

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління розвитком персоналу організації»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕЖ-61

Спеціальності 073

«Менеджмент»


Освітньо-професійної програми

«Бізнес-менеджмент»


Слизова ТАВОЛЖАНСЬКА

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук, доцент

 Ольга КРИКУН

Рецензент: к.е.н., ст. дослідник,
професор кафедри менеджменту,

логістики та інновацій

Харківського національного

економічного

університету ім. С. Кузнеця

Ірина ЛИТОВЧЕНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

Лариса ТЄШЕВА
(підпис) (ініціали, прізвище)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Таволжанської Єлизавети Павлівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління розвитком персоналу організації»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11 листопада 2025 року
№2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розглянути теоретичні аспекти управління розвитку персоналу організації як ефективного інструменту використання робочого часу керівником організації; визначити фактори, що впливають на ефективність розвитку; проведено аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «KPMG Україна»; виявлено проблеми та резерви підвищення ефективності роботи з персоналом у ТОВ «KPMG Україна» запропоновано напрями удосконалення управління розвитком персоналу та оцінити ефективність запропонованих заходів.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, теоретичні аспекти управління організації персоналу підприємства.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Обробка аналітичного матеріалу діяльності організації.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти



Єлизавета ТАВОЛЖАНСЬКА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



Ольга КРИКУН

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

Ірина ТЕРНОВА

(підпис)

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1. Сутність і значення розвитку персоналу в сучасних організаціях.....	6
1.2. Основні методи управління розвитком персоналу.....	13
1.3. Фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «КРМГ УКРАЇНА».....	24
2.1. Загальна характеристика компанії «КРМГ Україна» та її кадрового потенціалу.....	24
2.2. Оцінка стану системи управління розвитком персоналу в компанії «КРМГ Україна».....	29
2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності роботи з персоналом у компанії «КРМГ Україна».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «КРМГ УКРАЇНА».....	43
3.1. Розробка заходів з удосконалення системи розвитку персоналу в компанії «КРМГ Україна».....	43
3.2. Впровадження сучасних технологій управління розвитком персоналу в компанії «КРМГ Україна».....	47
3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	50
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамікою змін, цифровізацією бізнес-процесів та глобалізацією ринку праці. В умовах постійних технологічних інновацій, структурних перетворень і посилення конкуренції організації дедалі більше усвідомлюють, що саме людський капітал є основним рушієм їхньої конкурентоспроможності. Розвиток персоналу стає не просто складовою кадрової політики, а стратегічним напрямом, який визначає здатність організації до адаптації, інновацій та довгострокового зростання.

В Україні управління розвитком персоналу набуває особливої актуальності у контексті трансформації ринку праці, зростання ролі знань і навичок, а також поступового переходу до економіки, заснованої на знаннях. Після кризових періодів, спричинених війною, пандемією та економічною нестабільністю, підприємства змушені формувати нові підходи до розвитку кадрів, орієнтуючись на гнучкість, мобільність і готовність персоналу до змін. У цих умовах розвиток персоналу виступає засобом відновлення ефективності бізнесу, формування стійких команд і зміцнення корпоративної культури.

Додатковим чинником, що підсилює значення теми, є впровадження сучасних цифрових технологій управління людськими ресурсами — HR-аналітики, онлайн-навчання, електронного оцінювання компетенцій, платформ управління знаннями. Це змінює традиційні уявлення про розвиток персоналу, роблячи його безперервним і персоналізованим процесом. Компанії, які своєчасно адаптуються до таких тенденцій, отримують конкурентні переваги у вигляді підвищення лояльності працівників, продуктивності праці та інноваційного потенціалу.

Особливого значення управління розвитком персоналу набуває для міжнародних компаній, що працюють в Україні, зокрема таких як KPMG Україна, яка поєднує високі стандарти корпоративного управління з українськими реаліями бізнес-середовища. Саме такі організації виступають

прикладом ефективної практики управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток компетенцій, безперервне навчання, коучинг і підтримку професійного зростання працівників. Аналіз їхнього досвіду дає змогу розробити дієві рекомендації для інших підприємств різних галузей.

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою у формуванні сучасних підходів до управління розвитком персоналу в українських організаціях, інтеграцією найкращих міжнародних практик та адаптацією їх до умов національної економіки. Управління розвитком персоналу сьогодні — це не лише функція HR-відділу, а стратегічний процес, спрямований на формування інтелектуального потенціалу, підвищення ефективності роботи і досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність і значення розвитку персоналу в сучасних організаціях;
- розкрити сутність і значення розвитку персоналу в сучасних організаціях;
- дослідити підходи та методи управління розвитком персоналу;
- визначити фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу;
- провести аналіз системи управління розвитком персоналу на підприємстві;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності роботи з персоналом у досліджуваній компанії;
- запропонувати напрями удосконалення управління розвитком персоналу та оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна».

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми підвищення ефективності управління розвитком персоналу в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез – для вивчення теоретичних аспектів управління персоналом; системний підхід – для дослідження структури та взаємозв'язків елементів системи розвитку персоналу; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності управлінських рішень.

Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до управління розвитком персоналу, а також у розкритті взаємозв'язку між розвитком людського капіталу та стратегічною ефективністю організації.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і значення розвитку персоналу в сучасних організаціях

У сучасних умовах ринкової економіки розвиток персоналу виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності організації. Персонал є головним стратегічним ресурсом, який формує не лише виробничий потенціал, а й імідж, інноваційні можливості та стійкість компанії до викликів середовища. Під розвитком персоналу розуміють систематичний процес удосконалення знань, навичок і компетенцій працівників, спрямований на підвищення їх професійної майстерності, ефективності праці та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це не одноразова діяльність, а постійний, стратегічно орієнтований процес, що охоплює як індивідуальний розвиток працівників, так і формування кадрового потенціалу організації в цілому [1].

Сутність розвитку персоналу полягає у створенні таких умов, за яких кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал і розвивати професійні компетенції відповідно до стратегічних цілей підприємства. Сучасна організація розглядає розвиток не як витрати, а як інвестиції у людський капітал, який приносить відчутну віддачу через підвищення продуктивності праці, інноваційність рішень і лояльність працівників. При цьому управління розвитком персоналу передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль усіх процесів, пов'язаних із навчанням, кар'єрним зростанням, наставництвом та оцінкою компетентностей.

Значення розвитку персоналу проявляється насамперед у підвищенні ефективності діяльності організації. Компанії, які приділяють системну увагу розвитку своїх працівників, досягають кращих результатів, демонструють стабільність, нижчу плинність кадрів і більш високу залученість персоналу.

Вони формують середовище, у якому працівники прагнуть вдосконалюватися, засвоювати нові знання та впроваджувати інновації. Особливо це важливо в умовах постійних технологічних змін, коли життєвий цикл професійних знань скорочується, а вимоги до кваліфікації постійно зростають.

Розвиток персоналу виконує також соціальну функцію, адже сприяє самореалізації людини, підвищенню її самооцінки, створенню почуття значущості власного внеску в загальний результат. Організація, що підтримує розвиток своїх працівників, формує лояльність, довіру і корпоративну ідентичність. Це не лише зміцнює внутрішню культуру, але й підвищує репутацію компанії на ринку праці, що, у свою чергу, приваблює висококваліфікованих фахівців. Таким чином, розвиток персоналу забезпечує баланс між інтересами працівника і організації, перетворюючи людський ресурс на головну конкурентну перевагу.

У науковій та практичній площині розвиток персоналу охоплює кілька взаємопов'язаних складових: навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, управління кар'єрою, наставництво, коучинг та формування кадрового резерву. Кожна з них має власну методику, але всі вони спрямовані на досягнення єдиної мети – забезпечення відповідності потенціалу працівників стратегічним потребам підприємства. Зокрема, коучинг і наставництво сприяють індивідуальному професійному зростанню, тоді як програми корпоративного навчання формують колективну компетентність і командну згуртованість [2].

Особливої уваги заслуговує роль цифрових технологій у розвитку персоналу. Впровадження платформ дистанційного навчання, систем управління знаннями та HR-аналітики створює нові можливості для гнучкого, персоналізованого навчання. Такі інструменти дають змогу не лише підвищувати кваліфікацію, а й відстежувати динаміку розвитку компетенцій у реальному часі. Компанії, що використовують цифрові рішення, здатні оптимізувати витрати на навчання, підвищити ефективність розвитку

персоналу та забезпечити доступність знань для всіх категорій працівників незалежно від їх місця розташування.

Управління розвитком персоналу в сучасних організаціях базується на концепції безперервного навчання, коли процес професійного зростання не обмежується періодом адаптації чи певними тренінгами. Він триває протягом усього періоду трудової діяльності. Це відповідає світовим тенденціям *lifelong learning*, які реалізуються провідними міжнародними компаніями, зокрема KPMG, Deloitte, PwC. Для прикладу, у компанії KPMG розвиток персоналу є частиною корпоративної стратегії і включає системи сертифікації, наставництва, цифрових курсів і міжнародних програм обміну. Такий підхід забезпечує узгодженість між індивідуальними кар'єрними цілями працівників та загальними стратегічними завданнями компанії [3].

Важливим аспектом ефективного розвитку персоналу є створення внутрішніх мотиваційних механізмів, які стимулюють працівників до саморозвитку. Мотивація може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер — премії, визнання, кар'єрні можливості, участь у проектах, де працівник може проявити свої компетенції. Саме поєднання справедливої системи оцінювання результатів праці з можливістю особистісного та професійного зростання забезпечує довгострокову ефективність розвитку персоналу.

Розвиток персоналу має також стратегічний вимір, адже він безпосередньо впливає на інноваційний потенціал і здатність організації до змін. Працівники, які володіють сучасними знаннями та навичками, є носіями нових ідей, рішень і технологій. Вони стають основою для створення доданої вартості, формування нових бізнес-моделей і підвищення конкурентоспроможності. Таким чином, інвестиції в розвиток персоналу — це інвестиції в майбутнє підприємства, його стабільність та інноваційну спроможність.

Таблиця 1.1. - Підходи до управління розвитком персоналу за провідними науковцями

Автор	Основні наукові підходи до розвитку персоналу	Ключові акценти дослідження	Значення для сучасних організацій
Войчак А. В.	Розвиток персоналу як інвестиційна складова стратегічного менеджменту.	Людський капітал — головний носій конкурентних переваг; розвиток — частина маркетингової стратегії.	Формує інноваційне мислення працівників і посилює конкурентоспроможність підприємства.
Балабанова Л. В., Сардак О. В.	Розвиток персоналу як безперервний процес підвищення компетенцій та кваліфікації.	Орієнтація на гнучкість, індивідуальний підхід і постійне вдосконалення кадрів.	Забезпечує адаптивність організації до змін ринку і підвищує її ефективність.
Савченко В. А.	Системне управління розвитком персоналу через планування, навчання, контроль і оцінювання.	Формування середовища для самореалізації працівників та прогнозування майбутніх кадрових потреб.	Забезпечує стратегічну узгодженість між розвитком кадрів і довгостроковими цілями підприємства.
Кибанов А. Я.	Розвиток персоналу як безперервний процес підготовки і кар'єрного зростання кадрів.	Інтеграція розвитку з системою мотивації, оцінювання і наставництва.	Підвищує лояльність персоналу і створює довгострокову стабільність у команді.
Скібіцький О. М.	Розвиток персоналу як стратегічна функція менеджменту, спрямована на інноваційність.	Визначення компетенцій, формування кадрового резерву, стратегічне навчання.	Підсилює інноваційну спроможність і стратегічну стійкість підприємства.
Гриньова В. М., Мельник Л. Г.	Розвиток персоналу як поєднання професійного й особистісного зростання.	Використання коучингу, наставництва, самоосвіти, міжфункціональної взаємодії.	Формує корпоративну культуру розвитку та командну згуртованість.
Петренко В. П.	Комплексний підхід до розвитку персоналу як до цілісної системи.	Взаємозв'язок між цілями організації та потребами працівників; індивідуальні плани розвитку.	Підвищує ефективність кадрової політики та сприяє реалізації потенціалу працівників.

Джерело: автором створено за [1-10]

Розвиток персоналу у сучасній організації розглядається як складна, багатовимірна система управлінських дій, спрямованих на підвищення професійної компетентності працівників, формування їхнього інтелектуального потенціалу та здатності до ефективної адаптації у мінливому середовищі. Войчак А. В. у своїй праці підкреслює, що в умовах зростаючої конкуренції та глобалізації саме людський капітал стає основним джерелом конкурентних переваг підприємства. На його думку, розвиток персоналу виступає інвестиційною складовою маркетингової стратегії, адже працівник є носієм унікальної цінності, яку неможливо скопіювати чи замінити. Таким чином, управління розвитком персоналу має інтегруватися у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства, забезпечуючи формування високопрофесійної команди, здатної реалізовувати стратегічні цілі компанії [1].

Балабанова Л. В. і Сардак О. В. визначають розвиток персоналу як сукупність цілеспрямованих дій, що охоплюють процеси навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки та професійного зростання кадрів. Автори наголошують, що сучасна система управління персоналом повинна ґрунтуватися на принципах гнучкості, безперервності та індивідуального підходу. Вони розглядають розвиток персоналу як фактор підвищення ефективності управління, оскільки кваліфікований працівник здатен самостійно генерувати рішення, адаптуватися до змін і впроваджувати інновації [2, с.468].

