенні рівня доходів, більшому задоволенні від роботи, зростанні соціального статусу, покращенні умов праці та підвищенні самоповаги. Для роботодавця інвестиції у персонал забезпечують підвищення продуктивності, зменшення втрат робочого часу та зростання загальної ефективності праці. Підвищення освітнього рівня працівника сприяє збільшенню його трудової ефективності як через підвищення продуктивності, так і завдяки здобуттю знань, що дозволяють виконувати роботу з високою цінністю результату. Для держави такі інвестиції проявляються у зростанні добробуту громадян, збільшенні валового внутрішнього продукту, прискоренні економічного розвитку та підвищенні громадської активності.

Як зазначає автор [30], особливістю людського капіталу є його відносно високий рівень ризику порівняно з іншими видами капіталу, наприклад фізичним. Адже невідомо, чи зможе індивід окупити витрати на додаткову освіту або застосувати набуті знання на практиці. Тому розвиток людського капіталу

вимагає значних ресурсних вкладень з боку як самого індивіда, так і суспільства – держави, приватних компаній, сім'ї та інших інституцій.

3.3 Система навчання протягом життя як шлях до розвитку людського потенціалу країни

Законодавство України у сфері освіти серед ключових принципів державної політики визначає підтримку сталого суспільного розвитку шляхом формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення умов для навчання впродовж життя [31]. З огляду на те, що освіта протягом життя посідає провідне місце у світових освітніх процесах, для України нагальною є потреба в оперативних, результативних кроках для подолання наявного відставання.

Серед глобальних тенденцій, які сприяють поширенню концепції «освіти впродовж життя» у розвинених державах, для України особливо важливими постають такі [32]:

1. Зростання значення людського капіталу у формуванні національного багатства. У світовій структурі національного багатства людський капітал становить 64 %, природний – 20 %, а фізичний – лише 16 %. У провідних країнах (Фінляндії, Швейцарії, Німеччині, Японії, США) частка людського капіталу сягає 80 %. Основним чинником приросту національного багатства стають умови для розвитку людського потенціалу, ключовою передумовою якого є якісна освіта.

2. Несприятлива демографічна ситуація. Зменшення народжуваності та старіння населення зумовлюють необхідність створення можливостей для навчання людей зрілого та похилого віку. Освіта дорослих стає важливим елементом соціально-економічного розвитку.

3. Прискорене оновлення професійних знань. Щорічно оновлюється близько 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Показник «напіврозпаду компетентності», поширений у США, демонструє, що в багатьох спеціальностях компетентності знижуються на 50 % менш ніж за п'ять років – часто навіть до

завершення навчання у виші. Вирішенням проблеми є запровадження моделі освіти протягом життя, у межах якої базова освіта має регулярно доповнюватися програмами додаткової підготовки.

4. Утвердження концепції «освіти протягом життя» у Європейському освітньому просторі. LLL передбачає збільшення інвестицій у розвиток людини, розширення базових компетентностей (зокрема цифрових), застосування інноваційних і гнучких форм навчання. Її метою є забезпечення доступу людей будь-якого віку до якісної освіти. Рада Європи визначила навчання впродовж життя одним з основних елементів соціальної моделі, наголосивши на його ролі у сфері зайнятості, соціального захисту, економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Забезпечення гуманітарної, соціальної та економічної безпеки України потребує відповідей на ці виклики. Проблематика безперервної освіти охоплює дві основні площини: створення системи безперервного навчання як соціальної практики та здобуття людиною нового життєвого, соціального й професійного досвіду. Тому в освіті дорослих поєднуються принципи безперервності навчання й навчання протягом життя та формування суспільства знань. Таке поєднання покликане закріпити у громадській свідомості ідею спільної відповідальності особистості, держави та суспільства за розвиток освіти [33].

У структурі безперервної освіти виділяють три основні компоненти, пов’язані з навчанням дорослих [34]:

– навчання грамотності у широкому розумінні (комп’ютерної, мовної, соціальної тощо);

– професійне навчання, що охоплює підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації;

– загальнокультурну освіту, не пов’язану з трудовою діяльністю.

Відповідно до поставлених цілей, система безперервної освіти умовно поділяється на три складові [35]:

1. Додаткова професійна освіта, що забезпечує формування висококваліфікованого кадрового потенціалу. Її споживачами є соціально адаптовані групи населення, які послідовно здобувають освіту на різних рівнях.

2. Освіта для адаптації до змін, орієнтована на допомогу соціальним і професійним групам, неспроможним самостійно реагувати на швидкі зміни соціального середовища. Сюди ж належать ті, хто через різні обставини не має доступу до формальної професійної освіти.

3. Освіта для задоволення індивідуальних інтересів, наприклад, мовна підготовка, психологічні та культурологічні знання, комунікативні навички, спеціальні вміння.

Розвиток персоналу є одним із ключових чинників ефективного функціонування будь-якої організації. Це особливо актуально сьогодні, коли стрімкий науково-технічний прогрес зумовлює швидкі зміни та висуває нові вимоги до професійних знань, умінь і навичок працівників. Якщо на початку XX століття знання фахівця залишались актуальними близько 30 років, наприкінці століття – лише 10, то нині спеціалісти змушені оновлювати свою кваліфікацію кожні 3–5 років [36].

У сучасних умовах персонал повинен мати високий рівень освіти, широке коло загальної культури, стратегічне мислення та ерудицію. Тому організація професійного розвитку стала однією з провідних функцій системи управління персоналом. За оцінками американських науковців, у найближчі роки середній рівень освіти населення зросте до 13,5 року. Понад половина нових робочих місць вимагатиме наявності середньої спеціальної освіти, а третина – вищої. Високих результатів у діяльності організації можна досягти лише за умови, що її працівники мають належні знання, навички та мотивацію. Тому процес навчання та розвитку персоналу має бути безперервним і забезпечувати постійне професійне зростання [37].

Професійний розвиток – це процес здобуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які він використовує або планує використовувати у своїй професійній діяльності. Це включає підготовку,

перепідготовку та підвищення кваліфікації з метою виконання нових функцій, завдань і обов'язків на різних посадах. Значущість професійного розвитку підтверджується тим, що багато зарубіжних компаній спрямовують на ці потреби близько 10 % фонду оплати праці [38].

