

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування, протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри



Оксана НЕСТЕРЕНКО

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві
(на прикладі ТОВ «ДТЕК»)**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

Здобувач



Дар'я ОМЕЛЬНИК

Науковий керівник



Юлія ПРУС

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(підпис)

«22» вересня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Дар'я Андріївна Омельник

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»

(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві
(на прикладі ТОВ «ДТЕК»)

керівник роботи Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: 15 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація ТОВ «ДТЕК»; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики дослідження; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- Узагальнити особливості системи розвитку персоналу підприємства, що дозволить виокремити її основні структурні елементи – підсистему навчання, адаптації, мотивації персоналу, кадрового резерву, оцінювання компетентностей та кар'єрного розвитку.
- Систематизувати сучасні методи розвитку персоналу, що дозволить обґрунтувати доцільність їх використання на підприємствах енергетичного сектору.
- Упорядкувати підходи до оцінки ефективності системи розвитку

персоналу, за результатами чого обрати інструментарій для проведення аналізу цих процесів у ТОВ «ДТЕК».

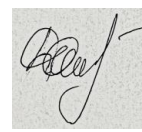
- Провести оцінку кадрового потенціалу ТОВ «ДТЕК» за даними 2022 – 2024 років, результати якої використати для формування плану адаптації персоналу до роботи в екстремальних умовах та оптимізації витрат на навчання кадрів.
- Проаналізувати діючу систему навчання та професійного розвитку персоналу, що дозволить систематизувати її переваги та недоліки для розробки напрямів удосконалення.
- Розробити рекомендації з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК», доцільність впровадження яких підтверджена результатами прогнозування.

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти

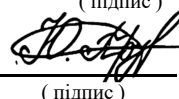


(підпис)

Дар'я ОМЕЛЬНИК

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Юлія ПРУС

(ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Омельник Дар'ї на тему «Аналіз системи розвитку персоналу на підприємстві (на прикладі ТОВ «ДТЕК»)» викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 15 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел включає 64 найменування.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК».

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком персоналу підприємств енергетичного сектору.

Методи та підходи дослідження: системний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний метод, метод анкетного опитування, метод графічного відображення інформації, метод узагальнення.

Основні результати:

- узагальнено особливості системи розвитку персоналу підприємства, що дозволило запропонувати її основні структурні елементи – підсистема навчання, адаптації, мотивації персоналу, кадрового резерву, оцінювання компетентностей та кар'єрного розвитку;
- систематизовано сучасні методи розвитку персоналу, що дозволило обґрунтувати доцільність їх використання на підприємствах енергетичного сектору;
- упорядковано підходи до оцінки ефективності системи розвитку персоналу, за результатами чого обрано інструментарій для проведення аналізу цих процесів у ТОВ «ДТЕК»;
- проведено оцінку кадрового потенціалу ТОВ «ДТЕК» за даними 2022 – 2024 років, результати якої стали основою для формування плану адаптації персоналу до роботи в екстремальних умовах та оптимізації витрат на навчання кадрів;
- проаналізовано діючу систему навчання та професійного розвитку персоналу, що дозволило систематизувати її переваги та недоліки для розробки напрямів удосконалення;
- розроблено рекомендації з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК», доцільність впровадження яких підтверджена результатами прогнозування.

Наукова новизна і теоретичне значення результатів дослідження полягає у поглибленні підходів до діагностики системи розвитку персоналу великих енергетичних підприємств в умовах воєнного часу, а також у розробці методичного

інструментарію оцінювання ефективності навчання на основі адаптованої моделі Кіркпатрика з прив'язкою до фінансових показників діяльності підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо впровадження індивідуальних планів розвитку, окремого бюджетування витрат на навчання (цільовий показник – не менше 2–3 % від фонду оплати праці), 4-рівневої системи оцінювання навчання та програми стабілізації кадрів, які можуть бути безпосередньо впроваджені у практику ТОВ «ДТЕК» та використані іншими підприємствами енергетичної галузі.

Ключові слова: розвиток персоналу, система навчання, оцінювання ефективності навчання, кадровий потенціал, енергетичний сектор.

Annotation

Thesis of student Omelnyk Daria on the topic “Analysis of the Personnel Development System at an Enterprise (Case Study of “DTEK” LLC)” is presented on 72 pages of computer text. It contains 15 tables, 6 figures and the list of references includes 64 sources.

Subject of research – theoretical, methodical, and applied aspects of analyzing the personnel development system at “DTEK” LLC.

Object of research – the management process of personnel development at energy sector enterprises.

Research methods and approaches: systems analysis, comparative analysis, statistical method, questionnaire survey method, graphical representation method, and generalization method.

Main results:

- The features of an enterprise’s personnel development system were generalized, which allowed for the proposal of its core structural elements: subsystems for training, adaptation, personnel motivation, talent pool management, competency assessment, and career development.
- Modern personnel development methods were systematized, which allowed for justifying the feasibility of their application at energy sector enterprises.
- Approaches to assessing the effectiveness of the personnel development system were structured, resulting in the selection of tools for analyzing these processes at “DTEK” LLC.
- An assessment of the human resource potential of “DTEK” LLC was conducted using data from 2022–2024; the findings served as the basis for developing a plan to adapt personnel to working under extreme conditions and optimize training costs.
- The current training and professional development system was analyzed, which allowed for systematizing its advantages and disadvantages to formulate areas for improvement.
- Recommendations for improving the personnel development system at “DTEK” LLC were developed, and the feasibility of their implementation was confirmed by forecasting results.

Scientific novelty and theoretical significance of the research results lie in deepening the approaches to diagnosing the personnel development system of large energy enterprises under wartime conditions, as well as in developing

a methodological toolkit for evaluating training effectiveness based on an adapted Kirkpatrick model linked to the financial performance indicators of the enterprise.

Practical value of the qualification framework lies in the development of specific recommendations for implementing individual development plans, separate budgeting for training costs (with a target indicator of at least 2–3% of the payroll), a 4-level training evaluation system, and a staff stabilization program, all of which can be directly implemented into the practice of DTEK LLC and utilized by other enterprises in the energy sector.

Keywords: personnel development, training system, training effectiveness evaluation, human resource potential, energy sector.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	12
1.1 Сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством	12
1.2 Класифікація форм та методів розвитку персоналу	20
1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності системи розвитку персоналу	30
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК».....	42
2.1 Загальна характеристика підприємства та його кадрового потенціалу	42
2.2 Оцінка діючої системи навчання та професійного розвитку персоналу	47
2.3 Проблемні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві .	52
2.4 Шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві.....	56
Висновки до розділу 2.....	61
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки в умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища висуває нові вимоги до системи управління людськими ресурсами на підприємствах. Персонал перестає розглядатися виключно як виконавчий ресурс і набуває значення стратегічного активу підприємства, від рівня професійної підготовки, мотивації та здатності працівників до адаптації залежить ефективність діяльності організації та її конкурентоспроможність. Особливої актуальності проблема розвитку персоналу набуває в умовах воєнного стану, коли українські підприємства функціонують в умовах дефіциту кадрів, високого рівня професійного навантаження та необхідності швидкого освоєння нових компетентностей.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що система розвитку персоналу є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємства. В умовах нестачі кваліфікованих фахівців, трудової міграції та структурних змін на ринку праці питання формування ефективної системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку працівників набуває особливого практичного значення. Для підприємств енергетичної галузі дана проблема є особливо важливою, оскільки специфіка їх діяльності пов'язана з використанням складного технологічного обладнання, необхідністю дотримання високих стандартів виробничої безпеки та постійним оновленням технічних компетентностей персоналу.

Питання розвитку персоналу досліджувалися багатьма вітчизняними та зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток теоретичних та методичних засад управління людськими ресурсами здійснили О. А. Грішнова, І. Л. Петрова, Л. В. Балабанова, Н. В. Васюткіна, Т. О. Водолажська, а також зарубіжні вчені Г. Десслер, Д. Улріх, М. Армстронг та Д. Кіркпатрик. Водночас аналіз наукової літератури свідчить

про те, що практичні аспекти функціонування систем розвитку персоналу на великих промислових підприємствах України в умовах воєнного стану та цифровізації HR-процесів залишаються недостатньо дослідженими.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК».

Об'єкт дослідження – процес управління розвитком персоналу підприємств енергетичного сектору.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- узагальнити особливості системи розвитку персоналу підприємства, що дозволить запропонувати її основні структурні елементи – підсистема навчання, адаптації, мотивації персоналу, кадрового резерву, оцінювання компетентностей та кар'єрного розвитку;
- систематизувати сучасні методи розвитку персоналу, що дозволить обґрунтувати доцільність їх використання на підприємствах енергетичного сектору;
- упорядкувати підходи до оцінки ефективності системи розвитку персоналу, за результатами чого обрати інструментарій для проведення аналізу цих процесів у ТОВ «ДТЕК»;
- провести оцінку кадрового потенціалу ТОВ «ДТЕК» за даними 2022 – 2024 років, результати якої використати для формування плану адаптації персоналу до роботи в екстремальних умовах та оптимізації витрат на навчання кадрів;
- проаналізувати діючу систему навчання та професійного розвитку персоналу, що дозволить систематизувати її переваги та недоліки для розробки напрямів удосконалення;
- розробити рекомендації з удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК», доцільність впровадження яких підтвердити результатами прогнозування.

Теоретична значущість роботи полягає у систематизації сучасних підходів до аналізу систем розвитку персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища та цифрової трансформації HR-процесів, а також у розширенні наукових уявлень про специфіку управління людськими ресурсами в енергетичній галузі України.

Практична значущість дослідження визначається можливістю використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ДТЕК» з метою підвищення ефективності системи професійного навчання, розвитку кадрового потенціалу, удосконалення механізмів оцінювання результативності навчання та формування сучасної системи професійного розвитку працівників. Окремі результати роботи можуть бути використані іншими підприємствами енергетичного сектору при вдосконаленні власних HR-практик.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: метод системного аналізу, порівняльний аналіз, статистичний метод, метод графічного відображення інформації, метод анкетного опитування працівників підприємства та метод узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження складають законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова звітність ТОВ «ДТЕК» за 2020–2025 роки, інтегровані звіти компанії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, результати анкетного опитування працівників підприємства та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Структура кваліфікаційної роботи складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджуються теоретико-методичні засади розвитку персоналу на підприємстві. Другий розділ присвячений аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК», виявленню проблемних аспектів та обґрунтуванню напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством

Розвиток персоналу є однією з найбільш дискутованих і водночас практично значущих категорій сучасної управлінської науки. Зростаючий інтерес до цієї проблематики зумовлений кардинальними змінами в характері праці, які відбуваються під впливом технологічної революції, глобалізації ринків та трансформації конкурентних умов господарювання. Якщо ще кілька десятиліть тому підприємства могли дозволити собі розглядати персонал переважно як виконавчий ресурс зі стабільним набором функцій, то сьогодні така позиція є стратегічно хибною та економічно збитковою. Сучасне підприємство перебуває в умовах постійної невизначеності, де здатність організації до адаптації та інновацій прямо визначається якістю людського капіталу, яким вона володіє [4].

У вітчизняній науковій літературі поняття «розвиток персоналу» трактується по-різному залежно від методичної позиції дослідника та контексту дослідження. О. А. Грішнова розглядає розвиток персоналу як цілеспрямований процес вдосконалення компетентності працівників відповідно до поточних і перспективних потреб організації [4]. А. М. Колот акцентує увагу на мотиваційних аспектах цього процесу, наголошуючи, що ефективний розвиток персоналу неможливий без формування внутрішніх стимулів до навчання та самовдосконалення [20]. І. Л. Петрова розглядає розвиток персоналу крізь призму стратегічного управління, визначаючи його як інструмент реалізації довгострокових організаційних цілей [27].

Попри відмінності у підходах, більшість дослідників погоджуються з тим, що розвиток персоналу є системою взаємопов'язаних заходів, спрямованих на підвищення рівня знань, умінь і навичок працівників, розширення їхніх компетентностей, формування здатності до виконання складніших та різноманітніших трудових функцій, а також на стимулювання особистісного зростання кожного члена організації. Такий комплексний погляд дає змогу уникнути звуженого ототожнення розвитку персоналу виключно з навчанням, яке є лише одним із його елементів [6].

Принципово важливим є розмежування понять «навчання персоналу», «підготовка персоналу», «підвищення кваліфікації» та «розвиток персоналу». Навчання персоналу – це процес передачі конкретних знань і навичок, необхідних для виконання певних трудових функцій. Підготовка персоналу передбачає формування базового рівня компетентності для нових або призначених на нові посади працівників. Підвищення кваліфікації – це оновлення й поглиблення вже наявних знань та вмінь відповідно до змін у технологіях або організаційних вимогах. Розвиток персоналу є ширшою категорією, що охоплює всі перераховані процеси, але не зводиться до жодного з них, оскільки передбачає також зміну установок, розвиток особистісних якостей, формування потенціалу для вирішення принципово нових завдань [9].

Значення розвитку персоналу для підприємства визначається кількома взаємопов'язаними вимірами. По-перше, воно є інструментом забезпечення відповідності між компетентнісним профілем наявних працівників та вимогами, які висуваються змінюваним технологічним та організаційним середовищем. По-друге, розвиток персоналу є потужним мотиваційним чинником, оскільки сучасні працівники, особливо представники молодших поколінь, надають великого значення можливостям для навчання та кар'єрного зростання при виборі місця праці та прийнятті рішення про його зміну. По-третє, розвиток персоналу є джерелом організаційних інновацій,

оскільки саме освічені та розвинені працівники здатні генерувати нові ідеї та впроваджувати прогресивні практики (рис. 1.1) [11].