Савченко В. А. розглядає управління розвитком персоналу як системну діяльність, що включає стратегічне планування, прогнозування потреб у кадрах, організацію процесів навчання та контролю результатів. Він підкреслює, що ефективна система розвитку повинна бути орієнтована на майбутні потреби підприємства, а не лише на усунення поточних прогалин у знаннях працівників. Особливу увагу вчений приділяє ролі керівництва у формуванні сприятливого середовища для професійного зростання, адже саме

керівники визначають пріоритети розвитку, створюють можливості для самореалізації та підтримують корпоративну культуру навчання [3].

Згідно з поглядами Кибанова А. Я., розвиток персоналу є основним напрямом управління людськими ресурсами, який забезпечує формування компетентної, мотивованої та лояльної команди. Учений пропонує розглядати розвиток не лише як навчання, а як безперервний процес, який охоплює формування кар'єрних траєкторій, наставництво, участь у проектах та оцінювання результатів діяльності. Кибанов наголошує, що розвиток персоналу стає ефективним лише за умови його інтеграції з системою мотивації та оцінювання, адже лише у цьому випадку працівник розуміє, що набуті знання мають конкретну цінність для організації та його особистої кар'єри [4].

Скібіцький О. М. розглядає розвиток персоналу крізь призму стратегічного менеджменту, підкреслюючи важливість узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. Він зазначає, що стратегічне управління розвитком персоналу передбачає формування кадрового резерву, визначення компетенцій, необхідних для реалізації майбутніх проєктів, і створення програм підготовки фахівців до нових викликів [5].

Гриньова В. М. і Мельник Л. Г. наголошують, що розвиток персоналу повинен охоплювати не лише професійні, а й особистісні аспекти. На їхню думку, ефективний розвиток можливий лише за умов поєднання формального навчання із неформальними методами – коучингом, наставництвом, участю у міжфункціональних командах. Вони також підкреслюють значення створення корпоративного середовища, яке стимулює творчість і ініціативність. Згідно з їхнім підходом, розвиток персоналу має сприяти не лише підвищенню кваліфікації, а й формуванню у працівників здатності мислити стратегічно та діяти відповідально [6].

Петренко В. П. у своїй статті зазначає, що ефективність системи розвитку персоналу визначається узгодженістю між цілями підприємства і

потребами працівників. Він стверджує, що системний підхід до розвитку кадрів передбачає наявність чіткої структури, яка включає діагностику потреб, розробку індивідуальних планів розвитку, навчальні програми, а також механізми оцінювання результатів. Автор наголошує, що лише комплексне бачення розвитку персоналу забезпечує підвищення його професійного потенціалу та стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища [7].

Лаптев С. М. і Крушельницька О. В. у своїх дослідженнях розглядають компетентнісний підхід як основний методологічний інструмент управління розвитком персоналу. Вони визначають компетентність як інтегровану характеристику, що поєднує знання, навички, цінності та мотиваційні установки працівника. Автори підкреслюють, що розвиток компетенцій має здійснюватися через поєднання теоретичного навчання з практичною діяльністю, що формує у працівників здатність швидко адаптуватися до нових умов і приймати ефективні управлінські рішення [8].

Дороніна М. С. акцентує увагу на необхідності оцінювання ефективності програм навчання персоналу. Вона пропонує багаторівневий підхід, який охоплює аналіз результатів навчання, їхній вплив на продуктивність праці та відповідність стратегічним цілям організації. Авторка вважає, що система розвитку персоналу має бути гнучкою, адаптивною і побудованою на принципах результативності та економічної доцільності. Лише за таких умов навчання стає інструментом стратегічного розвитку підприємства, а не формальною процедурою [9].

Крамаренко Г. О. підкреслює роль корпоративного навчання як основного механізму розвитку персоналу. Вона зазначає, що сучасні компанії дедалі частіше створюють власні навчальні центри або використовують онлайн-платформи, які забезпечують безперервний розвиток працівників. Особливу увагу авторка приділяє питанням інтеграції навчальних програм у систему управління компетенціями, що дає змогу планувати кар'єрне зростання та ефективно використовувати кадровий потенціал [10].

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток персоналу — це не просто набір управлінських дій, а цілісна система, яка забезпечує синергію між стратегічними цілями організації та професійним зростанням її працівників. Його сутність полягає у формуванні умов для реалізації людського потенціалу, а значення визначається тим, наскільки ефективно цей потенціал трансформується у досягнення результатів. Сучасна організація, яка робить ставку на розвиток персоналу, інвестує не лише у своїх людей, а й у власну стабільність, стійкість та довгостроковий успіх.

1.2. Основні методи управління розвитком персоналу

Управління розвитком персоналу є складовою системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує відповідність професійного потенціалу працівників цілям і потребам організації. Ефективний розвиток кадрів неможливий без чітко визначеної методології, що включає комплекс підходів і методів, спрямованих на формування, підтримку й удосконалення компетенцій персоналу. У сучасних умовах, коли ринок праці динамічно змінюється, а технології оновлюються з неймовірною швидкістю, організації зобов'язані не просто навчати своїх працівників, а створювати систему безперервного розвитку, яка поєднує гнучкість, стратегічність і персоніфікований підхід.

Підхід до управління розвитком персоналу визначає філософію та логіку всієї кадрової політики. Найпоширенішим у сучасній практиці є стратегічний підхід, який розглядає розвиток кадрів як ключовий інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства. Він передбачає прогнозування майбутніх потреб у компетенціях, планування навчальних програм, розвиток управлінських і технічних навичок, а також формування резерву на керівні посади. У межах цього підходу розвиток персоналу стає не просто елементом кадрової роботи, а складовою бізнес-стратегії, що визначає конкурентоспроможність компанії на ринку [11].

Системний підхід до розвитку персоналу базується на усвідомленні того, що людський капітал є інтегрованою частиною всієї організаційної системи. Він передбачає взаємозв'язок між елементами управління кадрами – добором, навчанням, оцінюванням, мотивацією, просуванням і контролем результатів розвитку. У такій системі всі процеси підпорядковуються єдиній меті — формуванню стабільного, кваліфікованого й ефективного колективу, який здатний до інновацій. Важливим компонентом є забезпечення безперервності процесу розвитку через постійне оновлення програм навчання, обмін досвідом і внутрішні тренінги.

Компетентнісний підхід орієнтується на розвиток конкретних компетенцій, які визначають ефективність діяльності працівника. Його сутність полягає в ідентифікації ключових професійних і поведінкових характеристик, необхідних для успішного виконання роботи. На основі цих компетенцій формується індивідуальний план розвитку кожного працівника. Такий підхід дозволяє об'єктивно оцінювати потенціал персоналу, визначати розриви між наявними та необхідними навичками, а також будувати навчальні програми, що відповідають стратегічним цілям організації.

Інноваційний підхід до управління розвитком персоналу передбачає активне використання сучасних технологій, методів навчання й цифрових інструментів. Зокрема, все більшої популярності набувають онлайн-платформи, модульні системи дистанційного навчання, мікроосвіта, змішане навчання (*blended learning*), а також симуляційні тренінги. Такі формати дозволяють персоніфікувати процес навчання, зробити його більш гнучким і доступним. Інноваційний підхід сприяє формуванню середовища безперервного навчання, де розвиток працівників стає частиною щоденної діяльності.

Мотиваційно-поведінковий підхід акцентує увагу на створенні умов, які стимулюють працівників до саморозвитку. Йдеться не лише про матеріальні стимули, а й про нематеріальні чинники: визнання досягнень, кар'єрні можливості, участь у важливих проєктах, корпоративну культуру підтримки.

Такий підхід базується на усвідомленні того, що внутрішня мотивація працівника є найпотужнішим рушієм його розвитку. Коли людина бачить перспективу особистісного зростання, вона не лише підвищує свою ефективність, а й робить значний внесок у розвиток організації загалом [12].

Поряд із підходами важливе місце займають конкретні методи управління розвитком персоналу, які відображають практичний інструментарій роботи з кадрами. Їх умовно поділяють на дві групи — традиційні та інноваційні. До традиційних належать навчання без відриву від виробництва, внутрішні семінари, курси підвищення кваліфікації, ротація кадрів і наставництво. Ці методи перевірені часом, забезпечують накопичення практичного досвіду та передачу знань між поколіннями працівників. Вони особливо ефективні у великих організаціях із розвиненою структурою, де важливо забезпечити спадковість професійних навичок.

Інноваційні методи управління розвитком персоналу спираються на цифровізацію, інтерактивність та індивідуалізацію навчання. До них належать коучинг, менторинг, корпоративні університети, система e-learning, гейміфікація навчання, use case-методи, моделювання реальних ситуацій (business simulation) і платформи управління знаннями. Їх перевага полягає в можливості швидкої адаптації працівників до нових умов, у розвитку креативності, аналітичного мислення та здатності до самостійного прийняття рішень. Застосування таких методів створює в організації культуру безперервного вдосконалення, де кожен співробітник розглядається як стратегічний актив, що постійно зростає у своїй цінності.

Важливою тенденцією є комбінування підходів і методів залежно від стратегічних пріоритетів підприємства. Ефективна система розвитку персоналу зазвичай ґрунтується на інтегрованій моделі, яка поєднує стратегічне планування, компетентнісний підхід, цифрові інструменти та мотиваційні механізми. Завдяки цьому створюється єдина екосистема розвитку, у якій працівники можуть навчатися, отримувати зворотний зв'язок, удосконалювати навички та бачити реальні результати свого зростання.

Сучасні компанії дедалі частіше застосовують модель 70–20–10, яка передбачає, що 70 % розвитку відбувається через практичну діяльність, 20 % — через взаємодію з наставниками й колегами, а 10 % — через формальне навчання. Такий підхід сприяє ефективному поєднанню теорії з практикою, розвиває гнучкі навички (soft skills) і посилює здатність працівників самостійно управляти власною кар'єрою. Він довів свою ефективність у провідних міжнародних компаніях, де розвиток персоналу є невід'ємною частиною корпоративної культури [13, с.272].

Можна стверджувати, що управління розвитком персоналу — це багатокомпонентний процес, який потребує поєднання стратегічного бачення з гнучкими методами реалізації. Його ефективність залежить від здатності організації забезпечити системність, інноваційність і мотивацію працівників до самовдосконалення. Сучасний підхід полягає не лише у підготовці кадрів до виконання поточних завдань, а у формуванні кадрового потенціалу, здатного генерувати нові знання, ініціювати зміни та сприяти довгостроковому розвитку компанії.

1.3. Фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу

Ефективність розвитку персоналу залежить від сукупності взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують умови для зростання професійного потенціалу працівників. У сучасних організаціях цей процес не може розглядатися ізольовано, адже він перебуває під впливом як макроекономічних тенденцій, так і внутрішніх управлінських рішень. Високий рівень ефективності розвитку персоналу досягається тоді, коли організація здатна створити систему, у якій усі чинники — стратегічні, організаційні, соціально-психологічні, економічні та технологічні — гармонійно поєднуються і взаємодіють між собою. Саме тому аналіз факторів, що впливають на розвиток персоналу, є ключовою умовою для формування ефективної кадрової політики підприємства.

Таблиця 1.2. - Ключові фактори, що впливають на ефективність розвитку персоналу організації

Група факторів	Конкретні фактори	Аналітична характеристика впливу
Зовнішні фактори	Економічне середовище	Рівень економічної стабільності визначає можливості організації інвестувати у програми навчання, корпоративні університети, коучинг і тренінги. В умовах кризи компанії скорочують бюджети на розвиток, що знижує довгострокову конкурентоспроможність.
	Ринок праці	Конкуренція за кваліфіковані кадри стимулює компанії створювати привабливі програми розвитку, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання, щоб утримати талановитих працівників.
	Державна політика у сфері освіти і зайнятості	Законодавче регулювання професійного навчання, сертифікаційні стандарти та державні програми розвитку людського капіталу створюють правові умови для навчання персоналу.
	Технологічні тенденції	Розвиток цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту змінює вимоги до компетенцій працівників, потребуючи регулярного оновлення знань та цифрової грамотності.
	Соціальні умови	Зміна соціальних цінностей, орієнтація на баланс між роботою та особистим життям формують нові очікування працівників щодо змісту та форм навчання.
Внутрішні фактори	Стратегічна орієнтація підприємства	Рівень стратегічного мислення керівництва визначає глибину інтеграції розвитку персоналу в корпоративну стратегію. Компанії з інноваційною орієнтацією приділяють розвитку ключову увагу.
	Організаційна культура	Корпоративна культура навчання створює середовище, у якому розвиток є нормою. Висока довіра, відкрите спілкування й підтримка керівництва сприяють ефективності навчальних програм.
	Мотиваційна система	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує готовність працівників брати участь у навчанні. Прозорі критерії винагороди підвищують рівень залученості.
	Керівний фактор	Роль лідера полягає у створенні атмосфери підтримки, наставництва та зворотного зв'язку. Керівник стає наставником, який допомагає співробітникам будувати власні траєкторії розвитку.
	Ресурсне забезпечення	Наявність фінансових, інформаційних і часових ресурсів є передумовою якісної реалізації програм розвитку. Висока ресурсна підтримка забезпечує стійке функціонування системи навчання.
	Технологічна база	Використання HR-аналітики, електронного навчання, LMS-платформ та систем управління знаннями підвищує гнучкість, персоналізацію і контроль результативності розвитку персоналу.