Інвестиції в людський капітал – це вкладення, спрямовані на розвиток кваліфікації, умінь і потенціалу працівників. До них належать витрати на освіту, охорону здоров'я, а також на забезпечення мобільності робочої сили – її переходу з менш продуктивних робочих місць на більш ефективні. Укладання коштів у розвиток персоналу формує сприятливу атмосферу в колективі, стимулює працівників до самовдосконалення та посилює їхню лояльність до організації [39].

Навчання працівників дає змогу вирішувати ключові завдання як на рівні підприємства – підвищувати продуктивність і якість праці, так і на рівні особистості – покращувати якість життя та створювати умови для реалізації власних здібностей. Набуті знання й уміння роблять працівника більш конкурентоспроможним на ринку праці, а рівень освіти є одним із трьох базових індикаторів індексу людського розвитку поряд із тривалістю життя та доходом на одну особу [40].

Професійний розвиток – це безперервний багатокомпонентний процес, що охоплює професійне навчання, кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації. Упровадження концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої та конкретно орієнтованої системи професійної підготовки, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації. Освіта та навчання відіграють інтегруючу роль у реалізації цих завдань. Недарма управління професійним розвитком належить до важливих функцій лінійних керівників, адже саме вони найкраще знають рівень знань, умінь і здібностей своїх співробітників. Спільно з менеджерами з персоналу вони формують програми розвитку персоналу [41].

Система управління безперервним професійним розвитком на підприємстві має забезпечувати [42]:

- відповідність професійних компетентностей працівників вимогам робочих місць і посад;
- умови для мобільності співробітників як передумову їх раціонального використання;
- можливості професійного та службового просування працівників.

Запровадження системи безперервного навчання дозволяє підприємству забезпечити максимальну відповідність кадрового складу вимогам наявних робочих місць, враховуючи весь спектр необхідних компетентностей [43].

Сьогодні більшість підприємств організовують професійний розвиток персоналу самостійно, незалежно від інших установ, що має як переваги, так і певні недоліки. У ринкових умовах роль підприємств у сфері розвитку працівників істотно розширилась. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів повинна, з одного боку, оперативно реагувати на зміну потреб виробництва в робочій силі, а з іншого – забезпечувати працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень відповідно до власних інтересів і потреб.

Таким чином, система розвитку персоналу має бути гнучкою, здатною адаптувати зміст, методи та організаційні форми навчання до вимог виробництва та ситуації на ринку праці. У зв’язку з цим служба управління персоналом повинна зосередити увагу на вирішенні таких питань [44]:

- формування стратегії забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- визначення потреб у навчанні працівників за професіями й спеціальностями;
- добір відповідних форм і методів професійного розвитку персоналу;
- підбір програмного, методичного й матеріально-технічного забезпечення навчального процесу як ключової умови його ефективності;
- фінансування всіх видів навчання в необхідних обсягах.

Варто зауважити, що інтереси керівництва та найманих працівників у сфері розвитку персоналу частково відрізняються. За висновками німецьких

дослідників В. Бартца і Х. Шайбла, для роботодавця безперервне навчання – це насамперед формування стабільного, кваліфікованого й мотивованого колективу. Для працівника ж його мета полягає у підтриманні належного рівня професійної компетентності та набутті нових знань і навичок як у своїй професійній діяльності, так і за її межами [45].

Ключовою ланкою управління професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особистості працівника, здатного конкурувати на ринку праці. Це включає професійне навчання, виховання, консультування, підготовку й адаптацію. Професійний розвиток сприяє інтелектуальному, загальному та професійному зростанню людини, розширює її кругозір і підсилює впевненість у власних можливостях [46].

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є [47]:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства та особливостей його діяльності;
- навчання, спрямоване на усунення розриву між вимогами робочого місця чи посади та компетенціями працівника;
- підвищення загальної кваліфікації персоналу;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- освоєння нових методів виконання трудових операцій.

Відповідно до Закону України «Про освіту», система безперервного навчання персоналу набуває особливого значення. Вона забезпечує постійний контроль за професійним рівнем і компетентністю працівників, надає можливість навчання протягом усього трудового життя, дозволяє створювати базу даних про склад і кваліфікацію персоналу та планувати його переміщення всередині організації [21].

Професійний розвиток може реалізовуватися за різними напрямками, і кожен із них є доцільним. До таких форм навчання належать: короткотермінові курси; вечірнє навчання; участь у громадських об'єднаннях; обміни досвідом на аналогічних підприємствах; читання професійної літератури; заочне навчання;

участь у семінарах, нарадах та диспутах; а також фундаментальна професійна підготовка за своєю та суміжними спеціальностями [48].

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні має базуватися на накопиченому вітчизняному та зарубіжному досвіді.

У країнах із розвинутою ринковою економікою держава бере на себе основну фінансову відповідальність за підготовку та перепідготовку кадрів, створюючи єдиний механізм забезпечення зайнятості через взаємодію державних органів та підприємств. Це передбачає кооперацію підприємств із навчальними закладами, а також акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку і перепідготовку робочої сили. У взаємодії держави та бізнесу використовуються різні інструменти, зокрема фінансування, податкова політика, регулювання системи соціального страхування та створення інформаційної і правової інфраструктури [49].

Що стосується первинної професійної підготовки молоді, державні органи стимулюють активність підприємств шляхом прямого фінансування внутрішньофірмових систем навчання. Наприклад, у Великобританії, Італії та Швеції при працевлаштуванні та навчанні молоді віком 16–18 років, яка ще не завершила середню освіту, держава покриває до 80 % витрат підприємств [50].

В Німеччині, Франції, Італії та Швеції об’єктом державного фінансування стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів для молоді до 25 років, яка поєднує теоретичне навчання в закладах освіти з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Це забезпечує відповідність зайнятості рівню набутої кваліфікації. Необхідною умовою є наявність спільної програми, що координує підготовку в обох системах, а активний контроль підприємств за навчальним процесом дозволяє постійно коригувати програми теоретичного навчання [51].

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням внутрішньофірмової підготовки через податкові пільги. Цей підхід особливо широко застосовується в США: кошти, спрямовані на підготовку молодих

працівників, звільняються від оподаткування за умови акредитації місцевими органами влади та відповідності встановленим стандартам [52].

У західноєвропейських країнах одним із джерел державного фінансування професійної підготовки є також грошові відрахування самих підприємств [53].