Рисунок 1.1 – Система розвитку персоналу підприємства

Джерело: складено автором.

Розвиток персоналу посідає особливе місце в системі управління підприємством, перетинаючись із такими її підсистемами, як стратегічне планування, управління ефективністю, компенсація та винагородження, організаційна культура. Зв'язок з системою стратегічного планування полягає в тому, що заходи з розвитку персоналу повинні бути підпорядковані довгостроковим стратегічним пріоритетам організації та формувати людський капітал, необхідний для реалізації обраної стратегії. Зв'язок з управлінням ефективністю виявляється у тому, що результати оцінювання діяльності працівників є основою для формування індивідуальних планів розвитку [7].

Н. В. Васюткіна та її співавтори підкреслюють, що в умовах цифровізації економіки система розвитку персоналу набуває принципово нових рис: зростає роль технологічних компетенцій, активно формується культура безперервного навчання, а традиційні форми навчання поступаються місцем гібридним моделям, що поєднують очне та дистанційне навчання [6]. Цифрова трансформація, з одного боку, ускладнює завдання розвитку персоналу,

вимагаючи постійного оновлення контенту навчальних програм, а з іншого – відкриває нові можливості завдяки технологіям e-learning, мікронавчання, симуляційних тренажерів та адаптивних навчальних платформ.

Важливим аспектом є розгляд розвитку персоналу з позиції теорії людського капіталу, яка обґрунтовує доцільність інвестицій у знання та компетентності працівників аналогічно до інвестицій у фізичний капітал. Витрати на навчання, підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій відображаються у зростанні продуктивності праці, підвищенні якості прийнятих рішень, зниженні кількості помилок і відповідно – у збільшенні доходів підприємства. Дослідження підтверджують, що підприємства, які систематично інвестують у розвиток персоналу, демонструють вищу продуктивність, нижчу плинність кадрів та вищу інноваційну активність порівняно з тими, що нехтують цим напрямом управлінської діяльності [38].

Т. О. Водолажська та Л. М. Ачкасова наголошують, що розвиток персоналу на сучасному підприємстві повинен базуватися на інноваційних засадах, що передбачає не лише застосування сучасних технологій навчання, але й формування організаційного середовища, сприятливого для генерації та впровадження нових знань [9]. В. А. Вороніна та К. М. Ніколаєва конкретизують цей підхід, пропонуючи метод розробки стратегії розвитку персоналу, яка включає аналіз поточного компетентнісного профілю, визначення цільового стану та проектування системи заходів для ліквідації розриву між ними [11].

Для українських підприємств питання розвитку персоналу набуло особливої актуальності в умовах воєнного часу. Масова мобілізація чоловіків призвала до гострої нестачі кваліфікованих технічних фахівців у низці галузей, а внутрішнє переміщення населення та еміграція ускладнили підтримання стабільного кадрового складу. В цих умовах розвиток наявного персоналу стає не стратегічним пріоритетом, а нагальною операційною необхідністю, оскільки підприємства змушені компенсувати дефіцит кадрів шляхом розширення компетентностей тих працівників, які залишаються [30].

Водночас Л. Кібальник та О. Кравченко звертають увагу на те, що воєнний час відкрив нові можливості для трансформації HR-практик в Україні, оскільки кризові умови змушують організації переглядати усталені підходи та шукати більш ефективні рішення, у тому числі у сфері розвитку персоналу [17]. Отже, розвиток персоналу слід розглядати не лише як інструмент підтримки поточної операційної діяльності, але і як механізм формування організаційного потенціалу для майбутнього відновлення та розвитку.

Окремого розгляду заслуговує питання взаємозв'язку між розвитком персоналу та організаційною культурою підприємства. Культура організації є тим середовищем, в якому реалізуються всі заходи з розвитку персоналу, і від її характеристик значною мірою залежить ефективність цих заходів. Підприємства, де домінує культура навчання та відкритості до нового досвіду, демонструють суттєво вищу ефективність інвестицій у розвиток персоналу порівняно з тими, де культура є закритою та ієрархічною. Формування культури безперервного навчання є, таким чином, не лише елементом системи розвитку персоналу, але і необхідною умовою її дієвості [6].

М. Д. Ведерніков зі співавторами, аналізуючи стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства, наголошують, що ефективна система розвитку персоналу є невід'ємним елементом загальної HR-стратегії, яка, у свою чергу, має бути органічно вбудована в корпоративну стратегію розвитку [7]. Відсутність такої інтеграції призводить до того, що навчальні програми реалізуються у відриві від реальних бізнес-потреб, а інвестиції в розвиток персоналу не генерують очікуваної стратегічної цінності. Саме тому побудова стратегічно орієнтованої системи розвитку персоналу є ключовим управлінським завданням для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Важливим виміром розвитку персоналу, який нерідко залишається поза увагою дослідників, є психологічний аспект цього процесу. Ефективний розвиток персоналу неможливий без урахування індивідуальних психологічних особливостей працівників – їхньої мотивації до навчання,

готовності до змін, рівня самоефективності та суб'єктивного відчуття значущості власного розвитку для організації. Дослідження у сфері психології навчання дорослих свідчать, що дорослі люди навчаються найбільш ефективно тоді, коли вони розуміють практичну цінність набутих знань для вирішення реальних проблем, коли навчання базується на їхньому попередньому досвіді та коли вони мають достатній ступінь автономії у визначенні темпу й стилю навчання. Ці принципи андрагогіки повинні лежати в основі проектування будь-яких програм розвитку персоналу [20].

Не менш важливим є розгляд розвитку персоналу у контексті концепції організаційного навчання, яка стверджує, що організації, подібно до окремих людей, здатні до навчання та накопичення знань. Організаційне знання, яке формується в результаті колективного навчання та обміну досвідом, є одним із найцінніших і найважче відтворюваних конкурентних активів сучасного підприємства. Розвиток персоналу, що розглядається крізь призму концепції організаційного навчання, охоплює не лише індивідуальне навчання кожного працівника, але й процеси обміну знаннями між працівниками, між підрозділами та між організаційними рівнями ієрархії. Управління знаннями (knowledge management) та розвиток персоналу є, таким чином, тісно пов'язаними функціями, ефективне поєднання яких формує основу для організаційної інноваційності [9].

Леонідович О. Ю. та Смаглюк А. А. звертають увагу на те, що в умовах цифровізації HR-менеджмент в українському бізнесі зазнає кардинальних змін, і розвиток персоналу є однією з функцій, що трансформуються найбільш радикально [22]. Цифрові технології не лише розширюють доступний інструментарій навчання та розвитку, але і принципово змінюють очікування самих працівників: покоління, що виросло в цифровому середовищі, очікує від корпоративного навчання тієї ж миттєвої доступності, персоналізованості та інтерактивності, до якої воно звикло у повсякденному житті. Підприємства, що не встигають адаптувати свої системи розвитку персоналу до цих нових

очікувань, стикаються з проблемами залученості та утримання молодих фахівців.

Аналізуючи значення розвитку персоналу для підприємств, що функціонують у специфічних умовах воєнного часу, необхідно акцентувати на тих аспектах, що набувають особливої актуальності саме зараз. О. Череп, Ю. Калюжна та Л. Михайліченко підкреслюють, що управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні вимагає особливих підходів, що враховують психологічні травми, дефіцит кадрів, зміну структури ринку праці та необхідність швидкої адаптації до нових умов роботи [35]. Розвиток персоналу в цьому контексті виконує додаткову функцію – психологічної підтримки та формування відчуття стабільності і перспективи, яке є критично важливим для утримання кваліфікованих фахівців.

Л. Ремньова, О. Симонов та С. Хмелевський наголошують на тому, що адаптація персоналу є одним із найгостріших викликів ринку праці в умовах війни [30]. Внутрішньо переміщені особи, демобілізовані ветерани, фахівці, що повернулися з-за кордону, – всі ці категорії потребують специфічних програм адаптації та перекваліфікації, що є частиною більш широкої системи розвитку персоналу. Підприємства, здатні ефективно інтегрувати ці категорії працівників у свою організаційну структуру через системні програми розвитку, отримують суттєву конкурентну перевагу на ринку праці, що характеризується структурним дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Суттєвим аспектом є також розгляд розвитку персоналу у вимірі міжнародного досвіду та можливостей його адаптації до українських умов. Л. Кібальник та О. Кравченко зазначають, що міжнародні підходи до управління людськими ресурсами потребують ретельної адаптації для України з урахуванням специфіки національної ділової культури, законодавчого середовища та поточних кризових умов [17]. Зокрема, успішні практики розвитку персоналу з країн-членів Євросоюзу, які Україна прагне імплементувати в рамках євроінтеграційних процесів, потребують адаптації до реалій вітчизняного ринку праці, рівня доходів та освітнього рівня

персоналу. Водночас Н. Тюріна та її колеги вказують на те, що кризові умови воєнного стану, хоча і ускладнюють управлінські процеси, водночас створюють унікальний імпульс для прискореної трансформації HR-практик та впровадження тих рішень, впровадження яких у мирний час зайняло б значно більше часу [34].

Важливим теоретичним питанням є також проблема розподілу відповідальності за розвиток персоналу між організацією та самим працівником. Традиційно вважалося, що відповідальність за навчання та розвиток лежить переважно на роботодавці. Однак сучасна концепція кар'єри як «безмежної кар'єри» (boundaryless career) передбачає, що кожен працівник сам несе відповідальність за управління власним розвитком і сприймає організацію не як єдиного провайдера навчання, а як одне з багатьох середовищ для набуття досвіду. Ця зміна парадигми суттєво впливає на те, як підприємства проєктують свої системи розвитку персоналу: замість директивних навчальних планів, що спускаються зверху вниз, сучасні організації формують навчальні екосистеми, де працівник є активним суб'єктом власного розвитку, а не пасивним отримувачем навчальних послуг [16].

П. А. Стрельбіцький та О. П. Стрельбицька, досліджуючи світовий досвід мотивації праці, вказують на тісний взаємозв'язок між системою мотивації та розвитком персоналу: ефективна система мотивації формує внутрішню готовність працівника до навчання та самовдосконалення, тоді як можливості розвитку, надані організацією, посилюють прихильність та лояльність персоналу [32]. Таким чином, розвиток персоналу і мотивація є взаємодоповнюючими елементами єдиної системи управління людськими ресурсами, і ефективне управління жодним із них є неможливим у відриві від іншого.

А. В. Вороніна, Л. В. Горопашна та Д. Е. Стовбун, розглядаючи стратегію розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту, підкреслюють, що розвиток персоналу набуває стратегічного характеру лише

тоді, коли він узгоджений з довгостроковими цілями підприємства та розглядається як механізм формування стратегічних компетентностей організації [12]. Стратегічно орієнтована система розвитку персоналу – це не набір окремих навчальних заходів, а цілісний управлінський механізм, що забезпечує неперервний розвиток організаційних здатностей у відповідності до змін у зовнішньому середовищі та стратегічних амбіцій підприємства.

Таким чином, розвиток персоналу є багатовимірною стратегічною функцією управління підприємством, яка охоплює навчання, підвищення кваліфікації, управління кар'єрою та формування організаційної культури безперервного вдосконалення. Його значення визначається як з позиції забезпечення поточних операційних потреб, так і з огляду на формування довгострокового конкурентного потенціалу організації, що в умовах сучасного динамічного середовища набуває принципового стратегічного значення.

1.2 Класифікація форм та методів розвитку персоналу

Різноманіття підходів до розвитку персоналу в сучасній управлінській практиці обумовлює необхідність їх систематизації та класифікації. Форми і методи розвитку персоналу становлять практичний інструментарій, за допомогою якого організації реалізують свої цілі у сфері управління людськими ресурсами. Раціональний вибір форм і методів є одним із ключових чинників ефективності системи розвитку персоналу, оскільки навіть найкраще спроектована стратегія залишиться нереалізованою, якщо для її впровадження будуть обрані невідповідні інструменти [12].

У наукових дослідженнях відсутня єдина загальновизнана класифікація форм і методів розвитку персоналу, що відображає як багатогранність самого явища, так і різноманітність методичних підходів до його вивчення. Найбільш поширеною є класифікація за місцем проведення навчання: виділяють

навчання на робочому місці та навчання поза робочим місцем. Навчання на робочому місці передбачає набуття знань і навичок безпосередньо у процесі виконання трудових функцій та включає такі методи, як наставництво, інструктаж, ротацію, делегування, коучинг. Навчання поза робочим місцем охоплює тренінги, семінари, лекційні курси, ділові ігри, кейс-стаді та інші форми, що реалізуються в навчальних аудиторіях або онлайн-середовищі [13].

Наставництво є одним із найдавніших і найефективніших методів розвитку персоналу. Сутність його полягає у тому, що більш досвідчений працівник (наставник) цілеспрямовано передає свої знання, вміння та організаційний досвід менш досвідченому колезі (підопічному). Ефективність наставництва зумовлена його практичною орієнтованістю: знання набуваються у безпосередньому зв'язку з реальними виробничими ситуаціями, що забезпечує їх глибше засвоєння та швидше застосування. Крім того, наставництво сприяє трансферу неформалізованих знань – так званого *tacit knowledge* – яке важко передати через стандартизовані навчальні програми [38].