Джерело: автором створено за [11-20]

Однією з найважливіших груп факторів є зовнішні, які визначають середовище функціонування організації. Серед них вагомими виступають

економічна ситуація, стан ринку праці, державна політика у сфері освіти та зайнятості, рівень інноваційного розвитку галузі, а також технологічні тенденції. Економічна стабільність країни створює передумови для інвестування у навчання, підвищення кваліфікації та кадрові програми. У періоди криз підприємства часто скорочують витрати на розвиток персоналу, що у довгостроковій перспективі знижує їхню конкурентоспроможність. Водночас у стабільній економіці організації, навпаки, посилюють увагу до розвитку кадрів, адже розглядають це як стратегічну інвестицію.

Суттєвий вплив має також динаміка ринку праці. Висока мобільність працівників і конкуренція за таланти спонукають компанії розробляти ефективні програми навчання та внутрішнього зростання, які підвищують лояльність і зменшують плинність кадрів. Організації, які не приділяють уваги розвитку своїх працівників, ризикують втратити кваліфікованих фахівців, що шукатимуть кращі можливості для самореалізації. Крім того, важливим зовнішнім фактором є технологічний прогрес, який постійно змінює вимоги до знань і компетенцій. З появою штучного інтелекту, автоматизації, аналітики даних та цифрових платформ змінюються ролі працівників, тому підприємства мають оперативно оновлювати навчальні програми і підтримувати культуру безперервного навчання [13].

До внутрішніх факторів належать ті, що безпосередньо залежать від управлінських рішень, ресурсних можливостей і корпоративної культури організації. Центральним елементом серед них є стратегія підприємства, адже саме вона визначає орієнтири, масштаби та напрями розвитку персоналу. Якщо стратегія компанії зорієнтована на інноваційність і зростання, то система розвитку кадрів буде інтегрованою і прогресивною. Якщо ж організація має короткострокові цілі, то розвиток персоналу часто набуває формального характеру. Висока ефективність розвитку досягається тоді, коли навчання, коучинг і кар'єрне планування є частиною стратегічного бачення і підтримуються на всіх рівнях управління.

Не менш вагому роль відіграє організаційна культура. Вона визначає, наскільки працівники готові до навчання, саморозвитку та сприйняття нових знань. У компаніях із розвиненою культурою навчання розвиток персоналу є природним процесом, який підтримується менеджментом і колегами. Тут навчання не сприймається як обов'язок, а як можливість для самореалізації. Навпаки, у середовищах, де переважає бюрократизм або страх помилок, ініціативність і креативність працівників пригнічуються, що знижує ефективність будь-яких програм розвитку. Тому завдання керівництва полягає у створенні атмосфери довіри, відкритості та визнання досягнень.

Внутрішнім чинником є мотиваційна система, яка забезпечує залученість працівників до процесу розвитку. Навіть найкращі програми навчання не будуть ефективними, якщо працівник не бачить особистої вигоди від участі у них. Мотивація має бути комплексною – матеріальною та нематеріальною. Це можуть бути премії за здобуття нових компетенцій, можливість кар'єрного зростання, участь у проектах підвищеної відповідальності, внутрішнє визнання, відзнаки тощо. Важливо, щоб кожен співробітник розумів, як його професійне зростання впливає на загальний успіх компанії. Такий підхід формує усвідомлення взаємозалежності між особистими досягненнями і результатами колективу [14].

Варто виділити також керівний фактор, тобто роль лідерів і менеджерів у розвитку персоналу. Ефективний керівник виступає не лише контролером, а наставником, який підтримує професійне зростання працівників, сприяє формуванню індивідуальних планів розвитку, мотивує до навчання. У сучасних компаніях все частіше впроваджується лідерський стиль управління, заснований на довірі, емпатії та коучинговому підході. Менеджери такого типу здатні створити умови, у яких розвиток стає невід'ємною частиною щоденної роботи, а не вимушеною активністю.

Суттєвим чинником, що впливає на результативність розвитку персоналу, є ресурсне забезпечення. Йдеться не лише про фінансові ресурси, але й про кадрові, інформаційні та часові. Недостатність фінансування

програм навчання або відсутність кваліфікованих тренерів знижує якість розвитку. Натомість інвестування у сучасні тренінгові центри, платформи дистанційного навчання та корпоративні університети забезпечує високу ефективність розвитку компетенцій. Успішні організації поєднують власні ресурси з партнерськими програмами, грантами та співпрацею з освітніми закладами, що дозволяє розширити можливості навчання.

Значну роль відіграють також технологічні фактори, які визначають швидкість і якість розвитку персоналу. Використання цифрових технологій, систем HR-аналітики, штучного інтелекту та автоматизованих платформ управління знаннями дозволяє персоналізувати навчання, відстежувати прогрес кожного працівника, оцінювати ефективність програм. Такі інструменти створюють прозору систему контролю результатів і сприяють підвищенню мотивації працівників. Крім того, цифровізація розвитку дозволяє швидко масштабувати навчання, охоплюючи великі групи співробітників одночасно.

Позитивна психологічна атмосфера, довіра між колегами, підтримка з боку керівництва, можливість самовираження і визнання досягнень створюють сприятливе середовище для навчання. Соціально активні колективи легше сприймають нові методи, охочіше беруть участь у програмах розвитку і демонструють вищі результати. Натомість високий рівень стресу, конфлікти, перевантаження або відсутність зворотного зв'язку істотно знижують ефективність освітніх ініціатив.

У сучасних умовах важливою групою факторів стають інноваційно-організаційні, які охоплюють здатність компанії до впровадження нових підходів, технологій і форматів навчання. Організації, що активно використовують елементи гейміфікації, адаптивне навчання, відеотренінги чи симуляції, досягають вищих результатів, оскільки забезпечують гнучкість і привабливість процесу розвитку. Вони створюють корпоративні екосистеми навчання, де знання поширюються горизонтально – між працівниками різних рівнів [15].

У процесі дослідження теоретичних основ управління розвитком персоналу було встановлено, що саме людський капітал є головним стратегічним ресурсом сучасної організації. Він визначає її конкурентоспроможність, інноваційний потенціал та здатність до адаптації у мінливому середовищі. Розвиток персоналу виступає не допоміжним елементом управління, а центральною складовою стратегічної політики підприємства, яка поєднує економічні, соціальні, психологічні та інноваційні аспекти. Відповідно, управління розвитком персоналу необхідно розглядати як цілісну систему, що забезпечує безперервне вдосконалення професійних компетенцій, формування лояльності працівників і підвищення ефективності їхньої діяльності.

Проведений аналіз сутності розвитку персоналу дозволив з'ясувати, що цей процес охоплює сукупність організаційно-управлінських дій, спрямованих на підвищення кваліфікації, розширення знань, розвиток особистісних якостей і створення умов для реалізації творчого потенціалу працівників. Його значення полягає у забезпеченні синергії між цілями організації та інтересами її співробітників, що дає змогу досягати високих результатів за рахунок гармонізації особистісного і професійного зростання. Особливу роль відіграє орієнтація на концепцію безперервного навчання, коли працівник сприймає розвиток не як обов'язок, а як постійний процес самовдосконалення. Саме такий підхід дозволяє перетворити людський потенціал на стратегічну перевагу організації.

Вивчення теоретичних підходів до управління розвитком персоналу показало, що сучасна наука і практика ґрунтуються на інтеграції стратегічного, системного, компетентнісного, інноваційного та мотиваційно-поведінкового підходів. Кожен із них має власну методологічну логіку, але їхнє поєднання створює комплексну модель управління, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Стратегічний підхід забезпечує узгодженість розвитку кадрів із корпоративною стратегією, системний — підтримує взаємозв'язок між усіма кадровими процесами, компетентнісний — орієнтує

на розвиток ключових професійних компетенцій, інноваційний — впроваджує сучасні технології навчання, а мотиваційний — стимулює внутрішнє прагнення працівників до саморозвитку. У поєднанні ці підходи формують цілісну філософію управління людським капіталом, спрямовану на стійке зростання ефективності організації [16].

Дослідження методів розвитку персоналу показало, що сучасна система передбачає комбінацію традиційних і новітніх інструментів. До традиційних належать наставництво, стажування, курси підвищення кваліфікації, виробниче навчання, які залишаються актуальними завдяки своїй практичній спрямованості. Проте інноваційні методи — коучинг, менторинг, e-learning, гейміфікація, симуляційне навчання — поступово виходять на перший план, оскільки забезпечують гнучкість, персоналізацію і швидку адаптацію працівників до нових умов. Їх застосування підсилює роль самоосвіти, розвиває критичне мислення, креативність і здатність до самостійного прийняття рішень, що є надзвичайно важливим у цифрову епоху.

Під час аналізу факторів, які впливають на ефективність розвитку персоналу, було встановлено, що вони мають як зовнішній, так і внутрішній характер. До зовнішніх належать стан економіки, кон'юнктура ринку праці, державна політика у сфері зайнятості, технологічні зміни та соціальні тенденції. Ці чинники створюють рамкові умови, у межах яких організація будує власну систему розвитку кадрів. Внутрішні фактори — стратегічна орієнтація підприємства, корпоративна культура, мотиваційна політика, ресурсне забезпечення та керівництво — формують внутрішнє середовище, яке визначає реальний рівень ефективності розвитку. Синергія між цими групами чинників забезпечує баланс між можливостями зовнішнього середовища і внутрішнім потенціалом організації.

Значну роль у забезпеченні результативності розвитку персоналу відіграють технологічні та інноваційні чинники. Використання цифрових інструментів, систем управління знаннями, аналітики HR-даних і онлайн-платформ навчання дозволяє підвищити якість навчального процесу,

забезпечити персоналізацію та контроль результатів. Такі інструменти створюють нову парадигму розвитку персоналу — від формального навчання до безперервного інтегрованого розвитку, коли кожен працівник має доступ до знань у будь-який час. Технологічна підтримка сприяє підвищенню мотивації, зниженню витрат і формуванню культури навчання, що стає невід’ємною складовою корпоративної ідентичності.

Підсумовуючи, можна зазначити, що розвиток персоналу — це складна багаторівнева система, в основі якої лежить стратегічний підхід, системність, інноваційність і орієнтація на людину. Його ефективність визначається не окремими заходами, а здатністю організації створювати цілісну екосистему розвитку, де поєднуються навчання, мотивація, комунікація, підтримка та оцінка результатів. Успішна компанія розглядає розвиток не як витрати, а як інвестицію у свій майбутній потенціал, що забезпечує стійкість до криз, здатність до трансформацій і формування кадрового резерву нового покоління. Отже, теоретичні засади управління розвитком персоналу підтверджують, що головним капіталом сучасної організації є людина, а її розвиток — найефективніша стратегія довготривалого успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «KPMG УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика компанії «KPMG Україна» та її кадрового потенціалу

Компанія «KPMG Україна» є частиною міжнародної мережі KPMG International Limited, яка об'єднує незалежні фірми, що надають аудиторські, податкові та консалтингові послуги. Вона входить до «великої четвірки» провідних аудиторських компаній світу разом із Deloitte, EY та PwC. Місія KPMG полягає у наданні клієнтам високоякісних професійних послуг, заснованих на глибокому розумінні бізнесу, етичних стандартах і міжнародному досвіді. Основними цінностями компанії є чесність, професіоналізм, інноваційність, взаємоповага та розвиток персоналу [21, с.40].

В Україні компанія KPMG розпочала діяльність у середині 1990-х років, а сьогодні має офіси у Києві, Львові та Харкові. Вона є одним із лідерів на українському ринку професійних послуг у сферах аудиту, податкового консалтингу, корпоративних фінансів, ризик-менеджменту та бізнес-трансформацій. Клієнтами компанії є понад 500 національних і міжнародних організацій, зокрема провідні банки, промислові холдинги, IT-компанії, енергетичні корпорації та державні підприємства.

Таблиця 2.1 – Функціональний розподіл за рівнями управління компанії «KPMG Україна» та роль керівника у координації діяльності підрозділів

Рівень управління	Структура	Функції
Виконавчий рівень	Senior Associates, Associates, Junior Specialists, Interns	Виконання аудиторських, податкових, консалтингових і аналітичних завдань; участь у професійних тренінгах; підвищення кваліфікації через внутрішні програми.

Стратегічний	Партнери, CEO	Визначення стратегії розвитку персоналу; затвердження політик навчання, оцінювання й кар'єрного зростання; формування корпоративних стандартів; прийняття рішень щодо інвестицій у людський капітал; контроль відповідності діяльності глобальним стандартам KPMG.
Тактичний	Директори департаментів, HR Director (People & Culture)	Координація роботи департаментів; управління кадровим потенціалом; формування команд під проекти; впровадження програм тренінгів, стажувань і сертифікацій; контроль компетентностей; організація взаємодії між підрозділами; забезпечення якості внутрішніх HR-процесів.
Операційно-менеджерський	Менеджери, старші менеджери, керівники проектів	Операційне управління командами; наставництво та коучинг молодших спеціалістів; проведення performance review; розподіл завдань; контроль термінів і якості проектів; підтримка корпоративної культури; формування індивідуальних траєкторій розвитку співробітників.