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників спеціалізованих знань і навичок за допомогою відповідних методик навчання. Формально професійний розвиток охоплює ширше коло завдань, ніж професійне навчання, проте на практиці різниця між ними умовна, оскільки обидва спрямовані на підготовку персоналу до виконання професійних обов'язків. Головна відмінність полягає в тому, що професійне навчання зосереджене на актуальних потребах підприємства, тоді як професійний розвиток орієнтований на довгострокову перспективу та є більш фундаментальним [53].

Нині професійне навчання є комплексним і безперервним процесом, що включає кілька етапів. Управління цим процесом починається з визначення потреб, які формуються на основі як розвитку персоналу, так і необхідності виконання працівниками поточних виробничих завдань та обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням конкретних завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників, що особливо стосується новоприйнятих співробітників [54].

У сучасних організаціях професійне навчання представляє собою циклічний, комплексний і неперервний процес, що включає кілька послідовних етапів (рис. 3.8).

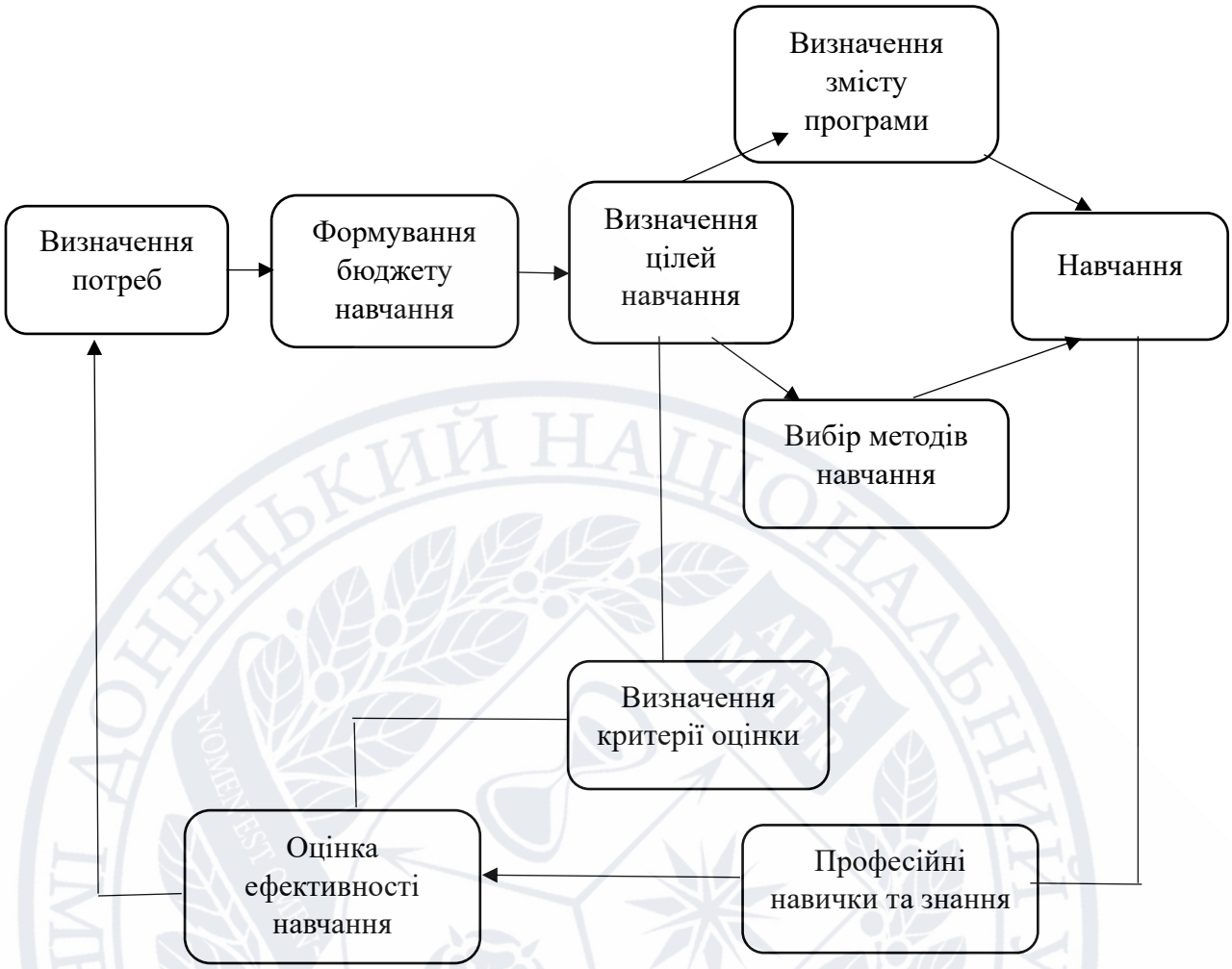

Рисунок 3.8 – Неперервний процес організації професійного навчання

Джерело: сформовано автором на основі [55]

Професійне навчання пов’язане зі значними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є ключовим етапом управління цим процесом. Відповідно до поставлених цілей обираються форми навчання, які мають відповідати вимогам робочого місця, враховувати індивідуальні особливості працівників та потреби організації. Ці вимоги можна узагальнити так [55]:

Мотивація. Для ефективного навчання працівник має мати стимул, тобто розуміти, які вигоди та результати він отримає у майбутньому.

Умови навчання. Необхідно створити комфортне середовище для навчання, забезпечивши добре обладнані та провітрювані приміщення.

Етапність навчання. Засвоєння знань слід організовувати поступово, починаючи з простих понять і переходячи до більш складних.

Зворотний зв’язок. Під час та після навчання слухачі повинні отримувати інформацію про свої результати, щоб оцінити ефективність засвоєного матеріалу.

Зміст навчальних програм визначається цілями організації та розробляється як для формування та закріплення професійних навичок і вмінь, так і для розвитку певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінкових моделей. Варто пам’ятати, що методи навчання, які ефективні в школах, коледжах чи інститутах, не завжди підходять для дорослих. Тому навчальні програми для дорослих мають плануватися з урахуванням таких принципів [56]:

- Актуальність – матеріал має бути конкретним і безпосередньо пов’язаним із професійною діяльністю слухачів, оскільки дорослі важко сприймають абстрактні поняття.
- Усвідомленість – слухачі повинні розуміти, що саме вивчають.
- Активна участь – слухачі беруть активну участь у навчальному процесі та застосовують отримані знання на практиці вже під час навчання.
- Повторення матеріалу – регулярне повторення допомагає закріпити знання та перетворити їх у навички.
- Зворотний зв’язок – слухачі повинні отримувати інформацію про результати засвоєння матеріалу.