Ротація персоналу є методом розвитку, що передбачає планове переміщення працівника між різними посадами, підрозділами або функціональними напрямками в межах організації. Ця практика дозволяє розширити розуміння бізнесу в цілому, сформувати системне мислення, розвинути здатність до роботи в різноманітних командах та набути різнобічного професійного досвіду. Ротація є особливо цінною для підготовки управлінських кадрів вищого рівня, оскільки керівники, які мають практичний досвід роботи у кількох функціональних сферах, демонструють вищу ефективність у прийнятті стратегічних рішень [19].

Коучинг як метод розвитку персоналу суттєво відрізняється від традиційного навчання за своєю філософською основою. Якщо навчання базується на передачі знань від тренера до учня, то коучинг виходить з припущення, що людина вже має в собі необхідний потенціал і ресурси для вирішення проблем та досягнення цілей. Завдання коуча полягає не в тому,

щоб навчити, а в тому, щоб допомогти людині самостійно знайти відповіді та розкрити власний потенціал через систему структурованих питань та рефлексії [22]. Коучинг набуває дедалі більшого поширення в практиці вітчизняних підприємств, хоча його застосування часто обмежується управлінським персоналом вищого та середнього рівнів.

Тренінг є найбільш поширеним методом розвитку персоналу поза робочим місцем. Він передбачає активну участь учасників у навчальному процесі через виконання практичних вправ, участь у рольових іграх, обговорення ситуаційних завдань (кейсів) та вирішення симульованих проблем. На відміну від традиційної лекційної форми навчання, тренінг забезпечує вищий рівень залученості учасників і, як наслідок, кращі результати у формуванні практичних навичок. Дослідження підтверджують, що учасники тренінгів засвоюють і зберігають суттєво більше інформації порівняно з пасивними слухачами лекцій [8].

Ділові ігри та симуляційні вправи відтворюють складні виробничі або управлінські ситуації в умовно безпечному навчальному середовищі, де учасники можуть приймати рішення та спостерігати їх наслідки без ризику для реального бізнесу. Ці методи є особливо цінними для розвитку управлінських компетенцій, стратегічного мислення та навичок командної взаємодії. Методика кейс-стаді, запозичена з практики провідних бізнес-шкіл, дозволяє аналізувати реальний досвід успішних та неуспішних компаній, формуючи у слухачів здатність до перенесення засвоєних уроків на власну практичну діяльність [10].

В умовах цифрової трансформації значного поширення набули технологічно опосередковані форми навчання – e-learning, мобільне навчання та мікронавчання. E-learning є системою навчання з використанням електронних засобів та інтернет-платформ, яка дозволяє учасникам опановувати навчальний матеріал у зручному для них темпі та без необхідності фізичної присутності в аудиторії. Мікронавчання – відносно новий підхід, що передбачає розбивання навчального контенту на короткі

модулі тривалістю від 3 до 10 хвилин, які легко інтегруються в щоденний робочий ритм без тривалого відриву від виконання основних функцій [6].

О. М. Таран та В. В. Сербін, аналізуючи сучасні тренди у розвитку персоналу, наголошують на зростанні ролі персоналізованого навчання, яке враховує індивідуальні стилі сприйняття інформації, наявний рівень компетентності та конкретні навчальні цілі кожного працівника [33]. Сучасні навчальні платформи на основі штучного інтелекту здатні автоматично адаптувати контент, складність та темп навчання до індивідуального профілю користувача, що суттєво підвищує ефективність навчального процесу.

За критерієм охоплення виділяють індивідуальний та груповий розвиток персоналу. Індивідуальний розвиток реалізується через особисті плани розвитку, індивідуальний коучинг, самостійне навчання та участь у проєктах, що забезпечують набуття нових компетентностей. Груповий розвиток охоплює командні тренінги, корпоративні навчальні програми, командний коучинг та командне навчання дією (action learning). Вибір між індивідуальним та груповим підходом залежить від характеру компетентностей, що розвиваються: індивідуальний підхід є більш ефективним для розвитку специфічних технічних навичок, тоді як груповий – для формування навичок командної взаємодії та організаційного розвитку [18].

Класифікація форм розвитку персоналу за часовим горизонтом передбачає виділення оперативного, тактичного та стратегічного рівнів. Оперативний розвиток спрямований на усунення конкретних компетентнісних прогалин, що перешкоджають ефективному виконанню поточних завдань. Тактичний розвиток орієнтований на формування компетенцій, необхідних для досягнення середньострокових організаційних цілей у горизонті 1-3 роки. Стратегічний розвиток персоналу – це цілеспрямований процес формування людського капіталу, необхідного для реалізації довгострокових стратегічних амбіцій організації, і може охоплювати горизонт від 3 до 10 років [12].

Є. В. Жернова, досліджуючи стратегії управління персоналом підприємства в цифровій економіці, підкреслює важливість формування культури безперервного навчання (*continuous learning culture*) як особливої форми організаційного розвитку, що доповнює всі інші форми та методи [16]. Культура безперервного навчання означає стан організаційного середовища, в якому навчання та обмін знаннями сприймаються як природна і невід’ємна частина повсякденної діяльності, а не як окремий захід, що відбувається за розкладом. Формування такої культури є одним з найбільш складних і водночас найбільш цінних управлінських завдань.

Розвиток персоналу у напрямі лідерства та управлінських компетенцій становить окрему, специфічну область, яка потребує особливого методичного підходу. С. В. Войтко та А. А. Мельниченко розглядають лідерський розвиток як невід’ємну складову антикризового менеджменту, наголошуючи, що здатність організації долати кризові ситуації прямо залежить від лідерського потенціалу її управлінців на всіх рівнях ієрархії [10]. Програми розвитку лідерства включають такі методи, як асесмент-центри, участь у міжфункціональних проєктах, ротацію між підрозділами, індивідуальний коучинг, участь у зовнішніх бізнес-програмах та академічних курсах.

Окремого розгляду заслуговує питання розвитку персоналу через участь у проєктній діяльності. Проєктне навчання (*project-based learning*) є одним із найбільш ефективних методів розвитку комплексних управлінських компетентностей, оскільки воно забезпечує одночасне поєднання набуття нових знань та їх безпосереднього практичного застосування у вирішенні реальних бізнес-завдань. Участь у міжфункціональних проєктних командах дозволяє працівникам розвивати не лише предметні компетентності, але й навички командної взаємодії, управління конфліктами, прийняття рішень в умовах невизначеності та міжкультурної комунікації – компетентності, які є вкрай важливими для управлінського персоналу великих холдингових структур [8].

Метод навчання дією (action learning), розроблений британським вченим Р. Ревансом, є особливою формою проєктного навчання, що передбачає роботу невеликих груп учасників над реальними організаційними проблемами з регулярними сесіями рефлексії та взаємного навчання. На відміну від традиційних навчальних програм, де проблеми є симульованими, у методі навчання дією учасники вирішують справжні, актуальні для організації завдання, і результати їхньої роботи мають реальний вплив на бізнес. Це забезпечує надзвичайно високий рівень мотивації та залученості, а також гарантує безпосередній перенос набутих компетентностей у реальну практику (рис. 1.2) [10].



Рисунок 1.2 – Сучасні методи розвитку персоналу

Джерело: складено автором.

Вороніна А. В. та Ніколаєва К. М. акцентують увагу на важливості методично обґрунтованого підходу до розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації, підкреслюючи, що вибір форм і методів навчання повинен здійснюватися не хаотично, а на основі чіткого розуміння цілей розвитку, характеристик цільової аудиторії та організаційних обмежень [11]. Ключовим принципом при цьому є принцип відповідності: обраний метод навчання повинен відповідати характеру компетентностей, що розвиваються. Так, для розвитку процедурних знань та технічних навичок найбільш

ефективними є структуровані тренінги та інструктаж; для розвитку навичок міжособистісної взаємодії – рольові ігри та коучинг; для розвитку стратегічного мислення – кейс-стаді та участь у стратегічних сесіях.

Заслуговує на увагу й класифікація методів розвитку персоналу за ступенем структурованості навчального процесу. Формальне навчання характеризується чіткою структурою, визначеним змістом та системою оцінювання результатів. Неформальне навчання відбувається у ході повсякденної трудової діяльності – через вирішення нестандартних завдань, взаємодію з більш досвідченими колегами, участь у нарадах та обговореннях. Інформальне навчання є самостійним і нерегламентованим – читання професійної літератури, перегляд вебінарів, участь у галузевих спільнотах. Дослідження свідчать, що у більшості дорослих фахівців неформальне та інформальне навчання становлять значно більшу частку реального розвитку компетентностей порівняно з формальним навчанням, що кореспондує з принципом «70-20-10» [22].

Є. В. Жернова, досліджуючи стратегії управління персоналом у цифровій економіці, підкреслює, що цифровізація суттєво розширює можливості для неформального навчання: корпоративні соціальні мережі, внутрішні вікі-платформи, системи управління знаннями та спільноти практики дозволяють перетворити буденну комунікацію між працівниками на постійний процес обміну знаннями та взаємного навчання [16]. Цей підхід є особливо цінним для організацій з обмеженим бюджетом на формальне навчання, оскільки він дозволяє отримувати значний розвитковий ефект без великих прямих витрат.

Класифікація форм розвитку персоналу за суб'єктом ініціювання передбачає виділення організаційно ініційованого та самостійно ініційованого розвитку. Організаційно ініційований розвиток реалізується за рішенням роботодавця і відображає потреби організації у певних компетентностях. Самостійно ініційований розвиток здійснюється за власним бажанням працівника і відображає його особисті кар'єрні амбіції та інтереси.

Оптимальна система розвитку персоналу поєднує обидва типи, забезпечуючи баланс між організаційними потребами та індивідуальними прагненнями, що, у свою чергу, є потужним чинником підвищення залученості та мотивації персоналу [27].

Ковальська К. В. та Солодаренко-Літківська Р. А. розглядають організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу і наголошують на важливості системного поєднання різних методів у межах комплексних програм розвитку [18]. Зокрема, вони рекомендують використання так званих «навчальних шляхів» (learning pathways) – індивідуалізованих послідовностей навчальних заходів, що враховують поточний рівень компетентності, цільовий профіль та індивідуальний стиль навчання кожного учасника. Такий підхід є більш ефективним, ніж застосування однакових навчальних програм для всіх, оскільки він забезпечує відповідність між навчальним впливом та реальними потребами конкретного працівника.

Серед сучасних форм розвитку персоналу особливої уваги заслуговує стретчинг (stretch assignments) – метод, що передбачає делегування працівнику завдань або проєктів, які суттєво перевищують його поточний рівень компетентності та комфорту. Стретч-завдання є потужним інструментом прискореного розвитку, оскільки вони ставлять людину перед необхідністю швидко освоювати нові знання та навички в умовах реальної відповідальності за результат. Цей метод є особливо ефективним для ідентифікованих талантів та кандидатів на управлінські позиції, оскільки він дозволяє не лише розвивати компетентності, але й перевіряти готовність людини до виконання більш складних ролей в організаційній ієрархії [12].

Водолажська Т. О. та Ачкасова Л. М. досліджують формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах і виокремлюють інноваційні методи навчання як окремий пріоритетний напрям [9]. До інноваційних методів відносяться гейміфікація (gamification) – застосування механіки ігор у навчальному процесі для підвищення залученості та мотивації; віртуальна та

доповнена реальність (VR/AR) – для створення безпечних симульованих середовищ практики у небезпечних або рідко відтворюваних виробничих ситуаціях; соціальне навчання через цифрові платформи – для масштабування обміну знаннями між великими групами працівників незалежно від їхнього географічного розташування. Застосування цих технологій є особливо актуальним для підприємств енергетичного сектору, де фізичне навчання на реальному обладнанні є дорогим, небезпечним або технічно ускладненим.

Важливим методом розвитку персоналу є також зворотний менторинг (reverse mentoring), за якого молодші та менш досвідчені в організаційному відношенні, але технологічно грамотні працівники виступають наставниками для старших колег у питаннях цифрових технологій, соціальних медіа та нових інструментів роботи. Цей метод є взаємовигідним: молоді фахівці здобувають визнання та можливість продемонструвати свою цінність, тоді як більш досвідчені колеги отримують актуальні цифрові компетентності. Крім того, зворотний менторинг сприяє скороченню міжпоколінного розриву в організаційній культурі та формуванню атмосфери взаємної поваги і відкритості [22].

О. М. Таран та В. В. Сербін, аналізуючи сучасні тренди та технології розвитку персоналу, звертають особливу увагу на зростання значущості м'яких навичок (soft skills) у загальній структурі компетентнісних вимог до сучасного фахівця [33]. Якщо ще 10–15 років тому корпоративне навчання було зосереджено переважно на розвитку технічних, функціональних знань та навичок, то сьогодні навички комунікації, критичного мислення, емоційного інтелекту, управління часом та стресостійкість є не менш пріоритетними для більшості організацій. Розвиток м'яких навичок вимагає особливих методичних підходів: якщо технічні знання можна передати через лекції та інструктажі, то soft skills розвиваються виключно через практику, рефлексію та систематичний зворотний зв'язок – тобто через методи, що апелюють до поведінкових змін, а не лише до когнітивного засвоєння інформації.