Представлена таблиця 2.1 демонструє багаторівневу, чітко ієрархізовану систему управління персоналом, яка є типовою для компаній формату Big4. Її ключова особливість полягає в поєднанні вертикальної підпорядкованості та високого рівня стандартизації HR-процесів. На стратегічному рівні управління партнери та CEO визначають рамкові правила кадрової політики, формують довгострокові вектори розвитку людського капіталу та забезпечують відповідність діяльності глобальним стандартам KPMG International. Це означає, що стратегічний рівень відповідає не лише за бізнес-цілі, а й за

кадрову архітектуру — компетентнісні моделі, критерії оцінювання, інвестиції у навчання та професійну сертифікацію.

Тактичний рівень репрезентований директорами департаментів та HR Director, які транслюють глобальну стратегію в реальну практику управління персоналом. Саме вони відповідають за формування високопрофесійних команд, добір фахівців під конкретні проекти, контроль якості роботи та узгодження програм розвитку. На цьому рівні реалізуються програми безперервного навчання, інтенсиви Soft Skills Academy, внутрішні тренінги та курси з професійних стандартів. Координаційна функція цього рівня вирішальна, оскільки саме тут забезпечується узгодженість між департаментами та ресурсна підтримка проєктів.

Середня ланка управління — менеджери та старші менеджери — формує ядро операційного HR-менеджменту. Їхня роль полягає не лише в управлінні завданнями, а й у щоденному наставництві, коучингу та розвитку молодших спеціалістів. Цей рівень здійснює performance review, формує індивідуальні траєкторії розвитку, визначає кадровий потенціал співробітників і приймає рішення щодо підвищення. Саме тут реалізуються політики KPMG щодо меритократії, прозорості оцінювання та побудови кар'єрних треків.

Виконавчий рівень включає молодших спеціалістів, консультантів та інтернів, які вносять основний операційний вклад у діяльність компанії. Вони виконують значну частину аудиторських, податкових і консалтингових задач, а їх професійний розвиток є ключовим елементом кадрового потенціалу організації. Важливо, що структура KPMG передбачає чіткий горизонтальний і вертикальний розвиток: співробітники проходять регулярні тестування, зовнішні сертифікації та індивідуальне навчання, що забезпечує поступове підвищення кваліфікації та зміцнення компетентнісної бази компанії.

Аналіз структури демонструє, що система управління персоналом KPMG Україна функціонує як інтегрована багаторівнева модель, де кожен рівень виконує власні HR-функції, але разом вони формують єдину екосистему розвитку кадрів. Центральною постаттю є керівник відповідного

рівня, який не лише координує операційні процеси, а й виступає носієм корпоративних стандартів, модератором комунікацій і рушійною силою розвитку персоналу. Така модель дозволяє компанії підтримувати високу якість послуг, забезпечувати професійне зростання співробітників і залишатися конкурентною на міжнародному ринку.

Особливе місце у стратегічній моделі розвитку KPMG займає людський капітал. Успіх компанії безпосередньо залежить від компетентності, кваліфікації та мотивації працівників. Відповідно, у KPMG реалізується системна політика управління розвитком персоналу, орієнтована на формування високопрофесійної команди та створення можливостей для кар'єрного зростання. В організації впроваджено принципи безперервного навчання (*lifelong learning*), індивідуального підходу до кар'єрного планування та прозорої оцінки результатів діяльності співробітників [22, с.41].

Організаційна структура KPMG Україна має лінійно-функціональний характер і включає департаменти аудиту, податкових послуг, консалтингу, корпоративних фінансів, а також внутрішні служби з управління персоналом, ІТ, маркетингу та юридичного забезпечення. Очолює компанію генеральний директор (*Managing Partner*), який координує стратегічний розвиток бізнесу та представляє KPMG в Україні у відносинах з клієнтами, державними структурами та міжнародними партнерами.

Станом на 2024 рік чисельність працівників компанії перевищує 800 осіб, серед яких понад 75% мають вищу освіту у сфері економіки, права, фінансів, ІТ та менеджменту. Близько 60% персоналу становлять молоді фахівці віком до 35 років, що забезпечує гнучкість, інноваційність і високу адаптивність компанії до ринкових змін. Значна частка співробітників володіє міжнародними професійними сертифікатами — ACCA, CPA, CFA, CIMA, що підтверджує високий рівень їхньої професійної підготовки [35].

Для оцінки кадрового потенціалу компанії проведемо узагальнений аналіз основних характеристик персоналу.

Таблиця 2.2 - Узагальнений аналіз основних характеристик персоналу

Показник	2023 р.	2024 р.	Аналітична характеристика
Загальна чисельність працівників, осіб	760	815	Зростання персоналу свідчить про стабільний розвиток компанії та розширення клієнтської бази
Частка працівників з вищою освітою, %	98	99	Підтверджує високий рівень освіченості кадрів
Частка сертифікованих фахівців (АССА, СРА, СФА тощо), %	56	61	Зростання кваліфікації та інвестиції у розвиток персоналу
Середній вік персоналу, років	33	32	Молодий кадровий склад сприяє динамізму та інноваційності
Частка керівників-жінок, %	44	47	Компанія дотримується принципів гендерної рівності
Рівень плинності кадрів, %	9,5	8,1	Ефективна система мотивації та утримання персоналу

Джерело: автором створено за джерелом [35]

На основі отриманих даних можна зробити висновок щодо динаміки показників у 2023 та 2024 роках.

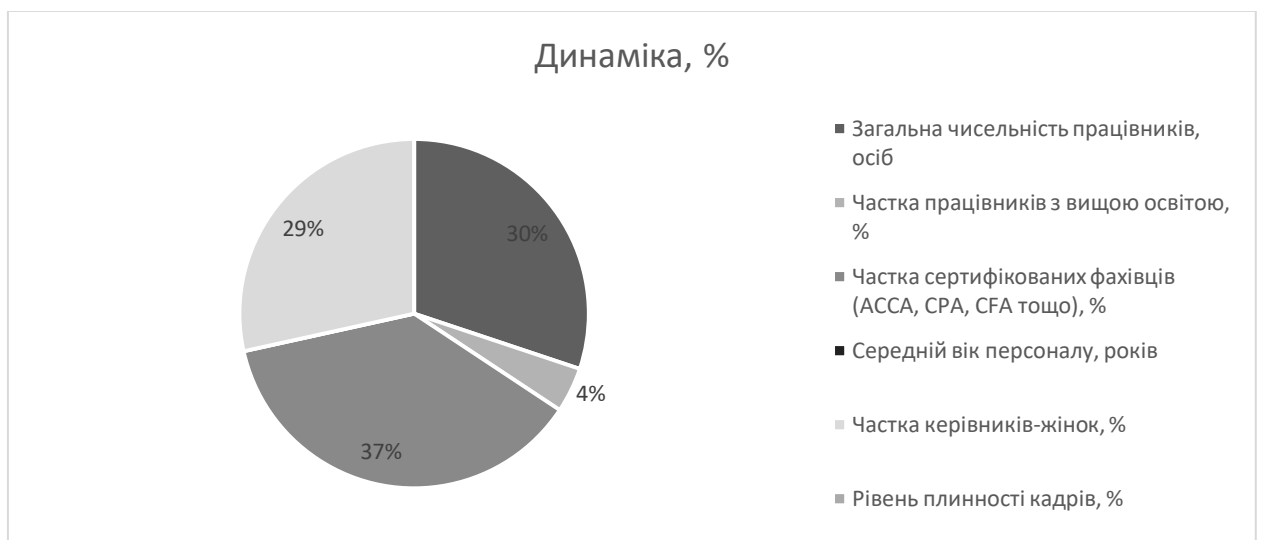


Рисунок 2.1 – Динаміка основних характеристик персоналу (створено автором за [35])

KPMG формує кадрову політику, спрямовану на створення інтелектуального середовища розвитку. Основний акцент робиться на поєднанні навчання, практичного досвіду та наставництва. Компанія реалізує програму KPMG Learning Academy, що включає як внутрішні тренінги, так і міжнародні програми розвитку компетенцій у партнерських центрах KPMG у Європі. Для нових співробітників діє система адаптації «Buddy Program», що допомагає швидко інтегруватися у корпоративну культуру [35].

Суттєву роль відіграють програми performance management — регулярна оцінка ефективності співробітників за моделлю Performance & Growth Review, що враховує результати діяльності, командну взаємодію, лідерські навички та потенціал розвитку. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати якість послуг, а й своєчасно формувати кадровий резерв для майбутніх управлінських позицій.

Кадровий потенціал компанії вирізняється високим рівнем професійної культури, орієнтацією на клієнта, готовністю до змін та здатністю до саморозвитку. Саме людський капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність KPMG на ринку аудиторських і консалтингових послуг України.

Таким чином, KPMG Україна є потужною та стабільною організацією з високим рівнем кадрового потенціалу, глибоко інтегрованою у глобальну систему знань і практик KPMG International. Розвиток персоналу розглядається як стратегічний пріоритет, що підтримує якість послуг і забезпечує довгострокову стійкість компанії. Збалансована структура, прогресивна система навчання, інклюзивна культура та інвестиції в людський капітал створюють основу для інноваційного розвитку та збереження лідерських позицій на ринку.

2.2. Оцінка стану системи управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна»

Система управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна» є комплексом взаємопов'язаних процесів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, формування кадрового резерву та підтримку високих стандартів якості послуг. Розвиток персоналу в компанії не розглядається як окремий напрям, а є частиною загальної стратегії корпоративного управління. Усі процеси підпорядковуються принципам прозорості, ефективності, рівних можливостей і неперервності навчання [35].

У межах моделі KPMG People & Culture формування кадрового потенціалу базується на трьох головних складових: розвиток компетенцій, залученість персоналу та лідерство. У компанії існує чітка система оцінки, навчання і мотивації співробітників, що поєднує кількісні показники результативності з якісними характеристиками особистісного росту. Це дозволяє не лише підтримувати стабільно високий рівень якості послуг, а й створювати можливості для кар'єрного просування працівників.

Система розвитку персоналу KPMG Україна структурно складається з кількох взаємопов'язаних компонентів: адаптації нових працівників, навчання та підвищення кваліфікації, оцінки результативності, управління кар'єрою та кадрового резерву. Важливо, що всі ці процеси реалізуються на основі принципу "Grow with KPMG" — «розвивайся разом із компанією». Це означає, що розвиток персоналу є спільною відповідальністю працівника і роботодавця, де перший проявляє ініціативу, а другий створює умови для самореалізації [35].

Для нових співробітників функціонує адаптаційна програма «Buddy Program», що сприяє швидкому входженню до корпоративного середовища. Молодих спеціалістів закріплюють за досвідченими наставниками, які допомагають опанувати професійні стандарти, цінності компанії та робочі

процеси. Це забезпечує зниження рівня стресу та підвищення залученості в перші місяці роботи.

Наступним етапом розвитку персоналу є система навчання та сертифікації. Компанія активно підтримує здобуття працівниками міжнародних кваліфікацій — ACCA, CPA, CFA, CIMA, а також впроваджує внутрішні тренінги через платформу KPMG Learning Academy. Усі навчальні програми формуються відповідно до компетентнісної моделі фахівця KPMG, що включає технічні, аналітичні, комунікаційні та управлінські навички. Значна частина тренінгів проводиться англійською мовою, що розвиває міжкультурну компетентність персоналу.

У таблиці 2.3 узагальнено основні напрями розвитку персоналу в компанії.

Таблиця 2.3. - Напрями розвитку персоналу в компанії

Напрямок розвитку персоналу	Форми реалізації	Цільова група	Очікувані результати
Професійне навчання	Внутрішні тренінги, семінари, вебінари	Усі працівники	Підвищення технічної кваліфікації
Сертифікація	Підготовка до ACCA, CPA, CFA	Молодші аудитори, консультанти	Міжнародне визнання кваліфікації
Адаптація персоналу	Buddy-програма, корпоративні заходи	Нові співробітники	Прискорена інтеграція в команду
Лідерський розвиток	Програма KPMG Leadership Program	Менеджери та керівники	Розвиток управлінських навичок
Управління кар'єрою	Performance & Growth Review	Усі рівні персоналу	Планування індивідуальної кар'єри
Підтримка благополуччя	KPMG Wellbeing Program	Усі співробітники	Баланс між роботою і життям

Джерело: автором створено за [35]

KPMG застосовує багаторівневу систему оцінювання результативності розвитку персоналу, що поєднує кількісні та якісні індикатори. Ключовими

критеріями є показники продуктивності працівників, ступінь задоволеності роботою, кількість підвищень, плинність кадрів, інвестиції у навчання та вплив на фінансові результати компанії [35].

За результатами внутрішнього аудиту HR-процесів у 2024 році виявлено, що понад 92% працівників брали участь принаймні в одній програмі підвищення кваліфікації протягом року. Середній обсяг інвестицій у розвиток на одного працівника склав 38,5 тис. грн, що на 13% більше, ніж у попередньому році. При цьому понад 60% співробітників зазначили, що навчальні програми безпосередньо вплинули на підвищення їхньої професійної впевненості та результативності

Для оцінки системи управління розвитком персоналу використовуємо ключові показники ефективності (KPI), подані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. - Ключові показники ефективності (KPI)

Показник ефективності	Нормативне значення	Фактичне значення (2024 р.)	Відхилення, %	Оцінка
Частка працівників, що пройшли навчання, %	≥ 85	92	+8,2	Високий рівень розвитку
Середні витрати на навчання на 1 працівника, грн	$\geq 30\ 000$	38 500	+28,3	Значні інвестиції у розвиток
Частка працівників із міжнародними сертифікатами, %	≥ 50	61	+22,0	Позитивна динаміка
Рівень задоволеності навчальними програмами, %	≥ 80	88	+10,0	Високий рівень залученості
Рівень плинності кадрів, %	≤ 10	8,1	-19,0	Оптимальний показник
Частка внутрішніх підвищень серед менеджерів, %	≥ 40	46	+15,0	Ефективна кар'єрна політика

Джерело: автором створено за [35]

Аналіз даних, наведених у таблиці 2.4, свідчить, що KPMG Україна демонструє стабільно високі результати у сфері розвитку персоналу. Практично всі ключові показники ефективності не лише відповідають

нормативним значенням, а й суттєво їх перевищують. Це підтверджує, що компанія реалізує системний та стратегічно виважений підхід до управління людським капіталом.