Формою зворотного зв’язку може бути оцінка викладача, однак важливо дотримуватися тактовності: невідповідність очікуваним результатам може демотивувати. Дорослі цінують не лише оцінку, а й можливість висловити власну думку, внести пропозиції та бути почутими; важливу роль відіграє неформальна атмосфера занять [57].

Навчання має бути [58]:

- Поступовим і дозованим, з урахуванням здібностей та інтересів слухачів;
- Цілеспрямованим, з чіткими цілями, методами, відповідністю рівня слухачів і викладачів, а також можливістю проводити навчання поетапно;
- Комфортним, із створенням сприятливих умов для неформального навчання.

Слухачі повинні бути зацікавленими в результатах, впевненими у своїх здібностях і в необхідності навчання, а також мати нормальні стосунки з колективом [59].

Основними чинниками, які спонукають працівників активно долучатися до професійного навчання, є [60]:

- прагнення зберегти робоче місце або посаду;
- зацікавленість у підвищенні заробітної плати;
- бажання отримати нову посаду або підвищити рівень своєї посади (майстер, старший майстер, начальник тощо);
- інтерес до засвоєння нових знань і навичок;
- бажання встановити контакт і обмінятися досвідом з іншими слухачами.

Кадрова політика підприємства у сфері підготовки персоналу може формуватися за різними напрямами – від орієнтації на поточні потреби, підготовку вузькоспеціалізованих працівників для виконання однієї-двох конкретних операцій, до орієнтації на довгострокові потреби, тобто підготовки працівників широкого профілю на основі ґрунтовної теоретичної підготовки. Вибір конкретного підходу залежить від об'єктивних і суб'єктивних чинників: стратегії розвитку підприємства, організаційного поділу праці, фінансового стану та світогляду керівництва [61].

На основі теоретичних досліджень, експериментів і практичного досвіду сформувалися основні принципи організації навчання та підвищення кваліфікації персоналу, серед яких можна виділити [62]:

- індивідуалізація навчальних програм;
- застосування активних методів та скорочення тривалості навчання;
- створення мережі спеціалізованих центрів підвищення кваліфікації;
- розробка методичних програм;
- спрямованість навчання на вирішення загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує багато методів і форм розвитку професійних знань, умінь та навичок. У світовій практиці персонального розвитку застосовують такі методи [63]:

- навчання на робочому місці та поза робочим місцем (включаючи виконання посадових обов'язків);
- методи, які підходять для обох варіантів навчання.

Навчання на робочому місці передбачає безпосереднє виконання навчальних завдань під час виконання робочих функцій. Воно може проводитися у різних формах, але обов'язково організоване спеціально для даної організації та її працівників [64].

Навчання поза робочим місцем охоплює всі види навчання за межами безпосередньої роботи. Заняття проводяться навчальними структурами, як правило, поза стінами організації [65].

Основні форми теоретичної підготовки персоналу включають:

- лекції та семінари з використанням наочних матеріалів;
- перегляд спеціалізованих кіно- та телефільмів;
- аналіз реальних виробничих ситуацій;
- самостійну підготовку.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного профілю передбачає [66]:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях, яка має оперативний характер, конкурентна та орієнтована на виконання конкретних трудових процесів;
- перепідготовку та підготовку за суміжними професіями;
- підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це навчання осіб, які не мають професійної підготовки, і триває, за нормами України, не більше шести місяців. Учні мають усі права працівників, а на них поширюються відповідні нормативні акти [67].

Основні форми навчання нових працівників на виробництві [68]:

- Індивідуальна підготовка – учня прикріплюють до кваліфікованого працівника або включають у бригаду під керівництвом бригадира. Теоретичні знання учень опановує самостійно, консультуючись зі спеціалістами.

- Групова (бригадна) підготовка – створюються групи, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

- Курсова підготовка – застосовується для складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група навчається в навчальному комбінаті під керівництвом майстра виробничого навчання, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора.

Теоретичне навчання у груповій та курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах.

Навчання на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва (коучінгу), яке передбачає передачу знань і навичок від більш досвідченого та компетентного працівника менш досвідченому. Це відбувається через бесіди, консультації, поради та виконання ускладнюваних завдань [69].

Ще однією формою навчання на робочому місці є інструктаж – пояснення та демонстрація методів роботи досвідченими співробітниками. Інструктаж є короткостроковим і спрямований на освоєння конкретної операції або процедури, що входить до обов'язків працівника. Наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де пріоритетом є практичний досвід і безпосередній зв'язок із виробничим процесом. Вони ефективні для розвитку практичних навичок, але не сприяють розвитку абстрактного мислення [70].

Для підготовки працівників з багатопрофільними завданнями використовується ротація – послідовне виконання обов'язків на різних посадах, включаючи інші підрозділи. Ефективним методом є також самоосвіта, що передбачає вивчення літератури, спостереження та аналіз власних дій і роботи колег, а також поступове ускладнення завдань [71].

Для керівників важливою формою навчання є стажування, яке може проходити як на робочому місці при переході на нову посаду, так і на аналогічних підприємствах або за кордоном. Тривалість стажування визначається організацією, яка направляє працівника, виходячи з цілей навчання, і погоджується з навчальними закладами чи організаціями, де проводиться стажування. Процес завершується підготовкою звіту [72].

Перепідготовка персоналу здійснюється з метою освоєння нових або суміжних професій відповідно до потреб виробництва і широко використовується на підприємствах, орієнтованих на власну робочу силу. Потреба у перепідготовці виникає через вивільнення працівників, їх просування або плинність кадрів. Перепідготовка враховує професійно-кваліфікаційний рівень працівників і зазвичай передбачає навчання суміжним та іншим спеціальностям [72].

Особливість перепідготовки полягає в контингенті працівників – це здебільшого особи середнього та старшого віку з досвідом роботи за своєю професією, що впливає на процес навчання.

Управління перепідготовкою передбачає [73]:

- визначення обсягів перепідготовки та факторів, що на неї впливають;
- вибір форм перепідготовки з урахуванням необхідного рівня та мінімізації витрат;
- підбір оптимального поєднання старої та нової професії.