Таран О. М. та Сербін В. В. також підкреслюють, що у контексті воєнного часу набуває особливого значення розвиток компетентностей у сфері антикризового управління, резильєнтності та адаптивності [33]. Ці компетентності, що ще нещодавно здавалися важливими лише для вузького кола топ-менеджерів, сьогодні є необхідними для фахівців практично всіх рівнів та функціональних напрямів. Підприємства, що своєчасно включили розвиток цих компетентностей у свої навчальні програми, продемонстрували значно вищу здатність до адаптації в умовах кризи порівняно з тими, що не зробили цього.

Піменов В. у своєму дослідженні HR-функцій в умовах діджиталізації звертає увагу на те, що вибір методів розвитку персоналу дедалі більше визначається не лише дидактичною ефективністю того чи іншого методу, але й можливостями його масштабування та інтеграції в наявні цифрові HR-системи [28]. Метод, що є ефективним для розвитку 10 осіб, може виявитися нежиттєздатним при спробі охопити 500 або 5 000 учасників. Саме тому великі підприємства та холдингові структури надають перевагу цифровим та гібридним методам навчання, що поєднують масштабованість електронних форматів із персоналізованістю та практичною орієнтованістю очного навчання.

Козак В. С. та Тодоріко І. М., досліджуючи важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом, підкреслюють, що вибір методів розвитку є тактичним рішенням, яке повинне реалізовувати стратегічні HR-цілі організації [19]. При цьому надзвичайно важливим є забезпечення наступності та послідовності у застосуванні різних методів: фрагментарне використання окремих інструментів без загальної логіки розвитку є значно менш ефективним, ніж побудова цілісних, методично узгоджених програм, де кожен елемент посилює і доповнює інші. Саме така системна логіка відрізняє підприємства з розвиненою культурою навчання від тих, що використовують навчання як ситуативну реакцію на проблеми, що вже виникли.

Таким чином, сучасний арсенал форм і методів розвитку персоналу є надзвичайно різноманітним і продовжує розширюватися під впливом технологічних інновацій та змін у концепціях навчання і розвитку. Ефективне управління розвитком персоналу передбачає не механічне застосування якогось одного методу, а формування комплексної системи взаємодоповнюючих заходів, що враховують специфіку організації, характер компетентностей, які необхідно розвинути, та індивідуальні особливості учасників навчального процесу.

1.3 Сучасні підходи до оцінки ефективності системи розвитку персоналу

Оцінювання ефективності системи розвитку персоналу є одним із найбільш складних і водночас найбільш актуальних завдань сучасного HR-менеджменту. Складність цього завдання зумовлена кількома чинниками: по-перше, результати інвестицій у розвиток персоналу мають яскраво виражений відкладений характер і можуть проявлятися через місяці або навіть роки після завершення навчання; по-друге, ізолювати вплив заходів з розвитку персоналу від численних інших чинників, що впливають на ефективність діяльності підприємства, методично надзвичайно складно; по-третє, значна частина результатів розвитку персоналу має нематеріальний характер і не піддається прямому кількісному виміру [27].

Попри ці виклики, необхідність оцінювання ефективності є безперечною, адже без об'єктивних даних про результативність заходів з розвитку персоналу неможливо здійснювати обґрунтований розподіл ресурсів, приймати рішення про вдосконалення навчальних програм та демонструвати стратегічну цінність HR-функції для керівництва підприємства. О. В. Ковальська та Р. А. Солодаренко-Літковська підкреслюють, що формування системи оцінювання ефективності розвитку

персоналу є невід'ємною складовою реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства [18].

Найбільш відомим та широко застосовуваним інструментом оцінювання ефективності навчання є модель Д. Кіркпатрика, яка передбачає оцінювання на 4 рівнях. Перший рівень – «Реакція» – передбачає вимірювання суб'єктивного ставлення учасників до навчального заходу: чи сподобалась їм програма, наскільки вони були залучені, чи відповідав зміст їхнім очікуванням. Зазвичай це реалізується через анкетування учасників одразу після завершення навчання. Другий рівень – «Навчання» – передбачає вимірювання реального приросту знань, умінь або установок, що відбувся в результаті навчання, і вимагає проведення тестування або практичних вправ до та після навчального заходу [38].

Третій рівень оцінювання за моделлю Кіркпатрика – «Поведінка» – передбачає вимірювання того, наскільки учасники змінили свою реальну поведінку на робочому місці під впливом набутих знань. Це є найбільш інформативним рівнем оцінки з практичної точки зору, оскільки саме зміна поведінки є основною метою навчання. Водночас оцінювання на цьому рівні є найбільш складним, оскільки потребує регулярного спостереження за роботою учасників та збору зворотного зв'язку від їхніх керівників через 1-3 місяці після навчання. Четвертий рівень – «Результати» – передбачає вимірювання впливу навчання на ключові показники діяльності підприємства: продуктивність праці, якість продукції, рівень клієнтської задоволеності, фінансові результати [33].

Доповненням до моделі Кіркпатрика є концепція ROI (Return on Investment) у навчанні, запропонована Дж. Філіпсом та описана численними дослідниками як П'ятий рівень оцінки. Вона передбачає розрахунок фінансового повернення від інвестицій у навчання шляхом зіставлення грошово виражених вигод від навчання з витратами на його проведення. Незважаючи на методичну привабливість, розрахунок ROI у навчанні

пов'язаний зі значними труднощами у монетизації нематеріальних результатів та ізолюванні ефекту навчання від інших чинників [7].

Якімова Н. С. та її колеги у контексті вдосконалення системи розвитку персоналу наголошують на необхідності збалансованого підходу до оцінювання, який поєднує кількісні та якісні індикатори ефективності [38]. Кількісні показники включають такі параметри, як охоплення персоналу навчальними заходами (%), кількість годин навчання на 1 працівника на рік, витрати на навчання в розрахунку на 1 працівника, відсоток вакантних посад, заповнених за рахунок внутрішніх ресурсів, рівень плинності кадрів серед тих, хто пройшов навчання, та показники виконання КРІ цільовими групами учасників навчання. Якісні показники охоплюють рівень залученості персоналу, оцінку організаційного клімату, ступінь відповідності компетентнісного профілю персоналу стратегічним вимогам та рівень інноваційної активності.

Важливим напрямом у сфері оцінювання ефективності є застосування HR-аналітики – підходу, що передбачає систематичне використання даних для обґрунтування рішень у сфері управління персоналом. Аналітичні можливості сучасних HR-інформаційних систем дозволяють відстежувати взаємозв'язки між інвестиціями у розвиток персоналу та ключовими показниками діяльності підприємства, формувати предиктивні моделі ефективності навчання та виявляти компетентнісні прогалини на основі аналізу даних про результативність персоналу [16]. В. Піменов зазначає, що HR-аналітика є одним із ключових інструментів діджиталізації HR-функцій і набуває дедалі більшого значення навіть у малому та середньому бізнесі [28].

Концепція «Balanced Scorecard» (збалансована система показників), адаптована до потреб управління людськими ресурсами, є ще одним поширеним підходом до оцінювання ефективності розвитку персоналу. Вона передбачає розгляд результатів розвитку персоналу у 4 взаємопов'язаних перспективах: фінансовій (вплив на фінансові результати підприємства), клієнтській (вплив на якість обслуговування клієнтів та клієнтську

задоволеність), внутрішніх процесів (вплив на ефективність ключових бізнес-процесів) та навчання і розвитку (прямі показники ефективності системи розвитку персоналу). Такий багатовимірний підхід дозволяє уникнути надмірного акцентування на короткострокових фінансових результатах на шкоду довгостроковому розвитку [12].

А. В. Вороніна, Л. В. Горопашна та Д. Е. Стовбун розглядають оцінювання ефективності розвитку персоналу як елемент стратегічного менеджменту підприємства, наголошуючи, що система оцінювання має бути інтегрована в загальну систему управління ефективністю організації, а не функціонувати як відокремлений HR-інструмент [12]. М. Д. Ведерніков зі співавторами підкреслює, що в умовах стратегічного HR-менеджменту оцінювання ефективності розвитку персоналу повинно охоплювати не лише навчальні заходи, але і всі складові системи управління людськими ресурсами [7].

Сучасні підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу все активніше орієнтуються на вимірювання змін у компетентнісному профілі організації як агрегованого показника, що відображає сукупний результат усіх заходів з розвитку персоналу. Компетентнісні оцінювання, що проводяться на регулярній основі, дозволяють відстежувати динаміку розвитку конкретних компетенцій на рівні окремих працівників, підрозділів та організації в цілому, а також порівнювати фактичний компетентнісний профіль із цільовим [11].

Дедалі більшого поширення набуває підхід «70-20-10», який описує структуру джерел розвитку персоналу: 70% – досвід, набутий у процесі виконання складних реальних завдань та проєктів; 20% – навчання від інших (наставництво, коучинг, спостереження та зворотній зв'язок від колег і керівників); 10% – формальне навчання (тренінги, курси, семінари). Цей підхід суттєво впливає на методику оцінювання ефективності: він зміщує акцент з оцінювання результатів формального навчання на оцінювання розвитку через трудовий досвід та соціальну взаємодію, що вимагає більш складних і комплексних підходів до вимірювання [22].

Н. Тюріна та її співавтори, аналізуючи особливості HR-менеджменту в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, підкреслюють важливість оперативного моніторингу ефективності системи розвитку персоналу в умовах кризи, коли традиційні горизонти оцінювання є неприйнятними [34]. В умовах стрімко змінюваного середовища цикли оцінювання повинні бути скорочені, а система показників – зосереджена на тих індикаторах, що відображають операційно критичні компетентності та здатність персоналу адаптуватися до нових умов.

Суттєвим напрямом розвитку методики оцінювання ефективності системи розвитку персоналу є впровадження підходу безперервного оцінювання на противагу традиційній практиці одноразового вимірювання результатів після завершення навчального заходу. Безперервне оцінювання передбачає систематичний моніторинг розвитку компетентностей у часі через серію коротких діагностичних зрізів, що дозволяє не лише фіксувати кінцевий результат, але й відстежувати динаміку розвитку, виявляти точки стагнації та своєчасно вносити корективи у навчальний процес. Таким чином, оцінювання перестає бути завершальною фазою навчального циклу і перетворюється на інтегральний елемент самого процесу розвитку [38].

Важливим аспектом є також оцінювання ефективності системи розвитку персоналу з позиції її внеску у формування організаційних здатностей (organizational capabilities). Якщо традиційні підходи зосереджуються на вимірюванні індивідуальних змін у знаннях та поведінці окремих учасників навчання, то підхід, орієнтований на організаційні здатності, ставить питання ширше: чи підвищила система розвитку персоналу здатність організації в цілому виконувати певні стратегічно важливі функції, такі як швидка адаптація до змін, реалізація інновацій або ефективне управління в умовах кризи. Вимірювання ефективності розвитку персоналу на рівні організаційних здатностей є більш складним завданням, що потребує застосування якісних методів оцінювання та тривалих часових горизонтів спостереження [11].

Петрова І. Л., розглядаючи проблеми стратегічного управління розвитком персоналу, наголошує на необхідності розмежування понять «ефективність навчального заходу» та «ефективність системи розвитку персоналу» [27]. Перше є вузьким поняттям, що стосується конкретної навчальної програми чи тренінгу, тоді як друге охоплює всю сукупність заходів та умов, що забезпечують розвиток персоналу організації. Саме оцінювання ефективності системи в цілому, а не окремих її елементів, є стратегічно значущим завданням, оскільки окремі заходи можуть бути ефективними, але система в цілому – неузгодженою та такою, що не забезпечує досягнення стратегічних цілей.

Окремої уваги заслуговує питання оцінювання ефективності неформального та інформального навчання, яке, за принципом «70-20-10», становить лівову частку реального розвитку компетентностей більшості фахівців. Складність тут полягає в тому, що неформальне навчання за визначенням є слабо структурованим та погано піддається прямому вимірюванню. Сучасні підходи до вирішення цієї проблеми включають використання цифрових портфоліо компетентностей, де працівники самостійно фіксують набутий досвід і рефлексують над його розвитковим значенням; аналіз соціальних мереж взаємодії в організації для виявлення неформальних потоків знань; а також проведення структурованих інтерв'ю з керівниками та колегами для оцінювання змін у поведінці та компетентностях конкретних працівників [16].

Якімова Н. С., Марценюк О. В. та Мойсєєва В. О., досліджуючи вдосконалення системи розвитку персоналу, підкреслюють, що ефективність системи оцінювання прямо залежить від якості цілепокладання на початковому етапі проєктування навчальної програми [38]. Без чітко сформульованих, вимірюваних цілей навчання неможливо розробити валідні інструменти оцінювання його результатів. Саме тому провідні організації застосовують підхід «починаючи з кінця» (backward design): спочатку визначають, які конкретні зміни у поведінці та результатах діяльності мають

відбутися внаслідок навчання, потім розробляють інструменти для вимірювання цих змін, і лише після цього проєктують сам навчальний процес, спрямований на досягнення визначених результатів. Такий підхід докорінно змінює логіку розробки навчальних програм і забезпечує значно вищий рівень узгодженості між навчальними заходами та бажаними результатами.

