МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему: Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на інженерно-виробничому підприємстві ТОВ «Компанія Докер»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Modern Approaches to Personnel Development Management at the Engineering and Production Enterprise Docker Company LLC

Виконала: здобувачка вищої освіти 4 курсу, групи 6.0732-МО___
спеціальності 073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування__
_____Д.С. Болюта_____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. _____Ю.І. Полусмяк
Рецензент доц. каф. П,МотаЛ, доц., к.е.н. _____ О.В. Гудима

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____
«____» _____20___ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Болюті Дар'ї Сергіївні

1. Тема роботи Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на інженерно-виробничому підприємстві ТОВ «Компанія Докер»
керівник роботи Полусмяк Юлія Ігорівна, к.е.н., доцент,
затверджені наказом ЗНУ від «___»_____20__ року №___
2. Строк подання здобувачем роботи «___»_____ 20__ р.
3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми формування системи управління персоналом.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством; 1.2 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах індустріальних і технологічних змін; 1.3 Особливості розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах; 2 Розділ – Аналіз кадрового складу та оцінка системи розвитку персоналу ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР»; 2.2 Аналіз кадрового складу та професійної структури персоналу; 2.3 Оцінка чинної системи розвитку персоналу; 3 Розділ – Напрями підвищення ефективності управління розвитком персоналу на ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР» – складається з 2

підрозділів: 3.1 Розробка моделі управління розвитком персоналу з урахуванням сучасних підходів; 3.2 Оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2026 р.	22.01.2026 р.
2	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2026 р.	05.03.2026 р.
3	Полусмяк Ю.І. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.С. Болюта
(підпис)

Керівник роботи _____ Ю.І. Полусмяк
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ В.О Шишкін
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Сучасні підходи до управління розвитком персоналу на інженерно-виробничому підприємстві ТОВ «Компанія Докер»: 60 сторінок, 8 таблиць, 1 рисунок, 30 найменувань використаних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на інженерно-виробничому підприємстві.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку персоналу на інженерно-виробничому підприємстві на прикладі ТОВ «Компанія Докер».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, метод моделювання.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що в сучасних умовах людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності інженерно-виробничих підприємств, а системний розвиток персоналу – стратегічною необхідністю для забезпечення сталого функціонування та інноваційного розвитку в умовах Індустрії 4.0.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління розвитком персоналу на підприємстві, проаналізовано кадровий склад та оцінено чинну систему розвитку персоналу ТОВ «Компанія Докер», а також розроблено практичні рекомендації щодо впровадження сучасних підходів.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Компанія Докер» у практичній діяльності.

РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД, ІНДУСТРІЯ 4.0, МЕНТОРСТВО, VR-ТРЕНІНГИ, ІНЖЕНЕРНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: «Modern Approaches to Personnel Development Management at the Engineering and Production Enterprise Docker Company LLC»: 60 pages, 8 tables, 1 figure, 30 references.

The object of the research is the personnel management system at an engineering and manufacturing enterprise.

The purpose of the qualification work is to develop scientifically grounded recommendations for improving the personnel development system at an engineering and manufacturing enterprise using Docker Company LLC as a case study.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis, data grouping and summarizing, modeling method.

The relevance of this work is determined by the fact that in today's conditions human capital is becoming a key factor of competitiveness for engineering and manufacturing enterprises, while systematic personnel development is a strategic necessity for ensuring sustainable functioning and innovative growth in the context of Industry 4.0.

During the execution of the work, the theoretical foundations of personnel development management were examined, the staffing composition and the existing personnel development system of Docker Company LLC were analyzed, and practical recommendations were developed for implementing modern approaches.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of Docker Company LLC in their practical activities.