Зокрема, 92% працівників, що пройшли навчання, значно перевищують нормативний рівень, що відображає масштабне охоплення персоналу освітніми програмами та високий рівень доступності корпоративного навчання. Значне відхилення у +28,3% за показником витрат на навчання свідчить про те, що KPMG цілеспрямовано інвестує у розвиток компетенцій та сертифікацію співробітників, розглядаючи навчання як стратегічну інвестицію в конкурентоспроможність.

Показник частки працівників із міжнародними сертифікатами (61%) демонструє позитивну динаміку та відповідність глобальним вимогам компаній «Великої четвірки», що значно підвищує якість консультаційних і аудиторських послуг. Водночас високий рівень задоволеності навчальними програмами (88%) свідчить про ефективну адаптацію змісту тренінгів до потреб фахівців, а також про позитивний вплив корпоративної культури на мотивацію працівників до безперервного професійного зростання.

Низький рівень плинності кадрів (8,1%), який нижчий за максимально допустиме значення, підкреслює стійкість кадрового складу та ефективність мотиваційної політики компанії. Важливим показником є також частка внутрішніх підвищень серед менеджерів (46%), що підтверджує наявність прозорої та результативної системи кар'єрного зростання.

Дані таблиці 2.4 доводять, що система розвитку персоналу в KPMG Україна є цілісною, інституціоналізованою та орієнтованою на досягнення довгострокової кадрової стабільності й підвищення компетентності працівників. Високі фактичні показники свідчать про ефективність управлінських рішень, які формують стійку корпоративну культуру професійного зростання та стратегічно забезпечують конкурентні переваги компанії на ринку консалтингових послуг.

Перевагою системи розвитку персоналу в KPMG є її стратегічна інтегрованість у загальну модель управління компанією. Висока корпоративна культура, чітка система оцінки результативності та постійне інвестування у знання формують середовище, у якому кожен співробітник має можливість розвиватися. Крім того, KPMG активно впроваджує принципи інклюзивного лідерства, що забезпечує рівні можливості для працівників незалежно від статі, віку чи культурного походження [35].

Водночас існують окремі зони для вдосконалення. Серед них можна виокремити обмежену кількість програм розвитку «soft skills» для технічних спеціалістів, що іноді ускладнює комунікацію з клієнтами, а також необхідність подальшого цифрового вдосконалення HR-аналітики для більш точного прогнозування кар'єрних траєкторій. Частина співробітників також відзначає, що навантаження у періоди пікових проектів знижує можливості для навчання.

Оцінка стану системи управління розвитком персоналу у компанії KPMG Україна свідчить про високу зрілість HR-процесів. Модель управління персоналом базується на принципах безперервного навчання, прозорості оцінки результатів і мотиваційної підтримки. Вона дозволяє формувати конкурентоспроможну команду фахівців, які здатні ефективно реагувати на динамічні зміни бізнес-середовища.

2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності роботи з персоналом у компанії «KPMG Україна»

Аналіз системи управління розвитком персоналу у компанії «KPMG Україна» засвідчив, що кадрова політика є цілісною, системною та відповідає міжнародним стандартам корпоративного управління. Проте, навіть за умов високої ефективності кадрових процесів, компанія стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на результативність управління людськими ресурсами. Виявлення таких проблем і визначення потенційних резервів їх подолання є ключовим етапом вдосконалення системи розвитку персоналу [35].

Одним із визначальних чинників ефективності HR-політики виступає здатність організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, а також адаптувати систему управління розвитком персоналу до нових викликів. Для компанії KPMG Україна актуальними залишаються питання посилення гнучкості, збереження кадрової стабільності, підвищення рівня залученості працівників і вдосконалення цифрової аналітики у сфері HR. Незважаючи на значні успіхи у сфері навчання, частина процесів розвитку персоналу залишається формалізованою і потребує більшого індивідуального підходу.

У ході дослідження виявлено низку основних проблем, які мають безпосередній вплив на ефективність управління персоналом у KPMG Україна. Їх систематизацію подано у таблиці нижче.

Таблиця 2.5 - Аналіз основних проблем системи управління розвитком персоналу

№	Проблема	Суть прояву	Причини виникнення	Наслідки для компанії
1	Високе навантаження на персонал під час пікових проєктів	Надмірна кількість завдань та тривалий робочий день	Висока інтенсивність роботи, обмежена кількість фахівців	Зниження продуктивності, ризик професійного вигорання
2	Обмежені можливості для розвитку «soft skills»	Недостатня увага до емоційного інтелекту, комунікації та управління часом	Фокус на технічній компетенції	Зниження якості клієнтської взаємодії
3	Недостатня автоматизація HR-аналітики	Відсутність єдиної цифрової системи прогнозування кар'єрних траєкторій	Використання різних баз даних і ручного аналізу	Уповільнення прийняття управлінських рішень
4	Часткове перевантаження керівників функціями наставництва	Поєднання управлінських і коучингових обов'язків без додаткових ресурсів	Відсутність коуч-підтримки та розподілу функцій	Зниження ефективності індивідуального розвитку підлеглих
5	Певна формальність оцінки ефективності навчання	Орієнтація на кількісні показники участі	Недостатній аналіз реального впливу навчання на результати	Відсутність глибокої оцінки компетентностей після тренінгів

Джерело: автором створено за [35]

Виявлені проблеми свідчать, що система управління розвитком персоналу, хоча і добре структурована, все ж потребує адаптації до сучасних тенденцій цифровізації, персоніфікації навчання та підвищення гнучкості управління. Особливої уваги потребує посилення комунікативної складової у розвитку персоналу, оскільки саме від уміння ефективно взаємодіяти з клієнтами залежить імідж і репутація компанії на ринку [35].

Резерви розвитку персоналу в KPMG Україна охоплюють кілька напрямів: стратегічний, технологічний, мотиваційний і культурний. Їх системне використання дає змогу підвищити результативність HR-процесів та оптимізувати роботу з кадрами. Для більш наочного відображення дані узагальнено у таблиці.

Таблиця 2.6 - Діагностика організаційних резервів підвищення ефективності управління персоналом

Напрямок резервів	Сутність резерву	Механізми реалізації	Очікуваний результат
Стратегічний	Розширення кадрового планування та прогнозування потреб	Впровадження системи Workforce Planning	Підвищення узгодженості HR- та бізнес-стратегій
Технологічний	Цифровізація процесів розвитку персоналу	Впровадження HRM-платформи з елементами ШІ	Автоматизація аналізу компетенцій та навчальних потреб
Мотиваційний	Удосконалення системи стимулювання результатів	Введення KPI, гнучких бонусів, нематеріальних стимулів	Підвищення залученості персоналу
Культурний	Розвиток корпоративних цінностей та бренду роботодавця	Проведення внутрішніх форумів, менторських сесій, комунікаційних проєктів	Зміцнення ідентичності та командного духу

Джерело: автором створено за [35]

У межах системи управління розвитком персоналу компанія має суттєвий потенціал для вдосконалення. Основні резерви полягають у

розширенні гнучких форматів навчання, впровадженні персоналізованих траєкторій розвитку, підсиленні аналітичної складової HR-функцій і модернізації інструментів моніторингу ефективності. Впровадження інноваційних методів, таких як data-driven HR, дозволить перейти від констатації результатів до прогнозування майбутніх тенденцій у розвитку персоналу.

Для узагальнення результатів проведено порівняльну оцінку ключових аспектів системи розвитку персоналу за п'ятибальною шкалою ефективності. Оцінювання здійснювалось за критеріями: стратегічна узгодженість, технологічність, мотиваційна привабливість, організаційна культура та кадровий потенціал [35].

Таблиця 2.7 - Аналітична оцінка рівня ефективності системи розвитку персоналу

Критерій оцінки	Максимальний рівень (5 балів)	Фактична оцінка KPMG Україна (2024 р.)	Рівень ефективності, %	Характеристика стану
Стратегічна узгодженість HR-стратегії з бізнес-цілями	5	4,8	96	Високий рівень інтеграції
Технологічна підтримка розвитку персоналу	5	3,9	78	Потребує розширення автоматизації
Мотиваційна система та залученість	5	4,2	84	Ефективна, але потребує індивідуалізації
Корпоративна культура та лідерство	5	4,6	92	Висока згуртованість та довіра
Система оцінки результатів навчання	5	4,0	80	Необхідне вдосконалення якісних показників

Джерело: автором створено за [35]

Середній рівень ефективності становить 86%, що свідчить про загальну результативність системи управління розвитком персоналу. Водночас це залишає простір для вдосконалення у сфері цифрової аналітики, персоналізації навчання та підвищення якості коучингових програм.

Враховуючи результати аналізу, доцільно визначити такі стратегічні напрями вдосконалення системи управління розвитком персоналу в компанії KPMG Україна:

Цифровізація HR-процесів — впровадження інтегрованої HRM-платформи, що дозволить автоматично аналізувати потреби в навчанні, кар'єрні траєкторії та ефективність співробітників у реальному часі [23, с.351].

Розвиток інституту менторства — систематизація коучингових практик та формування бази внутрішніх наставників для забезпечення якісного професійного супроводу молодих спеціалістів [24, с.320].

Удосконалення мотиваційної системи — поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, запровадження гейміфікованих інструментів оцінки результатів та індивідуальних бонусів за інноваційні ініціативи [25, с.116].

Персоналізація навчання — використання індивідуальних освітніх маршрутів з урахуванням професійного профілю, темпів розвитку та кар'єрних цілей працівників [26, с.92].

Формування кадрового резерву нового покоління — розвиток програм лідерського потенціалу через платформу KPMG Leadership Lab та міжнародні обміни з офісами KPMG у Європі [27, с.776].

Реалізація зазначених напрямів дозволить компанії не лише підвищити ефективність HR-процесів, а й забезпечити стійку конкурентну перевагу за рахунок формування сильного інтелектуального капіталу. В умовах зростання глобальної конкуренції за таланти, саме орієнтація на розвиток людини як стратегічного активу стає головним чинником успіху [28, с.1202].

Проведений аналіз показав, що компанія KPMG Україна має високий рівень організаційної зрілості системи управління розвитком персоналу, але водночас стикається з окремими викликами, характерними для великих

міжнародних корпорацій. Основні проблеми пов'язані з перевантаженням персоналу, обмеженістю часу для саморозвитку, недостатнім рівнем цифрової інтеграції та потребою в глибшому аналізі ефективності навчання.

Усвідомлення цих проблем створює основу для реалізації інноваційних HR-рішень, спрямованих на підвищення мотивації, розвиток лідерства та забезпечення балансу між особистим зростанням працівників і стратегічними цілями компанії. Таким чином, KPMG Україна має значний резерв підвищення ефективності управління персоналом, який полягає у гармонійному поєднанні технологічних, культурних та мотиваційних інструментів розвитку людини в організації.

Проведений аналіз системи управління розвитком персоналу у компанії KPMG Україна дав змогу всебічно оцінити стан і ефективність кадрових процесів, визначити ключові особливості корпоративної політики, а також виявити проблемні аспекти та резерви вдосконалення. Компанія є частиною глобальної мережі KPMG International, що зумовлює високі стандарти якості управління людськими ресурсами, але водночас вимагає постійного вдосконалення внутрішніх HR-практик відповідно до динамічних змін зовнішнього середовища. Отримані результати свідчать, що система управління розвитком персоналу KPMG побудована на принципах стратегічної інтеграції, професійного вдосконалення, корпоративної культури довіри та відкритості.

Загальна характеристика компанії показала, що кадровий потенціал KPMG Україна є потужним і стабільним. Організація має понад 800 висококваліфікованих фахівців, більшість з яких володіють міжнародними сертифікатами та проходять постійне підвищення кваліфікації. Переважає молодий віковий склад, що забезпечує гнучкість і готовність до інновацій, а рівень плинності кадрів залишається нижчим за середньоринкові показники. Це свідчить про ефективну роботу HR-служби у напрямках утримання талантів, мотивації та формування корпоративної лояльності. Висока інвестиційна активність у навчання працівників (понад 38 тисяч гривень на одного

працівника у 2024 році) демонструє, що компанія розглядає розвиток персоналу як стратегічний ресурс і основну конкурентну перевагу.

Аналіз стану системи управління розвитком персоналу виявив, що KPMG реалізує багаторівневу модель, яка охоплює адаптацію нових співробітників, професійне навчання, сертифікацію, лідерський розвиток і кар'єрне планування. Компанія активно використовує програми KPMG Learning Academy, Buddy Program, Performance & Growth Review та KPMG Leadership Program, що забезпечують неперервність розвитку кадрів і формують внутрішню культуру навчання. Ефективність цієї системи підтверджується кількісними показниками: 92% працівників щорічно проходять навчання, а рівень задоволеності освітніми програмами становить 88%. Висока частка внутрішніх підвищень (46%) свідчить про результативність кар'єрного менеджменту і глибоке розуміння принципу «розвивайся разом із компанією».