Ведерніков М. Д. та його колеги, аналізуючи обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії, звертають увагу на те, що оцінювання ефективності розвитку персоналу повинне бути відображене у бізнес-плані підприємства як частина HR-стратегії, що підтверджує серйозність намірів організації у цій сфері та забезпечує виділення відповідних ресурсів [8]. На практиці, однак, більшість українських підприємств або взагалі не включають оцінювання ефективності розвитку персоналу у свої стратегічні документи, або обмежуються декларативними формулюваннями без конкретних показників та методик вимірювання. Це є системною проблемою, що призводить до того, що витрати на розвиток персоналу сприймаються керівництвом як неконтрольовані та такі, що не мають прямого зв'язку з фінансовими результатами підприємства.

Важливим методичним інструментом оцінювання ефективності є також порівняльний аналіз (benchmarking) – зіставлення показників системи розвитку персоналу досліджуваної організації з показниками кращих підприємств галузі або з визнаними міжнародними стандартами. Бенчмаркінг дозволяє не лише отримати об'єктивну оцінку поточного стану системи розвитку персоналу, але й ідентифікувати «кращі практики», адаптація яких може забезпечити прискорене вдосконалення власної системи. Для об'єктивності бенчмаркінгу необхідно використовувати уніфіковані, загальновизнані показники – такі як кількість годин навчання на 1 працівника на рік, витрати на навчання як % від загального ФОП, частка внутрішніх призначень на керівні посади тощо [7].

Васюткіна Н. В. зі співавторами, досліджуючи формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації, підкреслюють, що цифрові технології революціонізують підходи до оцінювання ефективності розвитку персоналу, роблячи його більш оперативним, точним та комплексним [6]. Зокрема, сучасні системи управління навчанням (LMS) автоматично збирають дані про активність учасників, рівень завершення курсів, результати тестувань та час, витрачений на навчання, формуючи детальну аналітику без додаткових зусиль з боку HR-служби. Більш просунуті платформи на основі штучного інтелекту здатні аналізувати поведінкові патерни учасників навчання та прогнозувати їхню успішність у розвитку певних компетентностей, що відкриває можливості для превентивного втручання у випадках, коли навчальний прогрес є недостатнім.

Водолажська Т. О. та Ачкасова Л. М. акцентують увагу на тому, що в умовах інноваційного розвитку підприємства система оцінювання ефективності розвитку персоналу повинна включати вимірювання інноваційної активності персоналу як одного з ключових індикаторів [9]. Кількість нових ідей, запропонованих співробітниками, частка впроваджених інновацій, що виходять від персоналу, скорочення часу від ідеї до впровадження – всі ці показники є опосередкованими свідченнями ефективності системи розвитку персоналу, оскільки саме розвинуті компетентності є передумовою для генерації та реалізації інновацій. Таким чином, оцінювання ефективності розвитку персоналу через призму інноваційних показників є особливо доречним для підприємств, що позиціонують себе як інноваційно орієнтовані.

Тюріна Н. та її колеги, аналізуючи особливості практичного HR-менеджменту в кризових умовах, виокремлюють специфіку оцінювання ефективності розвитку персоналу в умовах воєнного стану [34]. В умовах кризи традиційні методи оцінювання, розраховані на стабільне середовище та довгострокові горизонти вимірювання, виявляються малоприматними.

Підприємства, що функціонують в умовах постійної невизначеності, потребують більш гнучких, оперативних методів оцінювання, що дозволяють швидко отримувати зворотний зв'язок та коригувати навчальні заходи у режимі реального часу. Серед таких методів – pulse surveys (короткі опитування для оперативного відстеження рівня залученості та задоволеності навчанням), sprint retrospectives (регулярна командна рефлексія за методикою agile), а також щотижневі check-in розмови між керівниками та підлеглими щодо прогресу у розвитку компетентностей.

Кібальник Л. та Кравченко О., розглядаючи міжнародні підходи до управління людськими ресурсами, підкреслюють, що оцінювання ефективності розвитку персоналу в провідних міжнародних компаніях все частіше включає вимірювання так званого «навчального клімату» (learning climate) – суб'єктивного відчуття персоналом того, наскільки організація підтримує та заохочує навчання і розвиток [17]. Дослідження свідчать, що навчальний клімат є одним із найсильніших предикторів ефективності формального навчання: навчальні заходи, що реалізуються в організаціях з позитивним навчальним кліматом, демонструють значно вищий рівень перенесення набутих знань у практику порівняно з аналогічними заходами в організаціях з нейтральним або негативним кліматом. Регулярне вимірювання навчального клімату через опитування персоналу є, таким чином, важливим компонентом комплексної системи оцінювання ефективності розвитку персоналу.

Жернова Є. В., досліджуючи стратегію управління персоналом підприємства в цифровій економіці, наголошує на необхідності врахування так званого «ефекту розпаду знань» при плануванні системи оцінювання ефективності [16]. Дослідження психології пам'яті демонструють, що без повторення та практичного застосування люди забувають значну частину засвоєного матеріалу вже протягом перших днів і тижнів після навчання. Це означає, що одноразовий вимір знань одразу після завершення навчального заходу суттєво переоцінює реальний рівень засвоєння. Для отримання

об'єктивних даних про збереженість знань необхідно проводити повторні вимірювання через 1, 3 та 6 місяців після навчання, що дозволяє також оцінити ефективність методів закріплення знань, застосованих у навчальній програмі.

Важливим напрямом вдосконалення систем оцінювання ефективності є впровадження соціального оцінювання (social evaluation) – підходу, що передбачає залучення широкого кола стейкхолдерів (не лише безпосередніх учасників навчання, але й їхніх керівників, підлеглих, колег та клієнтів) до оцінювання змін у компетентностях та поведінці після навчання. Метод оцінювання «360 градусів», що реалізується після проходження навчання, дозволяє отримати значно більш об'єктивну та повну картину реальних змін у поведінці порівняно із самооцінкою учасників або оцінкою лише безпосереднього керівника [18].

Необхідно також відзначити, що оцінювання ефективності системи розвитку персоналу є не лише технічним, але й організаційно-культурним завданням. Навіть найбільш досконала методика оцінювання залишиться нереалізованою, якщо в організації відсутня культура відкритого зворотного зв'язку та готовності до критичного аналізу результатів навчання. У низці організацій оцінювання ефективності навчання перетворюється на формальну процедуру, результати якої свідомо прикрашаються, щоб уникнути негативних організаційних наслідків. Подолання цього явища потребує формування психологічно безпечного середовища, де чесна оцінка – навіть якщо вона є негативною – сприймається як цінна інформація для вдосконалення, а не як привід для покарання [20].

Вороніна В. Л., Горопашна А. В. та Стовбун Д. Е. підкреслюють, що повноцінна система оцінювання ефективності розвитку персоналу є одним із ключових елементів стратегії розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту підприємства [12]. Без регулярного, методично обґрунтованого оцінювання стратегія розвитку персоналу позбавляється зворотного зв'язку, необхідного для її постійного вдосконалення та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Таким чином, побудова ефективної системи

оцінювання є не кінцевою метою, а засобом забезпечення безперервного розвитку самої системи управління людськими ресурсами підприємства, що в умовах сучасної динамічної економіки є однією з найважливіших управлінських компетентностей організації в цілому.

Загалом аналіз сучасних підходів до оцінювання ефективності системи розвитку персоналу свідчить про тенденцію до формування більш комплексних, багаторівневих систем вимірювання, що поєднують кількісні та якісні показники, охоплюють короткострокові та довгострокові ефекти і водночас інтегровані в загальну систему управлінської звітності підприємства. Ефективне оцінювання є не самоцілью, а інструментом безперервного вдосконалення системи розвитку персоналу та обґрунтування стратегічних рішень у сфері управління людськими ресурсами.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретико-методичні засади розвитку персоналу на підприємстві. Встановлено, що в сучасних умовах персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, а ефективність системи розвитку працівників безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, стабільність її діяльності та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження узагальнено основні наукові підходи до визначення сутності системи розвитку персоналу та її складових. Визначено, що система розвитку персоналу включає професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптацію працівників, формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетентностей та механізми оцінювання результативності професійного розвитку.

У роботі проаналізовано сучасні форми та методи розвитку персоналу, серед яких особливого значення набувають онлайн-навчання, наставництво,

coaching, mentoring, дистанційні освітні платформи та системи безперервного професійного розвитку працівників. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації HR-процесів підприємства потребують впровадження сучасних технологій професійного навчання та розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності системи розвитку персоналу. Визначено, що сучасні підприємства повинні використовувати комплексний підхід до оцінювання результативності навчання працівників, який передбачає аналіз професійних компетентностей, продуктивності праці, рівня залученості персоналу та ефективності використання кадрового потенціалу.

Результати теоретичного дослідження дозволили сформулювати методичну основу для проведення аналізу системи розвитку персоналу на ТОВ «ДТЕК» та обґрунтування напрямів її вдосконалення у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ДТЕК»

2.1 Загальна характеристика підприємства та його кадрового потенціалу

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДТЕК» є однією з найбільших енергетичних компаній України, яка здійснює діяльність у сфері видобутку вугілля та природного газу, генерації електроенергії, розвитку відновлюваної енергетики, трейдингу та енергетичної інфраструктури. Компанія відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки держави та належить до числа стратегічно важливих підприємств української економіки. Діяльність підприємства охоплює значну кількість виробничих об'єктів, що потребує високого рівня організації системи управління персоналом, професійної підготовки працівників та постійного розвитку кадрового потенціалу.

Сучасні умови функціонування енергетичного сектору України характеризуються високим рівнем невизначеності, значними виробничими ризиками, необхідністю швидкої адаптації до кризових умов та постійного оновлення технічних і цифрових компетентностей працівників. У зв'язку з цим, кадровий потенціал підприємства є одним із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності компанії та підтримання ефективності виробничих процесів.

Для оцінки загального стану підприємства доцільно проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «ДТЕК» за 2022–2024 роки.

Дані табл. 2.1 свідчать про те, що діяльність підприємства у 2022–2024 роках здійснювалася в умовах складної економічної ситуації та воєнного стану. Незважаючи на кризові умови функціонування, компанія зберегла позитивну динаміку фінансових результатів. Чистий дохід підприємства

у 2024 році зріс на 32,2 % порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток збільшився більш ніж у два рази.

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності ТОВ «ДТЕК» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022, %
Чистий дохід, млрд грн	167,4	198,6	221,3	132,2
Чистий прибуток, млрд грн	5,8	9,7	12,4	213,8
Середньооблікова чисельність персоналу, тис. осіб	55,2	53,8	52,4	94,9
Фонд оплати праці, млрд грн	18,1	20,4	23,6	130,4
Середня заробітна плата, грн	27300	31600	38200	139,9

Джерело: складено автором на основі інтегрованих звітів ТОВ «ДТЕК» та фінансової звітності компанії [56].

Водночас спостерігається поступове скорочення середньооблікової чисельності персоналу. У 2024 році чисельність працівників зменшилася на 5,1 % порівняно з 2022 роком. Основними причинами такого скорочення стали воєнний стан, мобілізація працівників, міграційні процеси, а також трансформація виробничих процесів і часткова автоматизація окремих напрямів діяльності підприємства.

Попри скорочення чисельності персоналу, підприємство продовжувало збільшувати витрати на оплату праці. Фонд оплати праці у 2024 році зріс на 30,4 % порівняно з 2022 роком, а середня заробітна плата працівників збільшилася майже на 40 %. Це свідчить про прагнення підприємства зберегти кадровий потенціал та підтримати рівень мотивації працівників у складних умовах функціонування.

Важливим елементом аналізу кадрового потенціалу є дослідження структури персоналу підприємства.

Аналіз структури персоналу свідчить про переважання працівників виробничих спеціальностей, частка яких становить понад 60 % загальної

чисельності персоналу. Це пояснюється специфікою діяльності підприємства, оскільки енергетична галузь характеризується високою потребою у кваліфікованих технічних працівниках, здатних працювати зі складним виробничим обладнанням та забезпечувати безперервність енергетичних процесів.

Таблиця 2.2 – Структура персоналу ТОВ «ДТЕК» у 2024 році

Категорія персоналу	Кількість працівників, осіб	Частка, %
Робітники виробничих спеціальностей	31800	60,7
Інженерно-технічний персонал	10900	20,8
Адміністративний персонал	6200	11,8
Керівники	3500	6,7
Разом	52400	100,0

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ДТЕК».



Рисунок 2.1 – Структура персоналу ТОВ «ДТЕК» у 2024 році

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.2.

Значну частку персоналу також складають інженерно-технічні працівники, діяльність яких пов’язана з організацією виробничих процесів, технічним контролем, модернізацією обладнання та підтриманням належного рівня виробничої безпеки. У сучасних умовах саме ця категорія працівників

найбільше потребує постійного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та освоєння нових цифрових компетентностей.

Важливим напрямом кадрової політики підприємства є забезпечення професійного розвитку працівників та підтримка системи безперервного навчання. Для оцінки системи розвитку персоналу доцільно проаналізувати основні напрями навчання працівників підприємства.

Таблиця 2.3 – Основні напрями розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК»

Напрямок розвитку	Характеристика
Професійне навчання	Проведення технічних тренінгів, виробничого навчання та курсів підвищення кваліфікації
Онлайн-навчання	Використання дистанційних платформ та цифрових курсів
Охорона праці	Регулярні інструктажі та навчання з техніки безпеки
Розвиток керівників	Програми розвитку лідерських та управлінських компетентностей
Адаптація персоналу	Навчання та підтримка нових працівників
Кадровий резерв	Формування резерву працівників на керівні посади

Джерело: складено автором на основі інтегрованих звітів ТОВ «ДТЕК».