PERSONNEL DEVELOPMENT, PERSONNEL MANAGEMENT, COMPETENCY APPROACH, INDUSTRY 4.0, MENTORING, VR TRAINING, ENGINEERING AND MANUFACTURING ENTERPRISE, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;;

VR – Virtual Reality – віртуальна реальність;

AR – Augmented Reality – доповнена реальність;

LMS – Learning Management System – система управління навчанням;

IoT – Internet of Things – інтернет речей;

AI – Artificial Intelligence – штучний інтелект;

ROI – Return on Investment – повернення інвестицій;

MOOC – Massive Open Online Course – масовий відкритий онлайн-курс;

HR – Human Resources – «людські ресурси», управління персоналом, кадрова політика;

SMART – мнемонічна абревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

Lean – концепція ощадливого виробництва, спрямована на мінімізацію втрат;

Індустрія 4.0 – четверта промислова революція, що передбачає глибоку цифровізацію та автоматизацію виробництва.

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА……..……... 11

1.1 Сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством ……..…..……..... 11

1.2 Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах індустріальних і технологічних змін..... 14

1.3 Особливості розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах…….....…… 24

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО СКЛАДУ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР»……..... 30

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія Докер».....……..... 30

2. 2 Аналіз кадрового складу та професійної структури персоналу..... 33

2.3 Оцінка чинної системи розвитку персоналу ……..…..... 36

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР»..... 41

3.1 Розробка моделі управління розвитком персоналу з урахуванням сучасних підходів……..... 41

3.2 Оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів..... 46

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ……..……..... 55

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 58

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає в тому, що сучасні інженерно-виробничі підприємства України перебувають у стані постійної трансформації, спричиненої глобальними технологічними змінами, економічною нестабільністю та загостренням конкуренції на ринку. У цих умовах людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності, а системний розвиток персоналу – стратегічною необхідністю для забезпечення сталого функціонування та інноваційного розвитку. Особливо це стосується компаній, які спеціалізуються на високотехнологічному обладнанні, де від кваліфікації працівників безпосередньо залежать надійність продукції, безпека експлуатації та задоволеність клієнтів.

ТОВ «Компанія Докер», яке виробляє, продає та обслуговує вантажопідйомне обладнання, є показовим прикладом підприємства, що потребує постійного оновлення професійних компетенцій свого колективу. Відсутність чітко структурованої системи розвитку персоналу може призвести до зниження якості послуг, зростання аварійності, втрати кадрів та ринкових позицій. Тому наукове дослідження, спрямоване на аналіз сучасних підходів до управління розвитком персоналу в умовах Індустрії 4.0 та розробку практичних рекомендацій для конкретного підприємства, має високу соціальну, економічну та наукову значущість.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на інженерно-виробничому підприємстві.

Предметом дослідження виступає процес розвитку персоналу як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах технологічних та індустріальних змін.

Основною метою кваліфікаційної роботи є розробка науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи розвитку

персоналу на інженерно-виробничому підприємстві на прикладі ТОВ «Компанія Докер».

Для досягнення цієї мети були визначені такі завдання: по-перше, виявити теоретичні основи та сутність розвитку персоналу в системі управління підприємством; по-друге, проаналізувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах індустріальних і технологічних змін, зокрема в контексті Індустрії 4.0; по-третє, дослідити особливості розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах, з урахуванням специфіки їх діяльності та структури кадрового складу; по-четверте, розробити практичні рекомендації щодо оптимізації системи розвитку персоналу на ТОВ «Компанія Докер».

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних учених у галузі управління персоналом, організаційного розвитку, компетентнісного підходу та цифрової трансформації HR-процесів.

У роботі застосовано комплекс методів наукового пізнання: аналіз наукової, нормативно-правової та статистичної літератури; порівняльний аналіз підходів до розвитку персоналу; метод узагальнення та систематизації емпіричних даних; описовий метод для характеристики структури персоналу та існуючих практик; а також метод моделювання для розробки пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері праці та освіти, наукові публікації з управління персоналом, матеріали міжнародних досліджень щодо тенденцій у HR-практиках, дані офіційних сайтів підприємств, зокрема ТОВ «Компанія Докер», а також інформація з профільних HR-порталів та аналітичних звітів щодо ринку праці в інженерно-виробничому секторі.