Кількість працівників, які потребують перепідготовки, залежить від [74]:

- кількості вивільнених працівників та їх вікового контингенту;
- наявності нових робочих місць на підприємстві;
- готовності працівників пройти перепідготовку.

Для ефективної організації перепідготовки, особливо при можливому дефіциті кадрів, необхідно прогнозувати тенденції змін зазначених факторів та наближати їх до практичного вирішення проблем [75].

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, яке включає ділові ігри, моделювання практичних ситуацій (кейси) та інші методи синтезу досвіду [76].

Підвищення кваліфікації спрямоване на поступове вдосконалення професійних знань, навичок і вмінь працівників, розвиток їхньої майстерності та професійного рівня. Особливістю цього процесу є те, що учасники вже володіють певними знаннями та практичними навичками, можуть критично оцінювати

навчальний матеріал і зацікавлені у здобутті саме тієї інформації, яка потрібна для виконання їхньої виробничої діяльності [77].

Підвищення кваліфікації передбачає навчання, спрямоване на підтримку та вдосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, спеціалізовані цільові курси, школи передового досвіду та методики роботи [78].

Необхідність підвищення кваліфікації працівників зумовлена змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, вдосконаленням управлінських процесів та освоєнням нових видів і напрямів діяльності. Процес підвищення кваліфікації має бути комплексним, диференційованим для різних категорій працівників, безперервним та орієнтованим на перспективні професії [79].

Серед конкретних завдань підвищення кваліфікації виділяють [80]:

- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління та здатності до інновацій;
- кар'єрний ріст або горизонтальне переміщення;
- освоєння нових професій;
- підвищення розряду та адаптація до нової техніки і технологій.

Сучасні програми підвищення кваліфікації спрямовані на розвиток здатності працівників самостійно мислити, комплексно вирішувати проблеми та ефективно працювати в команді. Вони забезпечують знання, що виходять за межі конкретної посади, і формують прагнення до постійного навчання [81].

Планування підвищення кваліфікації здійснюється на основі аналізу потреб у навчанні і включає такі етапи [82]:

- визначення ключових вимог до працівників як на поточний момент, так і на перспективу;
- оцінка наявних знань, умінь та навичок персоналу;
- моделювання профілю існуючої кваліфікації, виявлення розривів та потреб у навчанні, а також визначення пріоритетів їх задоволення.

Підвищення кваліфікації робітників проводиться на виробничо-технічних та цільових курсах, тоді як керівники та спеціалісти навчаються в інститутах і на

факультетах підвищення кваліфікації при університетах, на аналогічних підприємствах або за кордоном [83].

Висновки до розділу 3

Отже, інвестиції в людський капітал є ключовою передумовою його цілеспрямованого формування. Набутий людський капітал формується не лише через фінансові вкладення, але й завдяки активній участі самої людини, освітніх установ, підприємств і держави. Досвід високорозвинених країн свідчить, що навіть незначні інвестиції у розвиток людини здатні забезпечити значно більшу економічну віддачу в довгостроковій перспективі, ніж великі витрати на технічний розвиток підприємства. Вкладення у людський капітал сприяють збереженню численних цінних ресурсів у національній економіці та створюють передумови для суттєвого економічного прориву через підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Навпаки, недостатні інвестиції призводять до зниження конкурентоспроможності виробників і безпосередньо впливають на майбутнє країни. Порівняно з іншими видами капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремої людини, так і для суспільства в цілому, оскільки вони забезпечують значний за обсягом, тривалий за часом і комплексний економічний та соціальний ефект.

Сучасні освітні запити різних соціальних груп стають настільки різноманітними, що їх неможливо повноцінно задовольнити засобами традиційної освіти. Зростає дисбаланс між наявною освітньою системою та новими потребами суспільства і особистості. Це вимагає нового підходу до організації масового навчання дорослих – такого, що відповідатиме різним рівням інтересів і можливостей громадян, органічно поєднуватиметься з їх способом життя й враховуватиме специфіку запитів окремих груп населення. Освіта протягом життя має забезпечувати підвищення загального рівня знань, сприяти участі громадян у культурному, соціальному та політичному житті, підтримувати демократичні процеси та зміцнювати позиції людини у

професійній сфері. За таких умов необхідне нове розуміння місця та ролі безперервної освіти, яке відповідатиме сучасним викликам. Україна потребує чітких, науково обґрунтованих та практично дієвих концептуальних підходів до побудови системи безперервної освіти. Однією з найважливіших проблем сьогодні є подолання стереотипного сприйняття неформальної освіти як другорядної чи менш цінної.

Сучасна система освіти та професійного розвитку в Україні потребує активного впровадження концепції навчання впродовж життя. Це обумовлено зростанням ролі людського капіталу, прискореним оновленням професійних знань, демографічними змінами та глобальними тенденціями у сфері освіти. Для ефективного розвитку персоналу необхідне поєднання безперервного навчання, адаптаційних програм та підвищення кваліфікації, що враховують потреби як працівників, так і підприємств. Досвід зарубіжних країн показує, що ефективне формування людського потенціалу передбачає кооперацію держави та бізнесу, пряме й непряме фінансування навчання, використання альтернативних та гнучких форм підготовки кадрів. Ключовими елементами професійного розвитку є мотивація, комфортні умови навчання, поетапність засвоєння знань і наявність зворотного зв’язку.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення сталого розвитку необхідно створити гнучку, комплексну систему професійного розвитку, яка поєднуватиме теоретичну підготовку, практичні навички та постійне оновлення компетенцій працівників відповідно до потреб ринку праці.

ВИСНОВОК

Людський потенціал як найширше поняття охоплює сукупність усіх можливостей людини як носія інтелектуальних, фізичних, творчих, моральних, освітніх та культурних якостей та формується під впливом: освітнього рівня; здоров'я; творчих здібностей; ціннісних орієнтацій; мотивації та соціального середовища. Трудовий потенціал як частина людського потенціалу, безпосередньо пов'язана зі здатністю до продуктивної трудової діяльності та включає професійні знання і навички; працездатність і здоров'я; досвід; трудову мотивацію; уміння адаптуватися до змін і використовувати нові технології. Кадровий потенціал – це частина трудового потенціалу, яку має реальний персонал підприємства, організації чи установи, складається з кількісних характеристик персоналу (чисельність, структура); якісних характеристик (кваліфікація, компетентності, досвід); управлінських і лідерських здібностей та здатності колективу до інновацій, командної роботи, розвитку.