Аналіз системи розвитку персоналу підприємства свідчить про наявність комплексного підходу до професійного навчання працівників. Особлива увага приділяється розвитку технічних компетентностей персоналу, питанням виробничої безпеки, цифровому навчанню та формуванню кадрового резерву. У сучасних умовах розвитку енергетичної галузі професійне навчання працівників є необхідною умовою підтримання ефективності діяльності підприємства та забезпечення стабільності виробничих процесів.

В умовах воєнного стану проблема забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами набула особливої актуальності. Частина працівників була мобілізована або вимушено змінила місце проживання, що призвело до зростання навантаження на систему управління персоналом. За таких умов підприємство змушене активно розвивати внутрішню систему навчання та

адаптації персоналу, забезпечувати швидке освоєння нових професійних компетентностей та підтримувати кадровий резерв.

Для оцінки ефективності кадрової політики підприємства доцільно також проаналізувати окремі показники кадрового руху.

Таблиця 2.4 – Показники кадрового руху ТОВ «ДТЕК» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,8	11,4	10,2
Частка працівників, які пройшли навчання, %	64,5	71,2	78,6
Частка внутрішніх призначень на керівні посади, %	41,3	46,8	52,4
Середня кількість годин навчання на 1 працівника	18	24	31

Джерело: складено автором на основі HR-звітності ТОВ «ДТЕК».

Дані табл. 2.4 свідчать про поступове підвищення ефективності системи розвитку персоналу підприємства [57]. Частка працівників, які проходили професійне навчання, протягом досліджуваного періоду зросла з 64,5 % до 78,6 %, що свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку кадрового потенціалу. Одночасно спостерігається зниження коефіцієнта плинності кадрів, що може свідчити про підвищення рівня залученості та мотивації працівників.

Позитивною тенденцією є також збільшення частки внутрішніх призначень на керівні посади. Це свідчить про розвиток системи кадрового резерву та формування умов для кар'єрного зростання працівників підприємства.

Таким чином, кадровий потенціал ТОВ «ДТЕК» є важливим стратегічним ресурсом підприємства, а ефективність системи розвитку персоналу безпосередньо впливає на стабільність діяльності компанії, рівень професійної підготовки працівників та здатність підприємства адаптуватися до сучасних економічних і соціальних викликів. Водночас сучасні умови функціонування підприємства зумовлюють необхідність подальшого

вдосконалення системи навчання та професійного розвитку персоналу, що потребує більш детального дослідження у наступних підрозділах роботи.

2.2 Оцінка діючої системи навчання та професійного розвитку персоналу

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, здатності персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища та швидко освоювати нові компетентності. Для підприємств енергетичної галузі система розвитку персоналу має особливе значення, оскільки специфіка їх діяльності пов'язана з використанням складного технологічного обладнання, високими вимогами до виробничої безпеки та необхідністю постійного оновлення професійних знань працівників.

Система професійного розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» охоплює сукупність організаційних, управлінських та навчальних заходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності працівників, розвиток управлінських навичок, формування кадрового резерву та забезпечення адаптації персоналу до сучасних умов функціонування підприємства [58].

У сучасних умовах діяльності компанії особливого значення набувають цифрові форми навчання, розвиток технічних компетентностей, підготовка працівників до роботи в кризових умовах та забезпечення безперервності професійного розвитку персоналу.

Для оцінки діючої системи навчання та розвитку персоналу доцільно проаналізувати основні форми навчання, що використовуються на підприємстві.

Дані таблиці 2.5 свідчать про використання підприємством комплексного підходу до розвитку персоналу. Значна увага приділяється виробничому навчанню та технічним тренінгам, що обумовлено специфікою

діяльності енергетичного підприємства. Водночас у сучасних умовах підприємство активно впроваджує дистанційні форми навчання та цифрові інструменти розвитку персоналу.

Таблиця 2.5 – Основні форми навчання персоналу ТОВ «ДТЕК»

Форма навчання	Характеристика
Виробниче навчання	Навчання безпосередньо на робочому місці
Технічні тренінги	Підвищення рівня професійних компетентностей
Онлайн-навчання	Дистанційні курси та цифрові платформи
Наставництво	Передача професійного досвіду новим працівникам
Програми розвитку керівників	Формування управлінських та лідерських навичок
Інструктажі з охорони праці	Підготовка працівників до безпечної роботи
Програми кадрового резерву	Підготовка працівників до керівних посад

Джерело: складено автором на основі інтегрованих звітів ТОВ «ДТЕК»

Одним із важливих напрямів розвитку персоналу підприємства є використання системи онлайн-навчання [59]. Впровадження цифрових платформ дозволяє забезпечити безперервність професійного розвитку працівників, знизити витрати на організацію навчального процесу та розширити доступ працівників до навчальних матеріалів незалежно від місця їх перебування.

Для оцінки ефективності системи професійного розвитку персоналу доцільно проаналізувати показники навчання працівників підприємства.

Аналіз показників професійного навчання свідчить про позитивну динаміку розвитку системи навчання персоналу підприємства. Частка працівників, які проходили професійне навчання, протягом 2022–2024 років зросла з 64,5 % до 78,6 %. Це свідчить про посилення уваги підприємства до розвитку кадрового потенціалу та підвищення професійної компетентності працівників.

Таблиця 2.6 – Показники професійного навчання персоналу ТОВ «ДТЕК» у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Частка працівників, які пройшли навчання, %	64,5	71,2	78,6
Кількість навчальних програм	48	56	69
Середня кількість годин навчання на 1 працівника	18	24	31
Частка онлайн-навчання у загальному обсязі навчання, %	22,4	35,8	47,6
Частка працівників кадрового резерву, %	7,2	8,4	10,1

Джерело: складено автором на основі HR-звітності ТОВ «ДТЕК»

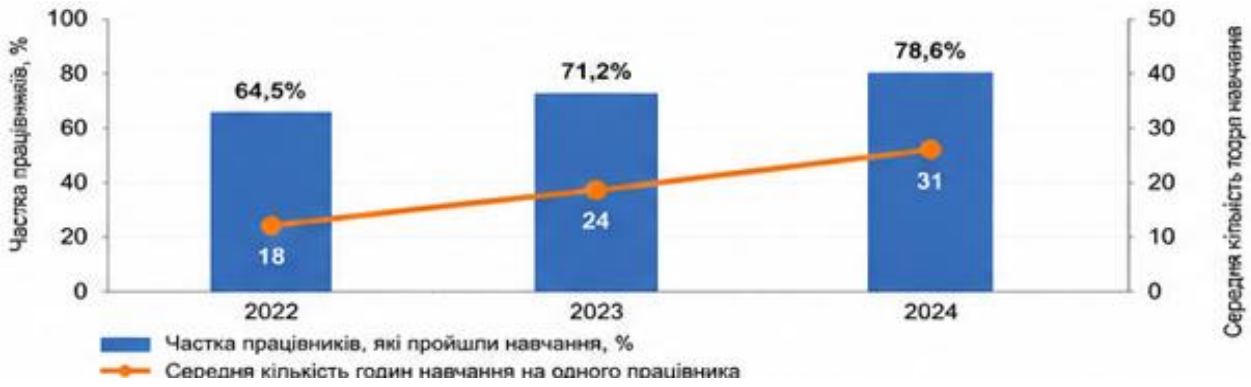


Рисунок 2.2 – Динаміка професійного навчання персоналу у 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.6.

Позитивною тенденцією є також збільшення кількості навчальних програм та середньої кількості годин навчання на одного працівника. У 2024 році середня кількість годин професійного навчання на одного працівника становила 31 годину, що на 72,2 % більше порівняно з 2022 роком.

Особливої уваги заслуговує розвиток дистанційних форм навчання. Частка онлайн-навчання у структурі загального обсягу навчальних заходів у 2024 році становила майже 48 %. Це пов'язано з активною цифровізацією HR-процесів, необхідністю забезпечення безперервності навчання в умовах воєнного стану та розширенням використання корпоративних цифрових платформ.

Важливим елементом системи розвитку персоналу підприємства є формування кадрового резерву [60]. Підприємство здійснює підготовку працівників до зайняття керівних посад, проводить оцінювання управлінських компетентностей та організовує програми розвитку лідерських навичок.

Таблиця 2.7 – Основні напрями розвитку кадрового резерву ТОВ «ДТЕК»

Напрямок	Характеристика
Оцінювання компетентностей	Визначення потенціалу працівників
Програми розвитку лідерства	Формування управлінських навичок
Наставництво	Передача досвіду від керівників
Ротація персоналу	Розширення професійного досвіду
Індивідуальні плани розвитку	Формування персональних траєкторій розвитку

Джерело: складено автором на основі HR-політики ТОВ «ДТЕК».

Система кадрового резерву сприяє формуванню внутрішнього управлінського потенціалу підприємства та дозволяє знизити ризики дефіциту керівних кадрів. Використання індивідуальних планів розвитку забезпечує більш персоналізований підхід до професійного розвитку працівників та підвищує рівень їх залученості.

Для оцінки рівня задоволеності працівників системою професійного розвитку було проведено анкетне опитування персоналу підприємства.

Результати опитування свідчать про загалом позитивне ставлення працівників до системи професійного розвитку підприємства. Більшість опитаних вважають навчання корисним для професійної діяльності та позитивно оцінюють можливості професійного розвитку. Водночас значна частина працівників вказує на недостатній рівень індивідуалізації навчання та потребу у розширенні цифрових форм професійного розвитку.

У сучасних умовах функціонування підприємства важливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей працівників. Автоматизація виробничих процесів, використання цифрових платформ управління та

впровадження сучасних HR-технологій потребують постійного оновлення професійних знань персоналу [61].

Таблиця 2.8 – Результати опитування працівників щодо системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК»

Показник	Частка опитаних, %
Задоволені системою навчання	74
Вважають навчання корисним для професійного розвитку	81
Потребують більшої кількості онлайн-курсів	63
Вважають недостатнім рівень індивідуального розвитку	46
Бачать можливості кар'єрного зростання	58

Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників підприємства (n = 37).

Водночас система розвитку персоналу підприємства характеризується низкою проблемних аспектів. Серед основних проблем можна виокремити нерівномірний доступ працівників до програм професійного розвитку, недостатній рівень індивідуалізації навчання, обмежене використання сучасних методів оцінювання ефективності навчання та високий рівень професійного навантаження на працівників у період воєнного стану.

Таким чином, система навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» характеризується достатньо високим рівнем організації та позитивною динамікою розвитку. Підприємство активно використовує сучасні форми професійного навчання, розвиває систему кадрового резерву та впроваджує цифрові інструменти розвитку персоналу. Водночас сучасні умови функціонування підприємства потребують подальшого вдосконалення системи професійного розвитку працівників, підвищення рівня індивідуалізації навчання та розширення використання сучасних HR-технологій.

2.3 Проблемні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників, система розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» характеризується низкою проблемних аспектів, які впливають на ефективність функціонування кадрового потенціалу підприємства. Сучасні умови діяльності енергетичних підприємств, високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, кадровий дефіцит та наслідки воєнного стану суттєво ускладнюють процес організації професійного розвитку персоналу та вимагають адаптації HR-системи до нових умов функціонування [63].

Однією з основних проблем є скорочення чисельності персоналу та дефіцит кваліфікованих працівників технічних спеціальностей. В умовах воєнного стану підприємство зіткнулося з мобілізацією частини працівників, внутрішньою та зовнішньою міграцією кадрів, а також зростанням конкуренції за висококваліфікований персонал на ринку праці. Це призводить до підвищення навантаження на працівників, ускладнення процесу передачі професійного досвіду та необхідності швидкого професійного навчання нових співробітників.

Однією з найбільш суттєвих проблем є недостатній рівень індивідуалізації професійного розвитку працівників. Незважаючи на наявність системи навчання персоналу, значна частина програм розвитку має стандартизований характер та не враховує індивідуальні потреби працівників, рівень їх професійної підготовки, кар'єрні цілі та специфіку виконуваних функцій.

Для оцінки рівня задоволеності працівників системою професійного розвитку було проведено анкетне опитування працівників підприємства.

Результати опитування свідчать про те, що значна частина працівників потребує більш гнучкої та персоналізованої системи професійного розвитку. Особливо актуальною є проблема обмеженого часу для проходження

навчання, що пояснюється високим рівнем виробничого навантаження та складними умовами функціонування підприємства у період воєнного стану.

Таблиця 2.9 – Основні проблеми системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК»

Проблема	Прояв проблеми	Наслідки
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Скорочення чисельності технічного персоналу	Зростання навантаження на працівників
Недостатня індивідуалізація навчання	Використання стандартних програм навчання	Зниження ефективності професійного розвитку
Обмежений час на навчання	Високе виробниче навантаження	Низька залученість працівників до навчання
Нерівномірний доступ до навчання	Відмінності між підрозділами підприємства	Нерівний рівень розвитку компетентностей
Недостатній рівень оцінювання ефективності навчання	Відсутність комплексної HR-аналітики	Ускладнення оцінювання результативності навчання
Робота в кризових умовах	Високий рівень професійного стресу	Зниження мотивації та продуктивності

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.10 – Оцінка працівниками проблем системи розвитку персоналу

Проблемний аспект	Частка опитаних працівників, %
Недостатня кількість індивідуальних програм розвитку	46
Недостатній рівень кар'єрного планування	42
Обмежений час для проходження навчання	57
Потреба у більшій кількості онлайн-курсів	63
Недостатній зворотний зв'язок після навчання	39

Джерело: складено автором за результатами анкетного опитування працівників підприємства (n = 37).