Практична цінність результатів дослідження полягає в розробці конкретних, реалізовних рекомендацій для ТОВ «Компанія Докер» щодо впровадження сучасних підходів до розвитку персоналу, зокрема

використання VR-тренінгів, цифрових навчальних платформ, компетентнісного моделювання та програм менторства. Ці пропозиції спрямовані на підвищення кваліфікації працівників, зниження плинності кадрів, підвищення безпеки виробництва та формування культури безперервного навчання, що в сукупності забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з: вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій та 30 найменувань використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством

Розвиток персоналу є фундаментальним аспектом сучасного управління підприємством, особливо в умовах швидких технологічних змін та глобальної конкуренції. Системний підхід до розвитку кадрів сприяє сталому зростанню бізнесу, підвищенню продуктивності праці та формуванню конкурентних переваг організації на ринку. У сучасному розумінні розвиток персоналу охоплює не лише навчання та підвищення кваліфікації, а й комплекс заходів із формування організаційної культури, управління кар'єрою та стимулювання інноваційної активності працівників.

Сутність розвитку персоналу полягає в системно організованому процесі безперервного професійного навчання працівників, спрямованому на підготовку їх до виконання нових виробничих функцій, просування по службі та загального професійного зростання [1]. Це поняття охоплює не лише педагогічні, а й економічні, соціальні та психологічні аспекти, інтегруючись у загальну систему управління через функції планування, організації, мотивації та контролю. На інженерно-виробничих підприємствах, де домінує технічна спеціалізація, розвиток персоналу передусім фокусується на оволодінні новими технологіями, забезпеченні безпеки праці та оптимізації виробничих процесів.

Такий підхід виходить за межі простого курсу підвищення кваліфікації. Він передбачає створення культури неперервного вдосконалення, де кожен працівник розглядається не як виконавець окремих завдань, а як активний учасник загального розвитку підприємства. У цьому контексті навчання перетворюється на інструмент не лише набуття нових знань, а й формування

корпоративної ідентичності, підвищення відчуття належності до колективу та зростання професійної гордості. Саме такий глибокий підхід дозволяє перетворити інвестиції в персонал на тривалий актив, який забезпечує стабільність та інноваційний потенціал компанії [2].

Значення розвитку персоналу виявляється в його безпосередньому внеску в підвищення конкурентоспроможності підприємства. Дослідження свідчать, що інвестиції в персонал можуть підвищувати продуктивність на 75-80%, значно знижуючи плинність кадрів і стимулюючи інноваційну активність [3]. У економічному вимірі це трансформується в конкретне повернення інвестицій завдяки зростанню прибутку, здатності швидко адаптуватися до ринкових змін та мінімізації операційних ризиків. Для українських інженерно-виробничих підприємств, які перебувають у стані постійної модернізації, розвиток персоналу стає ключовим фактором резистентності [7].

Ефективна система розвитку персоналу дозволяє підприємству не лише утримувати наявні кадри, але й залучати нові таланти. Крім того, високий рівень кваліфікації персоналу напряму впливає на якість продукції та послуг, що є вирішальним фактором для клієнтів у галузях, де надійність та безпека є пріоритетом. Таким чином, розвиток персоналу перетворюється на стратегічний інструмент побудови довгострокових відносин з клієнтами та формування позитивного іміджу бренду на ринку.

Концептуальна еволюція поглядів на розвиток персоналу пройшла кілька ключових етапів. Традиційна модель розглядала навчання переважно як реактивний інструмент – відповідь на виниклу потребу в нових знаннях або компетенціях. Сучасна парадигма є принципово іншою: розвиток персоналу стає проактивною стратегією, спрямованою на створення організації, здатної не лише реагувати на зміни, але й передбачати їх. Це означає системну роботу з формування компетентнісного портфеля, що відповідає довгостроковим цілям підприємства [5].