Досягнення сталого розвитку й підтримання конкурентних позицій підприємства можливі лише за умови створення кадрового потенціалу, здатного ефективно виконувати як тактичні, так і стратегічні завдання. Окреме застосування будь-якого методу не гарантує однозначного результату, оскільки кожен з них має як переваги, так і обмеження. Поєднання традиційних і сучасних методів формування кадрового потенціалу є стратегічно важливим для забезпечення стабільності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Класичні підходи формують фундамент і забезпечують надійність, тоді як інноваційні методи дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища та ефективно використовувати наявні ресурси, сприяючи загальному успіху організації.

У стратегії конкурентоспроможного розвитку саме людські ресурси стають ключовим джерелом конкурентної переваги, тому організація потребує працівників із вищим за середній рівнем компетентностей і здібностей. Для формування стійкої конкурентної переваги компанія має приділяти особливу

увагу створенню умов для зростання людського та соціального капіталу – через ефективну HR-стратегію, розвиток соціальних мереж та формування адхократичної корпоративної культури.

Навчально-курсовий комбінат як елемент системи професійної освіти відіграє ключову роль у забезпеченні якісної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів на підприємстві. Відповідно до нормативно-правових вимог, НКК забезпечує формування компетентного персоналу, здатного ефективно реагувати на технологічні, виробничі та організаційні зміни. Діяльність навчально-курсового комбінату АТ «Хмельницькобленерго» демонструє високу ефективність у цьому напрямі, що підтверджується наявністю ліцензованих професій, широким спектром навчальних програм, залученням кваліфікованих викладачів і співпрацею з профільними організаціями.

Важливим результатом роботи НКК є оптимізація процесу навчання через використання сучасних інформаційних систем, що дають змогу раціонально планувати підготовку кадрів, контролювати періодичність навчання та автоматизувати видачу необхідних документів. Це дозволило суттєво зменшити кількість працівників, які потребують навчання, що, у свою чергу, підвищило ефективність використання ресурсів підприємства. Показники кількості навчених працівників і стабільне зростання прибутковості діяльності НКК свідчать про його значущий економічний ефект. Окремої уваги заслуговує внесок комбінату у зміцнення системи охорони праці, пожежної безпеки та електробезпеки – завдяки регулярному навчанню, тестуванню та сертифікації працівників підприємство знижує виробничі ризики і забезпечує дотримання законодавчих вимог. Крім того, НКК сприяє підвищенню мотивації персоналу через створення умов для професійного розвитку та набуття нових компетенцій, що позитивно впливає на рівень залученості та стабільність кадрового складу.

Отже, навчально-курсовий комбінат є стратегічно важливим підрозділом АТ «Хмельницькобленерго», який забезпечує формування конкурентоспроможного персоналу, зміцнює кадровий потенціал підприємства,

підвищує безпеку виробничих процесів та приносить відчутний економічний результат. Його діяльність сприяє сталому розвитку підприємства, зміцненню його ринкових позицій і забезпечує гнучкість у реагуванні на виклики сучасної енергетичної галузі. Отже, інвестиції в людський капітал є ключовою передумовою його цілеспрямованого формування. Набутий людський капітал формується не лише через фінансові вкладення, але й завдяки активній участі самої людини, освітніх установ, підприємств і держави. Досвід високорозвинених країн свідчить, що навіть незначні інвестиції у розвиток людини здатні забезпечити значно більшу економічну віддачу в довгостроковій перспективі, ніж великі витрати на технічний розвиток підприємства.

Вкладення у людський капітал сприяють збереженню численних цінних ресурсів у національній економіці та створюють передумови для суттєвого економічного прориву через підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Навпаки, недостатні інвестиції призводять до зниження конкурентоспроможності виробників і безпосередньо впливають на майбутнє країни. Порівняно з іншими видами капіталу, інвестиції в людський капітал є найбільш вигідними як для окремої людини, так і для суспільства в цілому, оскільки вони забезпечують значний за обсягом, тривалий за часом і комплексний економічний та соціальний ефект.

Сучасні освітні запити різних соціальних груп стають настільки різноманітними, що їх неможливо повноцінно задовольнити засобами традиційної освіти. Зростає дисбаланс між наявною освітньою системою та новими потребами суспільства і особистості. Це вимагає нового підходу до організації масового навчання дорослих – такого, що відповідатиме різним рівням інтересів і можливостей громадян, органічно поєднуватиметься з їх способом життя й враховуватиме специфіку запитів окремих груп населення. Освіта протягом життя має забезпечувати підвищення загального рівня знань, сприяти участі громадян у культурному, соціальному та політичному житті, підтримувати демократичні процеси та зміцнювати позиції людини у професійній сфері. За таких умов необхідне нове розуміння місця та ролі

безперервної освіти, яке відповідатиме сучасним викликам. Україна потребує чітких, науково обґрунтованих та практично дієвих концептуальних підходів до побудови системи безперервної освіти. Однією з найважливіших проблем сьогодні є подолання стереотипного сприйняття неформальної освіти як другорядної чи менш цінної.