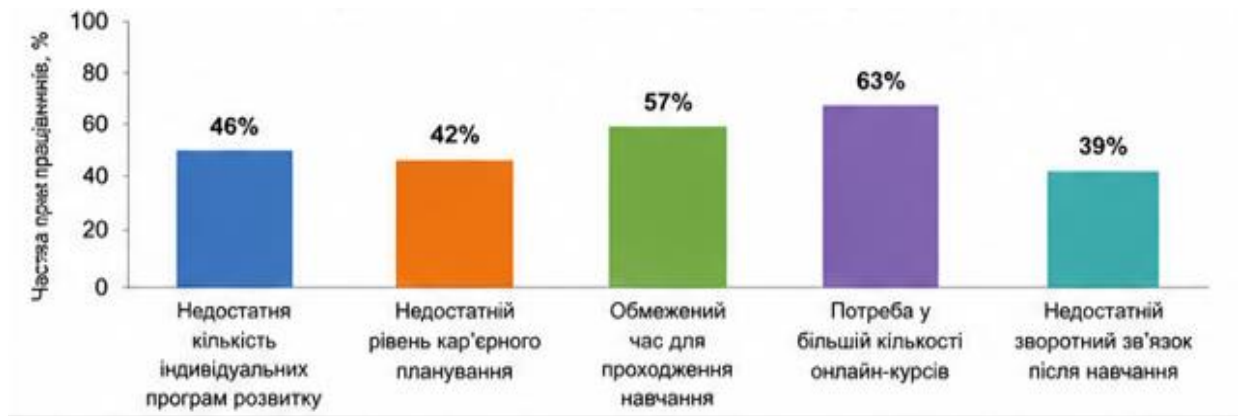


Рисунок 2.3 – Основні проблеми системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК»

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.10.

Ще однією проблемою є нерівномірний доступ працівників до програм професійного розвитку. Працівники адміністративного та управлінського персоналу мають більше можливостей для участі у навчальних заходах, тоді як працівники виробничих підрозділів часто стикаються з обмеженнями через специфіку виробничого процесу та графіки роботи.

Суттєвою проблемою залишається недостатній рівень оцінювання ефективності професійного навчання. На підприємстві переважно оцінюється сам факт проходження навчання та кількість навчальних заходів, тоді як оцінювання реального впливу навчання на продуктивність праці, рівень професійних компетентностей та результати діяльності працівників здійснюється недостатньо системно.

Недостатній рівень оцінювання ефективності навчання ускладнює процес прийняття управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та знижує ефективність використання ресурсів підприємства. В умовах сучасної цифровізації HR-процесів підприємство потребує впровадження більш сучасних інструментів HR-аналітики, систем оцінювання компетентностей та механізмів аналізу результативності професійного розвитку працівників.

Окремою проблемою є високий рівень професійного та психологічного навантаження на працівників підприємства. Робота в умовах воєнного стану,

високий рівень відповідальності, складні умови праці та кадровий дефіцит негативно впливають на мотивацію персоналу та рівень залученості працівників до програм професійного розвитку [64].

Таблиця 2.11 – Недоліки системи оцінювання ефективності навчання персоналу

Недолік	Характеристика
Відсутність комплексної HR-аналітики	Недостатнє використання цифрових HR-інструментів
Обмежене оцінювання результатів навчання	Оцінюється переважно факт проходження навчання
Недостатній зворотний зв'язок	Відсутність системного аналізу результатів навчання
Відсутність єдиної системи KPI навчання	Складність оцінювання ефективності розвитку персоналу

Джерело: складено автором.

У сучасних умовах діяльності підприємства особливого значення набуває проблема розвитку цифрових компетентностей працівників. Автоматизація виробничих процесів, впровадження сучасних інформаційних систем та цифровізація HR-функцій вимагають від працівників постійного оновлення професійних знань та освоєння нових цифрових інструментів. Водночас рівень цифрової підготовки окремих категорій персоналу залишається недостатнім, що ускладнює процес цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, система розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» характеризується наявністю низки проблемних аспектів, серед яких найбільш суттєвими є дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень індивідуалізації професійного розвитку, нерівномірний доступ працівників до навчання, обмежене використання сучасних HR-аналітичних інструментів та високий рівень професійного навантаження на персонал. Виявлені проблеми зумовлюють необхідність розробки заходів щодо вдосконалення системи розвитку персоналу підприємства, що буде розглянуто у наступному підрозділі роботи.

2.4 Шляхи вдосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві

В умовах сучасних економічних викликів, цифрової трансформації бізнес-процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів питання вдосконалення системи розвитку персоналу набуває стратегічного значення для ТОВ «ДТЕК». Ефективна система професійного розвитку працівників сприяє підвищенню продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу підприємства, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню стабільності виробничих процесів.

Результати проведеного аналізу дозволили встановити, що діюча система розвитку персоналу підприємства характеризується достатньо високим рівнем організації, однак потребує подальшого вдосконалення в частині індивідуалізації навчання, розвитку цифрових компетентностей працівників, впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів та удосконалення механізмів оцінювання ефективності професійного розвитку персоналу.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи розвитку персоналу є впровадження індивідуальних планів професійного розвитку працівників. Використання персоналізованого підходу до навчання дозволить враховувати рівень професійної підготовки працівників, їх кар'єрні цілі, результати оцінювання компетентностей та специфіку виконуваних функцій. Індивідуальні плани розвитку повинні формуватися на основі оцінювання професійних компетентностей працівників, результатів їх діяльності та перспектив кар'єрного зростання.

Важливою перевагою впровадження індивідуальних планів розвитку є підвищення рівня мотивації працівників та їх залученості до професійного навчання. Працівники отримують можливість бачити перспективи власного професійного розвитку, що позитивно впливає на рівень лояльності персоналу та сприяє зниженню плинності кадрів.

Таблиця 2.12 – Основні напрями вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Впровадження індивідуальних планів розвитку	Підвищення ефективності професійного навчання
Розширення системи онлайн-навчання	Підвищення доступності навчання
Розвиток HR-аналітики	Покращення оцінювання результативності навчання
Удосконалення системи кадрового резерву	Формування внутрішнього управлінського потенціалу
Розвиток цифрових компетентностей	Підвищення адаптивності персоналу
Посилення програм наставництва	Прискорення адаптації нових працівників

Джерело: складено автором.

Одним із найбільш перспективних напрямів розвитку системи професійного навчання є розширення використання цифрових технологій та онлайн-навчання. В умовах воєнного стану та територіальної розосередженості працівників підприємства використання дистанційних форм навчання набуває особливого значення. Впровадження сучасних цифрових платформ дозволить забезпечити безперервність професійного розвитку працівників, підвищити гнучкість навчального процесу та надати працівникам можливість самостійного формування індивідуальної траєкторії розвитку.

Крім того, використання онлайн-навчання дозволяє підприємству скоротити витрати на організацію навчальних заходів, забезпечити швидке оновлення навчальних матеріалів та розширити доступ працівників до сучасних освітніх ресурсів. Особливого значення набуває створення внутрішньої корпоративної цифрової платформи навчання, яка може містити відеокурси, інтерактивні тренінги, тестування та систему оцінювання професійних компетентностей працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є розвиток HR-аналітики. Використання сучасних цифрових інструментів аналізу кадрових процесів дозволить підприємству більш ефективно оцінювати результати професійного навчання, визначати рівень розвитку

компетентностей працівників та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення у сфері розвитку персоналу.

На сьогодні система оцінювання ефективності навчання на підприємстві потребує вдосконалення, оскільки переважно оцінюється кількість проведених навчальних заходів та чисельність працівників, які пройшли навчання. Водночас недостатньо аналізується вплив професійного розвитку на продуктивність праці, рівень професійних компетентностей та результати діяльності працівників. Для підвищення ефективності системи професійного розвитку доцільним є впровадження системи KPI для оцінювання результативності навчання працівників.

Таблиця 2.13 – Запропоновані KPI оцінювання ефективності розвитку персоналу

KPI	Характеристика
Частка працівників, які пройшли навчання	Рівень охоплення персоналу програмами розвитку
Середня кількість годин навчання	Інтенсивність професійного розвитку
Рівень задоволеності навчанням	Оцінка якості навчальних програм
Частка внутрішніх призначень	Ефективність кадрового резерву
Рівень плинності кадрів	Стабільність кадрового складу
Рівень цифрових компетентностей	Готовність персоналу до цифрової трансформації

Джерело: складено автором.

Запровадження системи KPI дозволить більш об'єктивно оцінювати ефективність програм професійного розвитку та визначати їх вплив на результати діяльності підприємства. Особливого значення це набуває в умовах цифровізації HR-процесів та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Важливим напрямом удосконалення системи розвитку персоналу є розвиток кадрового резерву та підтримка кар'єрного зростання працівників. Підприємству доцільно розширити практику формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, проводити регулярне оцінювання управлінського

потенціалу працівників та посилити програми розвитку лідерських компетентностей.

Формування ефективної системи кадрового резерву дозволить забезпечити підприємство внутрішніми кандидатами на керівні посади, знизити ризики кадрового дефіциту та скоротити витрати на зовнішній пошук персоналу. Водночас працівники отримують можливість професійного та кар'єрного розвитку, що позитивно впливає на рівень їх мотивації та залученості.

Окремої уваги потребує розвиток системи наставництва. Використання механізмів передачі професійного досвіду дозволить прискорити процес адаптації нових працівників, знизити ризики втрати професійних знань та підвищити рівень професійної підготовки персоналу. Особливо важливим це є для підприємств енергетичної галузі, де значна частина професійних компетентностей формується безпосередньо у процесі виробничої діяльності.

У сучасних умовах важливого значення набуває також підтримка психологічної стійкості працівників та зниження рівня професійного стресу. Робота в умовах воєнного стану, високий рівень відповідальності та постійне виробниче навантаження негативно впливають на психологічний стан персоналу та можуть призводити до професійного вигорання.

Для вирішення даної проблеми підприємству доцільно впроваджувати програми психологічної підтримки персоналу, організовувати корпоративні заходи, спрямовані на підтримку командної взаємодії, а також удосконалювати систему нематеріальної мотивації працівників.

Для оцінки очікуваного ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно проаналізувати прогностичні результати вдосконалення системи розвитку персоналу.

Дані таблиці 2.15 свідчать про те, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність системи розвитку персоналу підприємства, збільшити рівень залученості працівників до професійного навчання та покращити кадрову стабільність підприємства.

Таблиця 2.14 – Заходи щодо підвищення мотивації та залученості персоналу

Захід	Очікуваний результат
Впровадження програм психологічної підтримки	Зниження рівня професійного стресу
Розвиток системи нематеріальної мотивації	Підвищення рівня залученості персоналу
Організація програм командної взаємодії	Покращення корпоративної культури
Визнання професійних досягнень працівників	Підвищення мотивації до професійного розвитку

Джерело: складено автором.

Таблиця 2.15 – Очікувані результати удосконалення системи розвитку персоналу

Показник	Поточне значення	Прогнозне значення
Частка працівників, охоплених навчанням, %	78,6	90,0
Рівень задоволеності навчанням, %	74	85
Частка внутрішніх призначень, %	52,4	65,0
Рівень плинності кадрів, %	10,2	8,0
Частка онлайн-навчання, %	47,6	65,0

Джерело: складено автором.

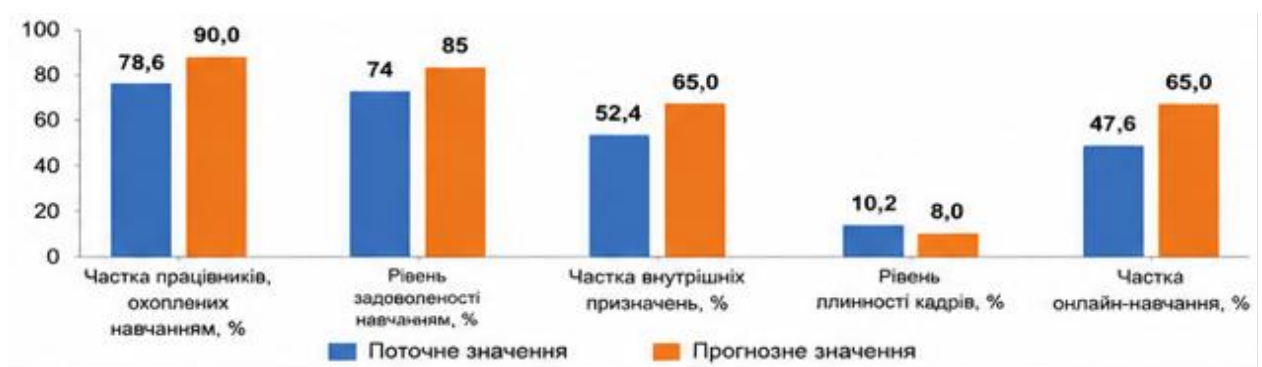


Рисунок 2.4 – Прогнозні результати вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК», %

Джерело: побудовано автором на основі таблиці 2.15.