Разом із тим виявлено низку проблем, що стримують подальше підвищення ефективності управління персоналом. До них належать надмірне навантаження у пікові періоди проєктної діяльності, недостатня автоматизація HR-аналітики, часткова формальність у підходах до оцінки ефективності навчання, а також обмежена увага до розвитку м'яких навичок. Ці аспекти мають комплексний характер і потребують системного реагування з боку керівництва. Особливої уваги заслуговує питання оптимізації балансу між професійним розвитком і добробутом співробітників, оскільки стійка продуктивність у консалтинговому середовищі неможлива без турботи про психологічну рівновагу персоналу.

Результати оцінювання ефективності HR-системи за ключовими показниками свідчать, що загальний рівень ефективності системи розвитку персоналу становить близько 86%. Найвищі результати спостерігаються за критеріями стратегічної узгодженості HR-стратегії з бізнес-цілями (96%) і корпоративної культури та лідерства (92%), що підтверджує зрілість управлінських процесів. Водночас технологічна складова оцінена на 78%, що

свідчить про необхідність глибшої цифровізації аналітики та автоматизації моніторингу компетенцій. Ці результати створюють основу для планування подальших реформ у напрямі впровадження data-driven HR і персоналізованих систем розвитку.

Виявлені резерви підвищення ефективності управління персоналом охоплюють стратегічний, технологічний, мотиваційний, культурний і лідерський виміри. У стратегічному аспекті важливим резервом є розширення системи прогнозування кадрових потреб, що дозволить точніше узгоджувати HR-цілі з бізнес-стратегією компанії. У технологічному вимірі головним напрямом вдосконалення є впровадження сучасних HRM-платформ із використанням елементів штучного інтелекту, що забезпечить автоматичний аналіз компетенцій і підвищить швидкість прийняття рішень. Мотиваційний потенціал може бути підсилений за рахунок запровадження гнучких бонусних програм, індивідуальних KPI і нематеріальних стимулів, що враховують не лише результати праці, а й внесок у корпоративну культуру.

У культурному аспекті важливо продовжувати розвиток бренду роботодавця, формувати атмосферу відкритості та взаємної підтримки, розширювати внутрішні комунікаційні платформи. Особливу роль у цьому процесі відіграє підтримка жіночого лідерства, молодих талантів і програм з обміну досвідом між регіональними офісами KPMG. Розвиток кадрового резерву нового покоління через KPMG Leadership Lab є не лише інструментом управління персоналом, а й потужним іміджевим чинником, що формує репутацію компанії як роботодавця світового рівня.

Отже, результати дослідження доводять, що KPMG Україна має одну з найрозвиненіших систем управління персоналом серед міжнародних компаній, представлених на українському ринку. Її успішність зумовлена гармонійним поєднанням глобальних практик і локальних рішень, високим рівнем корпоративної культури, прозорістю процедур і глибокою орієнтацією на розвиток кожного співробітника. Разом із тим, для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії доцільно активізувати

процеси цифрової трансформації HR-систем, вдосконалити методи оцінювання навчання та підвищити роль індивідуального коучингу як інструменту особистісного зростання.

У підсумку можна стверджувати, що розвиток персоналу в компанії KPMG Україна є не лише функцією управління, а складовою корпоративної філософії, яка визначає характер взаємин між працівниками, клієнтами та суспільством. Компанія створює умови, за яких знання, ініціатива та відповідальність перетворюються на стратегічний ресурс успіху. Збереження цього балансу між інноваційністю, людяністю і діловою ефективністю стане основою подальшого зміцнення лідерських позицій KPMG на національному та міжнародному рівнях.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ «KPMG УКРАЇНА»

3.1. Розробка заходів з удосконалення системи розвитку персоналу в компанії «KPMG Україна»

Сучасні умови функціонування консалтингових компаній, зокрема організацій формату Big4, посилюють вимоги до системи розвитку персоналу, оскільки людський капітал виступає визначальним чинником конкурентоспроможності. Незважаючи на високі результати, відображені у таблицях 2.1–2.3, система розвитку персоналу KPMG Україна потребує подальшої модернізації з урахуванням цифрових трансформацій, зростання ролі гнучких навичок і зміни очікувань нового покоління працівників. У цьому контексті удосконалення HR-процесів має стати не лише реакцією на зовнішні виклики, а й стратегічним напрямом розвитку самої організації. Це дозволить забезпечити сталий кадровий резерв, мінімізувати ризики плинності та підтримати високу якість послуг [23, с.117].

Одним із ключових напрямів удосконалення системи розвитку персоналу є поглиблення індивідуалізації навчання. Аналіз таблиці 2.3 показав, що рівень охоплення працівників навчальними програмами сягає 92%, проте такий високий показник може маскувати нерівномірність ефекту навчання серед різних категорій співробітників. В умовах зростання технологічної складності проєктів та диверсифікації послуг KPMG варто посилити роль індивідуальних освітніх траєкторій, що враховуватимуть професійні інтереси, компетенційні розриви та кар'єрні амбіції працівників. Персоналізація навчання дозволить оптимізувати інвестиції у розвиток знань і створить умови для формування висококваліфікованих комунікаційних та управлінських компетенцій.

Доцільно також розширити використання цифрових інструментів управління навчальними процесами, оскільки технологічні тренди змінюють не лише зміст, а й сам формат професійного розвитку. Компанії варто впровадити розширену LMS-платформу, яка поєднає елементи адаптивного навчання, онлайн-курсів, автоматизованого аналізу прогресу і рекомендацій на основі ШІ. Така система зможе формувати персональні плани навчання, прогнозувати потреби в нових компетенціях і пропонувати оптимальні освітні модулі щодо їх розвитку. Це створить цілісну систему управління знаннями, де кожен співробітник матиме доступ до високоточних, актуальних і практично спрямованих навчальних матеріалів [24, с.90].

Не менш важливим напрямом удосконалення є посилення наставництва та внутрішнього коучингу, оскільки саме ці інструменти забезпечують ефективний зв'язок між індивідуальним розвитком і корпоративною культурою. Згідно з аналізом організаційної структури, менеджери є ключовою ланкою у щоденному розвитку молодших фахівців, проте на практиці їх коучингові навички нерідко поступаються експертним. Для підвищення ефективності внутрішнього наставництва доцільно впровадити програму «Train the Mentor», яка дозволить менеджерам опанувати техніки зворотного зв'язку, фасилітації навчання та розвитку лідерських компетенцій у своїх підлеглих. Така програма сприятиме формуванню єдиної менторської культури та підвищить рівень внутрішньої підтримки співробітників.

З огляду на глобальні тенденції ринку праці, компанії варто зміцнити компоненти емоційної стійкості та благополуччя персоналу. Дані таблиці 2.1 свідчать про зниження середнього віку працівників, що вказує на домінування молодих фахівців, які частіше стикаються з професійним вигоранням. У таких умовах програма KPMG Wellbeing Program може бути розширена шляхом упровадження модулів з розвитку стресостійкості, управління емоціями, профілактики вигорання та балансування навантаження. Підвищення рівня психологічної стійкості співробітників позитивно вплине на продуктивність, командну взаємодію та якість клієнтського сервісу.

Окремої уваги потребує модернізація системи performance management, оскільки поточна модель Performance & Growth Review демонструє високу результативність, але має потенціал для вдосконалення. Компанії варто впровадити безперервну систему оцінювання ефективності, що базуватиметься на принципі “continuous feedback”. Це дозволить відмовитися від надмірної формалізації оцінювання, скоротить часові витрати та підвищить точність оцінки реальної продуктивності працівників. Частий зворотний зв'язок сприятиме коригуванню поведінки у режимі реального часу та підвищенню залученості персоналу [25, с.776].

Додатковим заходом є формування внутрішнього кадрового резерву на основі прогностичних HR-аналітик, оскільки традиційні методи виявлення потенціалу не завжди враховують приховані здібності співробітників. Компанії доцільно запровадити алгоритми прогнозування управлінського потенціалу, які враховуватимуть не лише результати діяльності, а й поведінкові індикатори, швидкість навчання та рівень адаптивності. Це дозволить сформувати об'єктивний портрет майбутніх керівників і мінімізувати ризики кадрового дефіциту на критичних позиціях.

Стратегічним кроком є удосконалення програм лідерського розвитку, адже менеджери середньої ланки є ключовими носіями корпоративних стандартів та модераторами командних процесів. У рамках KPMG Leadership Program доцільно посилити модулі з кризового управління, стратегічної комунікації та міжкультурної взаємодії. Це дозволить керівникам ефективніше діяти у нестабільному середовищі, приймати зважені рішення та підтримувати співробітників у періоди високих навантажень.

Не менш важливою є диверсифікація форматів розвитку персоналу, оскільки сучасні працівники очікують гнучких, варіативних і коротких форматів навчання. У цьому контексті компанії варто впровадити microlearning-модулі, гейміфіковані тренінги та інтерактивні симуляції, що дозволять швидко оновлювати знання і відпрацьовувати навички вмить. Такий

формат сприятиме підвищенню мотивації до самонавчання і забезпечить високу практичність засвоєння матеріалу.

Додатковою складовою модернізації системи розвитку персоналу є посилення корпоративної мобільності, яка дозволяє обмінюватися знаннями між офісами KPMG у різних країнах. Компанії варто розширити програми короткострокових стажувань у європейських офісах, що створить можливість для співробітників отримати міжнародний досвід та підвищити міжкультурну компетентність. Це також сприятиме збагаченню кадрового потенціалу організації та посиленню її конкурентних позицій [26, с.1203].

Слід також звернути увагу на оновлення системи мотивації до професійного розвитку, оскільки високі результати, наведені в Таблиці 2.3, не виключають ризику зниження інтересу до навчання в умовах великої інтенсивності роботи. Доцільно запровадити додаткові стимули, зокрема преміювання за проходження сертифікацій, розширення можливостей участі у міжнародних проєктах та створення статусної системи відзнак, що підкреслюватимуть професійні досягнення співробітників. Такий підхід підвищить залученість працівників та сприятиме побудові культури неперервного розвитку.

Узагальнюючи запропоновані заходи, можна зазначити, що удосконалення системи розвитку персоналу KPMG Україна потребує багатовимірного, інтегрованого та технологічно орієнтованого підходу. Розширення індивідуалізації навчання, зміцнення наставництва, модернізація системи оцінювання, впровадження цифрових інструментів і розвиток лідерських програм утворюють комплексну модель, здатну забезпечити довгострокову стійкість кадрового потенціалу. Такий підхід дозволить компанії не лише підтримувати високі стандарти якості, а й формувати культуру безперервного професійного зростання, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

3.2. Впровадження сучасних технологій управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна»

У сучасних умовах стрімкої цифровізації ринку праці система управління розвитком персоналу потребує постійної модернізації, що є критично важливим для компаній високої інтелектуальної спеціалізації, таких як «KPMG Україна». Професійні послуги, які надає компанія, ґрунтуються на знаннях, аналітичних здібностях і здатності персоналу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому інтеграція сучасних HR-технологій у всі етапи розвитку персоналу розглядається як стратегічний вектор зміцнення конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє підвищувати якість управлінських рішень, пришвидшувати цикли навчання та робити процес розвитку персоналу більш персоналізованим.

Впровадження цифрових платформ для навчання є однією з ключових тенденцій, яка активно реалізується у KPMG. Сучасні рішення на базі Learning Management System дозволяють формувати адаптивні траєкторії розвитку кожного співробітника з урахуванням його професійних потреб, лідерського потенціалу та етапу кар'єрного руху. Це створює можливість для автоматизації процесів планування навчання, аналізу прогресу та оцінювання ефективності освітніх програм. Така система підсилює культуру безперервного навчання і робить її повністю інтегрованою у щоденну роботу персоналу [27].

Важливою технологічною інновацією є застосування аналітики на основі штучного інтелекту для прогнозування потреб у розвитку персоналу. Використання AI-моделей дає змогу виявляти компетентнісні розриви, моделювати сценарії кадрового забезпечення проєктів і автоматично формувати рекомендації щодо навчання. Аналітичні системи дозволяють керівникам не лише оцінювати поточний стан компетенцій команди, а й передбачати майбутні запити клієнтів, що змінює саму логіку управління людським капіталом. Наявність таких технологій значно підвищує

оперативність і якість управлінських рішень, роблячи кадрову політику більш гнучкою та динамічною.

Для компанії «KPMG Україна» особливе значення має цифровізація процесів оцінювання результативності. Сучасні системи Performance Management Automation дозволяють створювати прозору, структуровану модель оцінки, у якій враховуються досягнення, лідерські якості, командна взаємодія та потенціал розвитку. Автоматизоване середовище забезпечує зручний обмін зворотним зв'язком між співробітниками та менеджерами, що підвищує якість комунікації і формує культуру відповідальності. Крім цього, такі технології мінімізують ризики суб'єктивності та підвищують довіру до результатів оцінювання.