Сучасна система освіти та професійного розвитку в Україні потребує активного впровадження концепції навчання впродовж життя. Це обумовлено зростанням ролі людського капіталу, прискореним оновленням професійних знань, демографічними змінами та глобальними тенденціями у сфері освіти. Для ефективного розвитку персоналу необхідне поєднання безперервного навчання, адаптаційних програм та підвищення кваліфікації, що враховують потреби як працівників, так і підприємств. Досвід зарубіжних країн показує, що ефективне формування людського потенціалу передбачає кооперацію держави та бізнесу, пряме й непряме фінансування навчання, використання альтернативних та гнучких форм підготовки кадрів. Ключовими елементами професійного розвитку є мотивація, комфортні умови навчання, поетапність засвоєння знань і наявність зворотного зв’язку. Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності української економіки та забезпечення сталого розвитку необхідно створити гнучку, комплексну систему професійного розвитку, яка поєднуватиме теоретичну підготовку, практичні навички та постійне оновлення компетенцій працівників відповідно до потреб ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбал Л. Людський потенціал як основа розвитку економіки знань. Проблеми і перспективи економіки та управління № 4 (8), 2016. С. 23-29
2. Індекс розвитку людського потенціалу. – URL: http://gtmarket.ru/ratings/human-development-index/human-development-index-info.
3. Замараєв А.В. Сутність поняття «людський потенціал» в контексті суспільного розвитку
4. Седікова І.О., Міроненко Б.В. Людський потенціал: артикуляція понять. Економіка харчової промисловості Том 14, Випуск 3/2022. С. 32-36
5. Амоша О.І. Людський потенціал: механізми збереження та розвитку: монографія. НАН України. Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2008. 468 с.
6. Безтелесна Л. Людський розвиток: підходи до трактування суті та умов його забезпечення // Економіка України: Політико-економічний журнал. 2009 . № 7. С. 4 – 12
7. Близнюк В. Оцінка людського потенціалу економічного зростання України: теорія та практика // Україна: аспекти праці. 2006. № 5. С. 30–34.
8. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. К. Знання-Прес, 2000. 313 с.
9. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз (колективна монографія) / За ред. Е.М. Лібанової Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2007.–328 с.
10. Пирожков С.И. Трудовой потенциал в демографическом измерении. – К.: Наук. думка, 1992. – 173 с.
11. Антонюк В.П. Регіональний менеджмент в системі формування трудового потенціалу / В. П. Антонюк // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. Економічні науки. – 2005. – № 3. – С. 243 – 252.

12. Чорнодід І.С. Соціальна конкурентоспроможність національної економіки:сутність, показники та чинники забезпечення: монографія. Чернівці: Технодрук, 2014. 383 с
13. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка і управління.– 2007.– № 3.– С. 48 – 53.
14. Мартинова Л.Б. Людський потенціал та його значення у соціально-економічному розвитку країни. - WORLD SCIENCE. № 2(6), Vol.2, February 2016. С. 29-32
15. Касіч-Пилипенко Т. М., Дячко Т. А. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства. БІЗНЕС-ІНФОРМ № 4. 2011. С. 147-150
16. ОБИДЄННОВА Т. С., ЧЕРНОУС І. О. Методи формування кадрового потенціалу підприємств/ БІЗНЕСІНФОРМ № 6. 2024/ с. 382-388
17. Наказ МОН №148/32 від 20.05.1993 р. Про затвердження Типового положення про навчально-курсовий комбінат професійного навчання робітників. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93#Text
18. EY Загальногалузевий та галузеві огляди заробітних плат та компенсацій 2022-2024 рр..
19. Лелюк С. В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. URL : http://www.rusnauka. com/24_NNP_2012/Economics/10_115676. doc.htm
20. Наказ МОН № 148/32 від 20.05.93 Про затвердження Типового положення про навчально-курсовий комбінат професійного навчання робітників. – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0071-93#Text
21. Закон України Про освіту (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380)
22. Химич Ірина, Різник Наталія. Фінансово-економічний аналіз підприємства: основа прогнозування позитивних результатів за кризових умов.

International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 3, No. 1, 2024, pp. 62-71. doi: 10.46299/j.isjmef.20240301.06.

23. Верхоглядова В. І. Управління розвитком людських ресурсів : монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільївна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. – 317 с
24. Скібіцький О. М. Розгляд окремих теоретичних питань управління людським потенціалом / О. М. Скібіцький // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2014. – Том 18. – № 1. – С. 71–79.
25. Мацькевич О. Ю. Інвестиційне відтворення людського капіталу в системі менеджменту підприємства як інструмент соціально-економічного розвитку / О. Ю. Мацькевич // Всеукраїнський науковиробничий журнал «Інноваційна економіка». – 2013. – № 4 [42]. – С. 165–170.
26. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О. В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
27. Introducing the Investors in People Standard. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.investorsinpeople.co.uk
28. Сидорко Н. Л. Роль інвестицій у формуванні людського капіталу (методологічний аспект). – [Електронний ресурс]. – URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_2/2010/02/100211.pdf
29. Тертична Л. І. Інноваційний розвиток і людський капітал / Л. І. Тертична // Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Серія: Економічні науки. – 2005. – № 2 (66). – Т. 2. – С. 179–183.
30. Сахненко О. І. Основні види інвестицій в людський капітал. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5223

31. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/print1389899592029395
32. Making a European area of lifelong learning a reality [Electronic resource] // European Commission. – URL: http://ec.europa.eu/education/
33. Концептуальні засади безперервного професійного зростання педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. – URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2025/08/22/kontsept-zasady-bezpererv n-prof-zrost-ped-prats-zzso-22-08-2025.pdf
34. Сисоєва С.О., Соколова І.В. Теорія і практика вищої освіти. Навч. Посібник. – Київ-Маріуполь. - 2016. – 338 с.
35. Децентралізація управління професійно-технічною освітою: монографія / авт. Кол. В.І. Свістун, Д.Д. Айстраханов, Г.В. Єльникова та іні. – К.: Педагогічна думка, 2012. – 356 с.
36. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. Центральноукраїський науковий журнал. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105.
37. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ : Академ. Видав, 2006. 485 с.
38. Згодник Л.В. Корпоративний людський капітал: проблеми перепідготовки працівників. Управління персоналом. 2007. № 24 (178). С. 44–46.
39. Грибик І.І., Копець Г.Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. URL: http://vlp.com.ua/ f iles/37_10.pdf.
40. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 556–561.
41. Положення «Про організацію професійного навчання незайнятого населення за модульною системою», затверджене наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерством освіти і науки України від 8 липня 1999 р. № 113/247.

42. Гірман А.П., Булава А.П. Показники оцінки в організації розвитку персоналу. Молодий вчений. 2017. № 10 (50). С. 838–843.
43. Ґенеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / За наук. Ред.. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука. Львів: „Магнолія 2006", 2007. С. 423.
44. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. – Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. – 176 с
45. Cedefop (2008a). Career development at work: a review of career guidance to support people in employment. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 151. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5183_en.pdf
46. Cedefop (2008b). Sectoral training funds in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series; No 156. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5189_en.pdf
47. Cedefop (2009). Sharing the costs of vocational education and training An analysis of schemes in the newer EU Member States. Luxembourg: Publications Office of the European Union 2009 – VI, 117 p.
48. Cedefop (2009b). Using tax incentives to promote education and training. Luxembourg: Publications Office. Cedefop panorama series. [Електронний ресурс]. - URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5180_en.pdf
49. Cedefop (2009c). Taxing the mind. Briefing note;September 2009. [Електронний ресурс].- URL:http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/9016_en.pdf
50. Cedefop (2009d). Individual learning accounts. Luxembourg: Publications Office.
51. Cedefop panorama series; No 163. [Електронний ресурс]. – URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5192_en.pdf
52. Cedefop (2011g). Learning while working: success stories on workplace learning in Europe. Luxembourg: Publications Office. [Електронний ресурс]. –URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3060_en.pdf.