Таким чином, удосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» повинно бути спрямоване на підвищення рівня індивідуалізації професійного розвитку, розширення використання цифрових технологій навчання, розвиток HR-аналітики, підтримку кадрового резерву та формування сучасної системи управління професійними компетентностями працівників. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню ефективності його діяльності в сучасних умовах функціонування.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК» за 2020–2025 рр. дозволив сформулювати такі практично значущі висновки. ТОВ «ДТЕК» є управлінським центром найбільшого енергетичного холдингу України з колективом 119–133 особи, кожна з яких у 2025 р. генерувала в середньому 2 666 тис. грн чистого прибутку. Корпоративна система навчання включає університет ДТЕК, e-learning платформи та програми наставництва, однак характеризується низьким рівнем індивідуалізації: лише 27,0 % персоналу мають ІПР і лише 29,7 % знають свою кар’єрну траєкторію. Ключовими системними проблемами є: відсутність прозорого обліку витрат на навчання, нестабільність чисельності персоналу з амплітудою до 16,5 % на рік, недостатній зворотний зв’язок і запізніле технологічне оновлення. Запропоновані заходи – впровадження ІПР, окреме бюджетування, 4-рівневе оцінювання, програма утримання та повноцінне використання цифрових платформ – дозволять перетворити наявний фінансовий і технологічний потенціал підприємства на реальний конкурентний результат у сфері управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи розвитку персоналу на ТОВ «ДТЕК» сформовано комплексне уявлення про особливості управління людськими ресурсами на одному з найбільших підприємств енергетичного сектору України, визначено основні проблемні аспекти функціонування системи професійного розвитку працівників та обґрунтовано напрями її вдосконалення.

У процесі теоретичного дослідження встановлено, що розвиток персоналу є багатовимірним стратегічним процесом, який охоплює не лише професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників, але й управління кар'єрою, формування кадрового резерву, розвиток організаційної культури та стимулювання професійного й особистісного зростання персоналу. В сучасних умовах господарювання інвестиції у розвиток персоналу доцільно розглядати як стратегічні вкладення у формування конкурентних переваг підприємства, оскільки рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на ефективність діяльності організації та її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз сучасних форм і методів розвитку персоналу показав, що найбільш ефективними є комплексні системи професійного розвитку, які поєднують традиційні методи навчання із сучасними цифровими технологіями. Встановлено, що використання онлайн-навчання, наставництва, coaching, mentoring, адаптивних освітніх платформ та інших сучасних HR-інструментів дозволяє підвищити ефективність професійного розвитку працівників та забезпечити безперервність навчального процесу. Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження сучасних HR-аналітичних інструментів.

У роботі було досліджено підходи до оцінювання ефективності системи розвитку персоналу та встановлено, що найбільш доцільним є використання комплексного підходу до оцінювання результативності професійного

навчання працівників. Особливу увагу приділено 4-рівневій моделі Д. Кіркпатрика, яка дозволяє оцінювати реакцію працівників на навчання, рівень засвоєння знань, зміни у професійній поведінці та результати навчання для підприємства. Доповненням до неї є використання концепції ROI у навчанні, що дозволяє оцінити економічну ефективність інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «ДТЕК» засвідчив, що підприємство є одним із найбільших приватних енергетичних холдингів України та характеризується достатньо високим рівнем фінансової стабільності. Встановлено, що чисельність персоналу підприємства у 2022–2025 роках становила 119–133 особи, а фінансові показники діяльності демонстрували позитивну динаміку. Зокрема, чистий прибуток підприємства зріс із 150 076 тис. грн у 2022 році до 317 238 тис. грн у 2025 році. Одночасно спостерігалось зростання продуктивності персоналу: чистий прибуток на одного працівника збільшився з 1 129 тис. грн у 2022 році до 2 666 тис. грн у 2025 році, що свідчить про наявність фінансових можливостей для подальшого розвитку системи професійного навчання персоналу.

У процесі дослідження системи професійного розвитку персоналу встановлено, що підприємство має сформовану інфраструктуру професійного навчання, яка включає Корпоративний університет ДТЕК, e-learning платформи, програми наставництва та розвитку управлінських компетентностей. Водночас результати проведеного анкетного опитування працівників підприємства ($n = 37$) показали наявність певних проблем у функціонуванні системи розвитку персоналу. Зокрема, лише 27,0 % працівників мають індивідуальний план розвитку, 29,7 % знають власну кар'єрну траєкторію, а 43,3 % не отримують регулярного зворотного зв'язку після проходження навчання. Попри те, що 62,2 % опитаних працівників підтверджують позитивний вплив навчання на ефективність професійної діяльності, система розвитку персоналу залишається недостатньо

індивідуалізованою та недостатньо інтегрованою у систему кар'єрного розвитку працівників.

У результаті проведеного аналізу було виявлено основні проблемні аспекти системи розвитку персоналу підприємства. До них належать недостатній рівень індивідуалізації професійного розвитку працівників, непрозорий облік витрат на професійне навчання, нестабільність чисельності персоналу, недостатній рівень зворотного зв'язку після навчання та недостатньо активне впровадження сучасних цифрових HR-технологій. Встановлено, що витрати на професійне навчання працівників не виділяються окремо у фінансовій звітності підприємства, а включаються до складу інших операційних витрат, які у 2025 році становили 331 262 тис. грн. Також встановлено, що активне оновлення цифрової HR-інфраструктури підприємства фактично розпочалося лише у 2024 році, коли первісна вартість нематеріальних активів збільшилася на 34 231 тис. грн.

На основі проведеного дослідження було розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «ДТЕК». Зокрема, запропоновано впровадження індивідуальних планів професійного розвитку для 100 % працівників підприємства, запровадження окремого аналітичного обліку витрат на навчання персоналу з орієнтовним фінансуванням на рівні 2–3 % від фонду оплати праці, впровадження 4-рівневої системи оцінювання ефективності навчання за моделлю Кіркпатрика, розвиток HR-аналітики та повноцінне використання цифрових платформ навчання персоналу.

Окрему увагу приділено розробці заходів щодо стабілізації чисельності персоналу підприємства та підвищення рівня залученості працівників до професійного розвитку. Проведені розрахунки показали, що збереження 10 кваліфікованих працівників може забезпечити підприємству додатковий прибуток у розмірі 26 660 тис. грн при орієнтовних витратах на їх утримання на рівні близько 1 800 тис. грн, що відповідає коефіцієнту ефективності 14,8. Крім того, встановлено, що використання цифрових платформ, придбаних

підприємством у 2024–2025 роках на суму 57 113 тис. грн, дозволить забезпечити охоплення професійним навчанням 100 % персоналу підприємства.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що система розвитку персоналу є важливим стратегічним елементом управління підприємством, від ефективності якого безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності, стабільність діяльності та здатність підприємства адаптуватися до сучасних викликів зовнішнього середовища. ТОВ «ДТЕК» має достатній фінансовий, кадровий та технологічний потенціал для формування сучасної системи розвитку персоналу, а реалізація запропонованих у роботі заходів сприятиме підвищенню ефективності професійного розвитку працівників, зміцненню кадрового потенціалу підприємства та покращенню результатів його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Ковальчук О.А. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві. *Економічний простір*. 2010. №5. С. 53–58.
2. Антонюк Д. А.; Кулик Д. М. Трансформація парадигми ризик-менеджменту підприємств в Україні в умовах воєнного стану. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2026, 1.35: 43–56.
3. Бабенко Д.О., Корольков В.В. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.69> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Байда О.Г., Моргулець О.Б. Мотивація праці як складова успіху організації. *Вісник КІБІТ*. 2006. № 1. С. 55–57.
5. Баценко Л. М., Андріяш М. Ю. Управління людськими ресурсами та знаннями підприємств як конкурентна перевага організації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 2024, 3–4: 316–317.
6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці. 2-ге вид. Київ : Знання-Прес, 2001. 314 с.
7. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114>.
8. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31–37.
9. Ваховська В. О. Конкурентоспроможність як фактор економічної безпеки підприємства на прикладі ТОВ «ДТЕК Енерго». 2025.

- 10.Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52–64.
- 11.Ведерніков М.Д., Чернушкіна О.О., Волянська-Савчук Л.В. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. № 68. С. 56–72.
- 12.Випускна кваліфікаційна робота: методичні рекомендації до написання для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів спеціальностей D3 «Менеджмент», D7 «Торгівля» галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право» [Електронний ресурс] / уклад. Родченко В. Б., Нестеренко О. О., Третяк В. П., Пархоменко О. С., Рекун Г. П, Крамаренко А. О., Прус Ю.І., Єр'оміна М. О. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 58 с.)
- 13.Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 44. С. 79–94.
- 14.Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського «Політехніка», 2021. 194 с.
- 15.Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208–214.
- 16.Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46–50.
- 17.Гальчинський А.С. Основи економічних знань: Навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Вища шк., 2002. 543 с.

- 18.Гірняк К. М., Сенишин С. Є., Табацкова Г.В. Формування та розвиток HR-служби в умовах сучасних викликів. *Актуальні питання економічних наук*, 2025, 15.
- 19.Гривківська О.В., Соловйова Ж.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 86–91.
- 20.Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
- 21.Жернова Є.В. Стратегія управління персоналом підприємства в цифровій економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 86. С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310220>.
- 22.Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 338.1: 555–563.
- 23.Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 2024, 9: 18–31.
- 24.Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*, 2018, 2: 95–101.
- 25.Кібальник Л., Кравченко О. Міжнародні підходи до управління людськими ресурсами: адаптація для України у воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-10>.
- 26.Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154.
- 27.Козак В.С., Тодоріко І.М. Важливі аспекти стратегії та тактики управління персоналом. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 165–168.

28. Колот А.М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : Вид-во КНЕУ, 2002. 337 с.
29. Кондрюк М. Роль мотиваційного механізму в стратегії управління підприємством. Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД. Матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2013. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/9755> (дата звернення: 24.02.2026).
30. Леонідович О.Ю., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні Візії*. 2023. № 19.
31. Лизньова А.Ю. Закономірності розвитку системи мотивації праці з позиції управління на макрорівні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 288–293.
32. Лівашко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2019. Вип. 4. С. 59-62. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf (дата звернення: 05.03.2026).
33. Маруш І. В. Роль аналітичної компетентності у формуванні hard skills та soft skills у майбутніх фахівців медичної галузі. *Перспективи та інновації науки*, 2023, 16: 206–213.
34. Найефективніші HR-стратегії. Яким чином українські компанії змінюють свої кадрові підходи відповідно до нових викликів часу. URL: <https://socialbusiness.com.ua/content/kraschi-hr-praktiki-yak-biznes-v-ukrayini-adaptue-kadrovi-strategiyi-do-suchasnih-viklikiv/> (дата звернення 05.03.2026).
35. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці. *Україна: аспекти праці*. 2010. № 3. С. 16–20.

- 36.Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132.
- 37.Піменов В. HR-функції в умовах діджиталізації малого та середнього бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-120>.
- 38.Причепа І.В., Яворська К.Л. Формування мотиваційного механізму стимулювання персоналу промислових підприємств за сучасних умов господарювання. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.57> (дата звернення: 21.02.2026).
- 39.Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 62–78.
- 40.Стрельбицький П.А., Стрельбицька О.П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. Вип. 10. С. 323–333.
- 41.Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714–723.
- 42.Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 56–62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
- 43.Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
- 44.Шишкін В. І. Мотиваційний механізм на підприємстві. *Економічні науки : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : Національний університет харчових технологій*, 2011. С. 12–14.

45. Як HR-команди України підтримують працівників і адаптуються до викликів війни. URL: <https://hurma.work/blog/yak-hr-komandi-ukrayini-adaptuyutsya-do-viklikiv-vijni/> (дата звернення 11.04.2026).
46. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>.
47. Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: A review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207–230. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>.
48. Akinola, M., Martin, A. E., & Phillips, K. W. (2018). To delegate or not to delegate: Gender differences in affective associations and behavioural responses to delegation. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1403–1430.
49. Amrutha, V. N., and S. N. Geetha. 2020. A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production* 247: 119–31.
50. Anlesinya, Alex, and Pattanee Susomrith. 2020. Sustainable human resource management: A systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility* 11: 295–324.
51. Birknerová, Z. Evaluation of managerial competencies. In *HMK Methodology 23. Guide*; Bookman, p.r.o.: Prešov, Slovak, 2021; p. 19.
52. Cesar Camisón, Tomás González. Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms (Advances in Business Strategy and Competitive Advantage) Hardcover – November 22, 2019. 459 p.
53. Choudhary, Parul, and Amit Datta. 2022. The significance of GHRM in fostering hospitality employees' green creativity: A systematic literature review with bibliometric analysis. *Journal of Information and Optimization Sciences* 43: 1709–20.
54. Deng, P., & Lu, H. (2022). Transnational knowledge transfer or indigenous knowledge transfer: Which channel has more benefits for China's high-tech

- enterprises? *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 433–453.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0269>.
55. Drucker, P.F. *The Practice of Management*; Butterworth-Heinemann Classic Collection: Oxford, MS, USA, 2007.
56. Fortis, E. Manager's personality and their professional career. *Acta Educ. Gen.* 2019, 9, 20–38.
57. Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>.
58. Lopez-Cabrales, Alvaro, and Ramon Valle-Cabrera. 2020. Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review* 30: 100689.
59. Tarraga, A.J.; Mascarell, C.S.; Marin-Garcia, J.A. What are the main concerns of human resource managers in organizations? *Omnia Sci.* 2019, 15, 72–95.