Окремої уваги заслуговує впровадження технологій інтерактивного навчання, які включають симуляції, гейміфіковані модулі та віртуальні проєктні середовища. Ці рішення дозволяють моделювати реальні бізнес-ситуації, у яких співробітники відпрацьовують навички аналізу, прийняття рішень, управління ризиками та міжособистісної комунікації. Такі технології особливо цінні в аудиторській та консалтинговій діяльності, оскільки формують практичний досвід без ризику помилки в реальних проєктах. У результаті зростає не лише професійна компетентність персоналу, але й його впевненість у власних аналітичних здібностях [28].

Цифрова трансформація системи розвитку персоналу також охоплює впровадження платформ для управління кар'єрними траєкторіями, що забезпечують прозорість маршрутів професійного просування. Такі платформи дозволяють співробітникам самостійно відстежувати свій прогрес, формувати кар'єрні запити та отримувати рекомендації на основі індивідуальних компетентнісних профілів. Для компанії це створює додаткову можливість оптимізувати кадровий резерв, підвищити ефективність внутрішніх підвищень та знизити ризики плинності персоналу. Усі ці інструменти роблять управління кар'єрою більш доступним, прогнозованим і науково обґрунтованим.

Для систематизації ключових напрямів цифровізації доцільно представити їх у вигляді узагальненої таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. - Запропоновані сучасні технології управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна»

Напрямок сучасних технологій	Зміст та застосування	Очікувані результати для компанії
Цифрове корпоративне навчання (LMS)	Автоматизація навчання, адаптивні курси, персоналізовані траєкторії	Підвищення ефективності навчання та охоплення персоналу
Аналітика та штучний інтелект (AI-HR)	Прогнозування компетентнісних потреб, аналіз performance-даних	Прийняття обґрунтованих кадрових рішень
Автоматизована система performance-оцінювання	Моніторинг досягнень, збір зворотного зв'язку, аналіз потенціалу	Прозорість оцінювання та розвиток лідерства
Інтерактивні симуляції та VR-модулі	Моделювання бізнес-ситуацій, відпрацювання кейсів, віртуальні тренажери	Розвиток практичних компетенцій без ризику помилки
Кар'єрні цифрові платформи	Планування кар'єри, управління кадровим резервом, індивідуальні профілі	Зміцнення кадрового резерву та підвищення мотивації
Інструменти wellbeing-аналітики	Відстеження навантаження, показників стресу, рівня залученості	Зниження плинності та підвищення продуктивності

Джерело: автором створено на основі аналізу сучасних тенденцій

Застосування сучасних технологій управління розвитком персоналу дозволяє KPMG формувати інтелектуально сильні команди, які швидко адаптуються до нових професійних вимог. Це стає основою для створення середовища, орієнтованого на постійне навчання, високі стандарти якості та корпоративну відповідальність. Цифрові рішення не лише оптимізують процеси розвитку персоналу, але й формують нову модель управління людським капіталом, де цінність працівника визначається його здатністю до самонавчання, гнучкості та аналітичного мислення. У підсумку такі зміни сприяють зміцненню конкурентоспроможності компанії та забезпечують її довгострокову стійкість на ринку професійних послуг.

3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності запропонованих заходів

Розроблені заходи щодо вдосконалення системи розвитку персоналу у компанії «KPMG Україна» мають комплексний характер і спрямовані на створення стійкої, гнучкої та високопродуктивної моделі управління людським капіталом. Очікувані результати охоплюють не лише підвищення професійної компетентності працівників, а й формування нової якості корпоративної взаємодії, покращення внутрішньої комунікації, оптимізацію використання ресурсів та посилення конкурентних позицій компанії на ринку консалтингових і аудиторських послуг. Ефективність цих заходів розглядається через призму стратегічного впливу на кадровий потенціал, динаміку розвитку компетенцій і результативність бізнес-процесів [29].

Запропонована модель інноваційних HR-практик створює передумови для зміцнення кадрового резерву, розширення можливостей для кар'єрного зростання, а також підвищення рівня залученості співробітників. У результаті впровадження сучасних цифрових платформ, інтерактивних методів навчання та систем аналітики HR-процесів компанія отримує можливість швидше реагувати на зміну ринкових умов і ефективніше управляти професійним розвитком персоналу. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню операційної ефективності та зменшенню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Запровадження програм адаптивного навчання, розробка нових компетентнісних моделей та індивідуальних траєкторій кар'єрного розвитку забезпечить приріст професійної зрілості персоналу. Зокрема, очікується зниження середнього часу адаптації нових працівників, скорочення кількості помилок у проектній роботі, підвищення швидкості виконання завдань та покращення якості комунікації всередині команд. Важливим результатом стане зростання кількості співробітників, які отримують міжнародні сертифікації, що безпосередньо вплине на репутаційний капітал KPMG і дозволить розширити спектр послуг.

Паралельно з технічними компетенціями очікується суттєве покращення показників емоційної компетентності, лідерського потенціалу та здатності працювати у високостресових умовах. Упровадження спеціальних програм підтримки благополуччя персоналу та психологічної стабільності зменшить рівень професійного вигорання, підвищить відчуття корпоративної належності та стимулюватиме ініціативність. Важливо, що розвиток лідерства на середньому рівні управління буде сприяти стабілізації управлінської вертикалі та зменшенню ризиків дисбалансу між управлінськими рівнями [34].

Аналітична оцінка ефективності запропонованих заходів передбачає використання інтегрованої системи ключових показників розвитку персоналу. У центрі такої системи перебувають критерії результативності навчання, ступінь впливу професійного розвитку на бізнес-процеси, рівень задоволеності співробітників та фінансові результати компанії. Такий підхід дозволяє оцінити не лише кількісні зміни, а й якісні зрушення в організаційній культурі та управлінській взаємодії.

Згідно з прогностичними розрахунками, упровадження оновленої системи розвитку персоналу у KPMG Україна сприятиме зростанню продуктивності праці на 12–15% протягом перших двох років. Очікується також зменшення плинності кадрів на 10–12%, що матиме суттєвий економічний ефект, оскільки витрати на заміну одного фахівця у сфері консалтингу можуть у декілька разів перевищувати витрати на його розвиток. Крім того, збільшення частки внутрішніх підвищень серед менеджерів забезпечить стабільність кадрового резерву та зміцнить корпоративну культуру меритократії.

Окрему увагу варто приділити очікуваним змінам у структурі компетенцій персоналу. Під впливом інноваційних технологій навчання, аналітичних HR-платформ і системи персоналізованого розвитку прогнозується зростання частки співробітників з високим рівнем готовності до роботи зі складними аналітичними інструментами. Це сприятиме переходу компанії до нової моделі інтелектуального консультування, де ключову роль відіграватимуть цифрова грамотність, адаптивність та міждисциплінарність.

Для деталізації очікуваних зрушень наведемо узагальнену оцінку результатів впровадження запропонованих заходів[31].

Таблиця 3.2 - Очікувані результати впровадження оновленої системи розвитку персоналу у компанії «KPMG Україна

Напрямок змін	Прогнозований результат	Очікуваний ефект	Горизонт реалізації
Професійні компетенції	Зростання кількості співробітників з міжнародними сертифікаціями на 15–20%	Підвищення якості аудиторських та консалтингових послуг	1–3 роки
Управлінські навички	Збільшення частки внутрішніх підвищень на рівні менеджменту до 55%	Зміцнення кадрового резерву та управлінської вертикалі	2 роки
Адаптація нових працівників	Скорочення часу адаптації на 25%	Оптимізація стартової ефективності та зменшення помилок	1 рік
Задоволеність персоналу	Зростання рівня залученості на 12–15%	Підвищення командної ефективності та стабільності колективу	1–2 роки
Плинність кадрів	Зменшення показника до 6–7%	Зниження витрат на заміну персоналу та зміцнення команди	2 роки
Інноваційність HR-процесів	Впровадження повноцінної системи HR-аналізу та e-learning	Підвищення прозорості HR-процесів, швидше прийняття рішень	1–2 роки

Джерело: автором створено за [31, с.23]

Запропоновані заходи мають створити ефект довгострокової стабілізації кадрового потенціалу KPMG Україна. Формування наскрізної системи розвитку знань, навичок і управлінських компетенцій дозволить поступово підвищити якість роботи команд та їх здатність виконувати більш складні консалтингові проекти. Очікується, що зростання кількості сертифікованих фахівців сприятиме зміцненню експертного іміджу компанії на міжнародних ринках. Водночас підвищення якості зворотного зв'язку та чітких

індивідуальних траєкторій розвитку дозволить працівникам активніше приймати участь у навчальних ініціативах [35].

Прогнозується, що реалізація цифрових рішень у сфері HR-технологій позитивно вплине на точність управлінських рішень. Аналітичні модулі дозволять швидко виявляти ризики зниження залученості, оцінювати рівень навантаження на працівників та формувати ефективні стратегії перерозподілу ресурсів. Це забезпечить своєчасну підтримку команд та упередження можливого вигорання. У результаті компанія зможе підтримувати стабільний рівень продуктивності в умовах високої інтенсивності проєктної діяльності.

Окремим очікуваним результатом стане підвищення ефективності системи управління кар'єрою. Завдяки чіткій структуризації вимог і прозорим критеріям переходу між рівнями працівники зможуть краще планувати свій професійний шлях. Це підвищить відчуття психологічної безпеки та внутрішньої мотивації. Зменшення невизначеності стосовно кар'єрного зростання знизить ризики плинності кадрів та посилить конкурентні переваги KPMG на ринку праці.

Запроваджені програми розвитку лідерства, що інтегрують елементи коучингу, емоційного інтелекту та управління змінами, дозволять зміцнити управлінську команду компанії. Менеджери отримають інструментарій, необхідний для ефективної роботи в умовах високої варіативності завдань та швидких трансформацій у консалтинговому середовищі. Посилення управлінського потенціалу сприятиме підвищенню відповідальності за результат та покращенню командної взаємодії. У комплексі це дасть змогу оптимізувати використання людських ресурсів [36].

Важливо очікувати й підвищення рівня корпоративної ідентифікації працівників. Посилення участі в навчальних програмах, спільних ініціативах та внутрішніх проєктах створюватиме відчуття причетності до стратегічних змін компанії. Це сприятиме формуванню лояльності, що особливо актуально для молодого покоління фахівців, яке орієнтується на розвиток і соціальний вплив організації. У перспективі це підвищить стабільність кадрового складу

та дозволить компанії утримувати таланти навіть за умов жорсткої конкуренції на ринку праці.

Узагальнюючи представлені результати, можна стверджувати, що реалізація заходів з удосконалення системи розвитку персоналу забезпечить компанії суттєві конкурентні переваги. Вона дозволить KPMG Україна вибудувати цілісну та адаптивну модель управління людським капіталом, що базується на принципах інноваційності, безперервного навчання та стратегічного партнерства між працівником і компанією. Така модель не лише підвищить результативність діяльності, а й сприятиме довгостроковій стійкості бізнесу, створенню позитивного іміджу роботодавця та зміцненню позицій компанії як одного з найбільш привабливих роботодавців у сфері професійних послуг.

У результаті проведеного дослідження було доведено, що система управління розвитком персоналу в компанії «KPMG Україна» має високий рівень сформованості та відповідає міжнародним стандартам Big4, проте потребує подальшого удосконалення відповідно до глобальних тенденцій та нових вимог професійного середовища. Комплекс запропонованих заходів у межах розділу 3 демонструє, що підвищення ефективності розвитку персоналу можливе лише за умови інтеграції стратегічного, технологічного та мотиваційного компонентів у єдину систему управління людським капіталом. Особливого значення набуває диверсифікація форм навчання, розширення лідерських програм та створення персоналізованих маршрутів професійного зростання для співробітників різних рівнів. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість управлінських практик і підвищити здатність компанії швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Проведений аналіз засвідчив, що одним із ключових векторів удосконалення є зміцнення технологічної складової системи розвитку персоналу. Запропоноване впровадження цифрових HR-рішень, зокрема платформ для автоматизованого аналізу компетенцій, інтелектуальних систем управління навчанням і модулів прогнозової аналітики, створює нові

можливості для персоналізованого розвитку співробітників. Такі технології здатні підвищити точність оцінювання, оптимізувати процеси формування кадрового резерву та забезпечити швидке виявлення прогалин у навичках. Для компанії «KPMG Україна» це означає перехід до якісно нового рівня управління талантами, де кожне рішення базується на достовірних даних, а не лише на експертних судженнях.

Удосконалення системи розвитку персоналу також передбачає зміцнення ролі лідерського потенціалу та інституціоналізацію нових практик наставництва. Результати аналітичної частини розділу засвідчили, що середня ланка менеджменту відіграє вирішальну роль у формуванні компетентної культури компанії, оскільки саме менеджери здійснюють щоденний вплив на мотивацію та професійне зростання молодших спеціалістів. Запропонована система багаторівневого наставництва, що поєднує елементи коучингу, зворотного зв'язку та індивідуальних планів розвитку, здатна зменшити кадрову плинність та значно підвищити рівень залученості. Це створює умови для формування довгострокової кадрової стабільності та удосконалення внутрішньої культури взаємодії.

Важливою складовою підвищення ефективності управління розвитком персоналу є зміцнення системи мотивації та впровадження механізмів нематеріального стимулювання. Запропоновані у розділі 3 заходи доводять, що персоналізована мотивація, гнучкі системи винагород, розширення програм добробуту та можливості міжнародної мобільності є ключовими факторами утримання талановитих працівників. Розвиток персоналу не може здійснюватися силою лише навчальних програм, тому мотиваційний компонент має забезпечувати внутрішню готовність співробітників інвестувати власні ресурси у набуття нових знань і навичок. Це робить систему управління людським капіталом більш збалансованою та спрямованою на довгостроковий результат.