53. Cedefop (2012c). Loans for vocational education and training in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 20. .- URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5520_en.pdf
54. Cedefop (2012d). Training leave: policies and practice in Europe. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 28. [Електронний ресурс].- URL: http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/5528_en.pdf
55. Cedefop (2012e). Payback clauses in Europe: supporting company investment in training. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 22. – URL : https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2014/2014_CR_LT.pdf
56. Council of the European Union; European Commission (2010). The Bruges communiqué- URL: http://libserver.cedefop.europa.eu/vetelib/2010/75928.pdf
57. European Commission (2012). Vocational education and training for better skills, growth and jobs: Commission staff working document accompanying the document: communication from the Commission on rethinking education: investing in skills for better socioeconomic outcomes. SWD (2012) 375 final.
58. European Commission (2013b). Thematic working group on financing adult learning: final report. [Електронний ресурс]. - URL: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/doc/2013-financingfinal_en.pdf
59. Express survey (April-May 2008) of national ReferNet consortia and detailed survey (August-October 2008) of national VET experts representing public administration, social partners (employers' association and/or trade unions) and/or independent monitors (university, NGO, etc.).
60. FIBS/DIE (2013). Developing the adult learning sector. Lot 2: financing the adult learning sector: final report. [Електронний ресурс]. - URL: http://ec.europa.eu/education/library/study/2013/adult-financing_en.pdf
61. Financing Adult Learning [Електронний ресурс]. - URL: http://www.cedefop.europa.eu/FinancingAdultLearning/United Kindom: VET in Europe – Country report 2012 [Електронний ресурс]. - URL:

http://www.cedefop.europa.eu/EN/Information-services/vet-ineuropecountry-reports.aspx

62. Vocational education and training – the European research field Background report – Volume I. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1998.
63. Педь І. В, Ящук С. П. Податкові стимули у сфері освіти в країнах ЄС/ Ефективна економіка: Електронне фахове наукове видання.- 2012, № 8.- [Електронний ресурс].URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=13
64. Фінансування професійної освіти – Інформаційна довідка для обговорення [Електронний ресурс]. - URL: http://www. old.mon.gov.ua/.
65. Навчання працівників: правила організації на підприємстві та гарантії працівникам. – URL: https://zakon.isu.net.ua/news/557748-navchannya-pratsivnykiv-pravyla-orhanizatsiyi-na-pidpryyemstvi-ta-harantiyi
66. Короткова Л. І. Професійна підготовка майбутніх фахівців сфери послуг в умовах освітньо-виробничого кластера: теоретичні і методичні основи: монографія / за наук. ред. Радкевич В. О. Запоріжжя: Просвіта, 2020. 558 с.
67. Основи підготовки управлінського персоналу закладів професійної освіти: підручник/Р. Г. Щокін, О. В. Мірошниченко, Є. О. Романенко, Р. А. Колишко, О.І. Дацій, С. О. Притоманов. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2020. – С. 178–193.
68. Бородієнко О. В., 2018. Забезпечення якості підготовки педагогів професійного навчання: аналіз зарубіжного освіду // Науковий вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка, С. 152–161.
69. Бородієнко О. В., 2020. Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти: практичний посібник. Київ: ПРООН.
70. Бріцина Ю. В. The ways of improving of financial support of education in Ukraine (Шляхи вдосконалення фінансового забезпечення діяльності закладів освіти в Україні). Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове видання. 2017. Вип. 16. С. 227–231.

71. Ващенко К. О., Колишко Р. А., Мірошниченко О. В. та ін., 2012. Соціальний діалог у державному управлінні : навч. посібник. Київ : НАДУ.
72. Головінов В. Професійно-технічна освіта України: часи випробувань, пошуку та сподівань. [Електронний ресурс]. URL: http://svpu-profi.lg.ua/?atricle=372&txt=06.09.2016
73. Енциклопедія освіти/Акад. пед. наук України:[головний ред. В. Г. Кремень]. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
74. Єршова Л. Соціально-психологічні фактори впливу на розвиток професійної кар'єри учнів професійно-технічних навчальних закладів // Науковий вісник Ін-ту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка : зб. наук. пр. 2017. Вип. 14. 165 с.
75. Закатнов Д. О. Організаційно-педагогічне забезпечення підготовки учнівської молоді до планування кар'єри//Теорет.-метод. проблеми виховання дітей та учнівської молоді : зб. наук. пр. 2007. Вип. 10. Кн. 2. С. 373–380.
76. Карташов Є. Г., Євдокимов В. В., Драган І. О., Дацій О. І. та ін., 2019. Державне та регіональне управління: підручник. Київ : Освіта України.
77. Колишко Р. А., 2017. Розробка професійних стандартів: рік пройшов, що далі? URL: www.center.gov.ua.press-center.news.item.download
78. Короткова Л. І., 2011. Модульно-компетентнісний підхід до створення навчально-методичного комплексу професійної підготовки майбутніх кравців на основі проекту професійного стандарту нового покоління // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України, 5. [online] URL: http://www.nbuv.gov.ua/ e-journals/Vnadps/2011_5/11klisnp.pdf
79. Короткова Л. І., 2011. Проектування професійного стандарту з професії "Кравець". Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання:Всеукр. (звітна) наук.-практ. конф., за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАППН України, с. 73–75.

80.Короткова Л. І., 2012. Педагогічні умови створення професійних стандартів швейного профілю на основі компетентнісного підходу: дис. канд. пед. наук: 13.00.04. Київ: Ін-т проф.-техн. освіти НАПН України.

81. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. Вид. переробл. К. : Грамота, 2010. 576 с.

82.Кудашов В. І. Альтернативні державній професійній освіті: можливості і перспективи // Професійна освіта в сучасному світі, 2012. № 4. С. 24–32.