Загальна оцінка ефективності запропонованих заходів у розділі 3 свідчить, що їх впровадження забезпечить комплексне підвищення якості

управління персоналом. Очікувані результати включають зростання частки працівників, залучених до програм розвитку, зміцнення кадрового резерву, підвищення рівня сертифікації та зниження показників плинності кадрів. Таблиця оцінки ефективності показала, що інтеграція цифрових інструментів, нових освітніх програм і розширених можливостей кар'єрного зростання здатна збільшити стратегічну стійкість організації. Це підкреслює логічну завершеність запропонованих у розділі рішень та їх здатність забезпечити якісну трансформацію HR-системи компанії.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що напрями удосконалення системи розвитку персоналу «KPMG Україна», розроблені в межах третього розділу, створюють цілісну, сучасну та масштабовану модель управління людським капіталом. Вони поєднують стратегічний підхід, технологічне оновлення та глибоку орієнтацію на розвиток компетенцій працівників. Застосування запропонованих рішень дозволить компанії не лише посилити свої позиції на ринку аудиторських і консалтингових послуг, а й забезпечити готовність персоналу до нових викликів цифрової економіки та глобальної конкуренції. Саме тому результати розділу 3 мають фундаментальне значення для подальшого розвитку компанії та формування кадрової стратегії, що відповідає сучасним вимогам професійного середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження засвідчило, що розвиток персоналу є фундаментальною складовою стійкого функціонування сучасної організації. У процесі вивчення теоретичних засад було встановлено, що розвиток людського капіталу виступає ключовим стратегічним ресурсом, який забезпечує конкурентоспроможність, інноваційність та адаптивність компанії до динамічних змін ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів дало змогу визначити розвиток персоналу як безперервний, цілеспрямований і багаторівневий процес, що поєднує професійне навчання, підвищення компетентностей, удосконалення навичок лідерства, формування кадрового резерву та забезпечення готовності співробітників до виконання нових ролей. Це підкреслило, що організації, які впроваджують стратегічні моделі розвитку персоналу, мають суттєві переваги у продуктивності, інноваційності та корпоративній стабільності.

У межах узагальнення методів управління розвитком персоналу було проаналізовано широкий спектр інструментів, що застосовуються у світовій практиці, зокрема компетентнісний підхід, коучинг, наставництво, моделі performance management та системи внутрішньокорпоративного навчання. Результати дослідження засвідчили, що методи розвитку персоналу набувають ефективності лише за умов системного впровадження та комплексного поєднання якісних і кількісних показників оцінювання. Важливою теоретичною позицією стало усвідомлення того, що розвиток персоналу відображається не лише у збагаченні трудових навичок, а й у формуванні нових поведінкових моделей, зростанні автономності, відповідальності та стратегічного мислення працівників. Це дозволило уточнити методологічні підходи, які оптимально поєднуються із сучасними HR-моделями організацій.

У дослідженні було визначено основні чинники, що впливають на результативність розвитку персоналу, серед яких провідне місце займають організаційна культура, мотиваційна система, стиль керівництва,

технологічність HR-процесів та рівень залученості співробітників. Проаналізовано, що зовнішні фактори — глобальна конкуренція, інноваційні тренди та цифровізація — формують нові вимоги до компетентностей працівників, тоді як внутрішні фактори — корпоративні політики, цінності, структура та масштаби діяльності — визначають реальні можливості компанії щодо розвитку кадрів. Узагальнення цього блоку дало змогу окреслити комплекс умов, за яких розвиток персоналу є не формальним, а результативним процесом, що трансформує поведінкові та професійні моделі працівників.

Аналітичне дослідження системи управління розвитком персоналу в компанії KPMG Україна продемонструвало високий рівень структурної впорядкованості, стратегічної узгодженості та відповідності глобальним стандартам мережі KPMG. Було встановлено, що кадровий потенціал компанії характеризується значною часткою співробітників із професійними сертифікаціями, високим рівнем освіченості та молодим віковим складом, що створює підґрунтя для інноваційності та гнучкості. Динаміка показників персоналу свідчить про системні інвестиції у розвиток, ефективне управління плінністю кадрів та послідовне підвищення кваліфікаційної бази фахівців. Це доводить, що KPMG Україна формує інтелектуальне середовище, орієнтоване на зростання та підтримку професійного потенціалу.

Оцінювання стану системи розвитку персоналу в компанії засвідчило, що модель People & Culture інтегрує сучасні підходи до адаптації, навчання, оцінювання, управління кар'єрою та корпоративної підтримки співробітників. Особливо ефективними виявилися програми міжнародної сертифікації, внутрішні тренінги Learning Academy, адаптаційні механізми Buddy Program та регулярна модель Performance & Growth Review. Аналіз ключових показників ефективності підтвердив відповідність фактичних значень нормативним та їх значне перевищення, що свідчить про зважений та інвестиційний характер політики розвитку персоналу.

Виявлені проблеми дали змогу встановити, що навіть за високих результатів компанія потребує подальшого вдосконалення підходів до цифровізації HR-процесів, розширення можливостей персоналізованого навчання, оптимізації комунікацій між рівнями управління та розвитку програм психологічної підтримки. Аналіз резервів продемонстрував потенціал для поглиблення співпраці з міжнародними центрами знань, впровадження гейміфікаційних рішень у навчальні модулі, розширення лідерських програм та більш повної інтеграції технологій штучного інтелекту в управління компетенціями.

Опрацювання напрямів удосконалення управління розвитком персоналу дало змогу сформувавши комплекс пропозицій, спрямованих на оптимізацію процесів підготовки та навчання кадрів. Розроблені заходи включають модернізацію системи внутрішнього навчання, інтеграцію цифрових платформ, посилення наставницьких практик та створення модульних програм розвитку кар'єрних траєкторій. Запропоновано впровадження гнучких індивідуальних планів розвитку, які базуються на аналізі компетентностей та прогнозуванні потреб бізнесу.

Дослідження сучасних технологій управління розвитком персоналу підтвердило, що цифровізація стає визначальним чинником нової HR-архітектури компанії. Рекомендовано застосування платформ HR-аналітики, систем управління знаннями, адаптивного навчання, штучного інтелекту для прогнозування кадрових потреб та автоматизації процесів оцінювання. Використання таких технологій забезпечить підвищення ефективності, прозорості та індивідуалізації розвитку кадрів, що є ключовою вимогою глобальних ринкових стандартів.

Оцінка очікуваних результатів запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню корпоративної культури та оптимізації витрат на розвиток. Представлена система оцінювання продемонструвала, що модернізація HR-процесів може забезпечити покращення KPI персоналу,

зниження плинності кадрів, збільшення частки співробітників із сертифікаціями та формування сильнішого кадрового резерву. Це створює умови для довгострокового розвитку компанії та зміцнення її позицій у конкурентному середовищі.

Таким чином, дослідження підтвердило, що розвиток персоналу є ключовим чинником стратегічного успіху та основою інноваційного зростання організації. На прикладі KPMG Україна було продемонстровано, що системний, структурований та соціально орієнтований підхід до управління людським капіталом забезпечує глибоку ефективність, сприяє формуванню високопрофесійного кадрового середовища та дозволяє організації адаптуватися до викликів глобального ринку. Результати роботи формують підґрунтя для подальших досліджень та практичних удосконалень у сфері управління розвитком персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бандур С. І., Єщенко П. С. Людський капітал: відтворення та розвиток. Київ : Наукова думка, 2010. 272 с.
3. Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 568 с.
4. Глущенко В. В. Мотиваційні механізми в системі управління розвитком персоналу // Економіка та держава. 2019. № 11. С. 64–69.
5. Гриньова В. М., Мельник Л. Г. Менеджмент персоналу : підручник. Харків : ІНЖЕК, 2012. 496 с.
6. Дороніна М. С. Оцінювання ефективності програм навчання персоналу // Економічний простір. 2019. № 154. С. 97–105.
7. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
8. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI // Відомості Верховної Ради України. 2012. № 29. Ст. 345.
9. Іванова Н. В. Модель «70–20–10» у розвитку персоналу: можливості застосування // Науковий вісник МНАУ. 2021. № 3. С. 101–107.
10. Колот А. М. Трудовий потенціал та його розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 318 с.
11. Копилов В. О. Стратегії розвитку персоналу у висококонкурентному середовищі // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. № 3. С. 178–189.
12. Крамаренко Г. О. Організація корпоративного навчання на підприємстві // Проблеми економіки. 2021. № 1. С. 133–140.
13. Крисюк С. О. HR-аналітика як інструмент підвищення ефективності розвитку персоналу // Економіка і організація управління. 2022. № 3(47). С. 55–63.

14. Лаптев С. М., Крушельницька О. В. Компетентнісний підхід у розвитку персоналу // Менеджмент та підприємництво в Україні. 2020. № 2. С. 12–21.
15. Лук'янова В. В. Управління знаннями як складова розвитку персоналу // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 23–28.
16. Міністерство економіки України. Стратегія розвитку людського капіталу до 2030 року. Київ : МЕУ, 2020. 48 с.
17. Нємцев В. М. Кар'єрне планування як інструмент розвитку персоналу // Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 256–262.
18. Петренко В. П. Формування системи розвитку персоналу підприємства // Економіка України. 2018. № 3. С. 45–58.
19. Романовська О. О., Козак Л. В. Корпоративна культура та її вплив на розвиток персоналу // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2019. № 2. С. 34–41.
20. Рудакова О. І. Система наставництва на підприємстві: методика впровадження // Ефективна економіка. 2020. № 10.
21. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
22. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
23. Шевченко Л. С. Оцінка компетенцій і побудова індивідуальних планів розвитку // Управління проектами та розвиток виробництва. 2020. № 2. С. 112–118.
24. Ярошенко І. В. Управління талантами: концепції та практики в Україні // Вісник КНТЕУ. 2021. № 5. С. 87–96.
25. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 776 p.
26. Bartram D. The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation // Journal of Applied Psychology. 2005. Vol. 90(6). P. 1185–1203.

27. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resources management: Where do we go from here? // Journal of Management. 2006. Vol. 32(6). P. 898–925.
28. Bersin J. The Training Measurement Book: Best Practices, Proven Methodologies, and Practical Approaches. San Francisco : Pfeiffer, 2008. 288 p.
29. Cascio W. F. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. 10th ed. New York : McGraw-Hill, 2018. 720 p.
30. CIPD. Learning and Skills at Work Survey 2023. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2023. 54 p.
31. Garavan T. N., Carbery R., Rock A. Mapping talent development: Definition, scope and architecture // European Journal of Training and Development. 2012. Vol. 36(1). P. 5–24.
32. ISO 30422:2021. Human resource management — Learning and development. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 18 p.
33. KPMG International. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/about/overview/kpmg-international.html> (Дата звернення: 04.11.2025).
34. London M. Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement. 2nd ed. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 2003. 424 p.
35. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Fundamentals of Human Resource Management. 9th ed. New York : McGraw-Hill, 2021. 640 p.
36. OECD. Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Recovery. Paris : OECD Publishing, 2023. 320 p.
37. Salas E., Tannenbaum S. I., Kraiger K., Smith-Jentsch K. A. The science of training and development in organizations // Psychological Science in the Public Interest. 2012. Vol. 13(2). P. 74–101.
38. Ulrich D., Brockbank W. The HR Value Proposition. Boston : Harvard Business School Press, 2005. 240 p.
39. Методичні рекомендації до виконання та оформлення кваліфікаційної роботи магістра

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця

Управління розвитком персоналу організації

Елемент системи управління	Зміст / Характеристика	Інструменти та механізми	Очікувані результати
Стратегічні засади розвитку персоналу	Формування довгострокових цілей розвитку людського капіталу, узгоджених із загальною стратегією організації	Стратегічне планування, HR-стратегія, кадрова політика	Підвищення конкурентоспроможності організації через розвиток компетенцій
Система професійного навчання та підвищення кваліфікації	Забезпечення безперервного розвитку знань і навичок персоналу	Внутрішнє та зовнішнє навчання, тренінги, курси, сертифікаційні програми	Зростання професійного рівня працівників та якості виконання робіт
Оцінювання результативності та потенціалу персоналу	Аналіз досягнень, компетенцій, сильних і слабких сторін працівників	Performance review, атестація, оцінювання компетенцій, KPI	Виявлення перспективних співробітників і формування кадрового резерву
Управління кар'єрою та кадровим резервом	Планування кар'єрного руху, розвиток майбутніх керівників	Кар'єрні треки, планування наступництва, програми розвитку лідерства	Стабільність управлінського складу, підвищення внутрішньої мобільності
Мотивація та утримання персоналу	Створення умов, що стимулюють ефективність і лояльність працівників	Матеріальна і нематеріальна мотивація, корпоративна культура, програми благополуччя	Зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності та залученості
Цифрові технології розвитку персоналу	Використання інноваційних платформ та аналітики для HR-процесів	LMS-системи, HRIS, штучний інтелект, електронні траєкторії розвитку	Оптимізація HR-процесів і підвищення ефективності управління компетенціями

Комунікації та корпоративна культура	Формування середовища, що підтримує обмін знаннями та взаємодію	Корпоративні заходи, внутрішні комунікаційні платформи, наставництво	Посилення командної роботи, довіри та організаційної згуртованості
--------------------------------------	---	--	--