Вчені в галузі управління персоналом виділяють кілька ключових функцій системи розвитку персоналу. Адаптаційна функція забезпечує пристосування працівників до нових умов праці, технологій та організаційних змін. Освітньо-кваліфікаційна функція спрямована на підвищення рівня знань, умінь і навичок. Мотиваційна функція підтримує зацікавленість персоналу в ефективній праці через кар'єрне зростання та самовдосконалення [4]. Соціалізаційна функція сприяє формуванню корпоративних цінностей і командної культури. Нарешті, інноваційна функція стимулює генерацію нових ідей та пошук нестандартних підходів до вирішення виробничих завдань.

Важливо також розмежовувати поняття «навчання» і «розвиток» персоналу. Навчання орієнтоване на набуття конкретних знань і навичок, необхідних для виконання поточних завдань. Розвиток персоналу є ширшим поняттям, що охоплює процеси, спрямовані на формування потенціалу працівника для вирішення майбутніх завдань [6]. Такий підхід відповідає стратегічному управлінню персоналом, де інвестиції у людський капітал розглядаються як основа сталого конкурентного розвитку підприємства.

У науковій літературі сформувалося кілька підходів до розуміння системи розвитку персоналу. Системний підхід розглядає розвиток персоналу як складову загальної системи управління підприємством, де навчання є лише одним з елементів поряд з атестацією, плануванням кар'єри, управлінням компетенціями та мотивацією [8]. Процесний підхід акцентує увагу на безперервності та циклічності процесу розвитку, де результати оцінки потреб у навчанні трансформуються в навчальні програми, реалізуються та оцінюються [28]. Стратегічний підхід пов'язує розвиток персоналу з довгостроковими цілями підприємства, забезпечуючи формування людського капіталу, необхідного для майбутнього розвитку організації.

Компетентнісний підхід є одним із найбільш поширених у сучасній практиці управління персоналом. Він базується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання конкретних посадових обов'язків, та розробці програм розвитку, спрямованих на формування та

вдосконалення цих компетенцій. Перевагою компетентнісного підходу є його орієнтованість на результат та можливість об'єктивної оцінки досягнень у розвитку [9].

Особливе значення для інженерно-виробничих підприємств має підхід, що базується на концепції організаційного навчання (organizational learning). Згідно з цією концепцією, підприємство як організація здатне накопичувати, зберігати та передавати знання, формуючи інституційну пам'ять, що є важливим активом. Для виробничих підприємств це особливо актуально в контексті збереження технічних знань та виробничого досвіду, які часто є неформалізованими та передаються лише в процесі безпосередньої взаємодії між досвідченими та молодими фахівцями.

Таким чином, розвиток персоналу є не просто функцією управління людськими ресурсами, а стратегічним інструментом, який дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах жорсткої конкуренції, але й займати лідируючі позиції у своїй галузі. Ефективна реалізація цього процесу забезпечує формування корпоративної культури, підвищує лояльність персоналу та створює основу для довгострокового інноваційного розвитку. У сучасному світі, де темпи змін постійно прискорюються, компанія, яка інвестує в розвиток своїх людей, інвестує у своє майбутнє.

1.2. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах індустріальних і технологічних змін

У сучасних умовах стрімких індустріальних і технологічних змін, які визначаються активним розвитком концепції Індустрії 4.0, цифровою трансформацією виробничих процесів, глибокою автоматизацією, впровадженням штучного інтелекту, інтернетом речей (IoT) та аналітикою великих даних (Big Data), управління розвитком персоналу зазнає кардинальної трансформації. Воно поступово відходить від традиційного

реактивного формату періодичного навчання до стратегічного, гнучкого та повністю цифрового процесу, спрямованого на забезпечення максимальної адаптивності працівників до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі [10]. Такий підхід не лише суттєво підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку, але й формує принципово нові типи компетенцій, серед яких особливе значень набувають просунуті цифрові навички, здатність ефективно працювати з масивами даних, кібербезпека та розвинені soft skills – комунікація, критичне мислення, емоційний інтелект та здатність до швидкого навчання[29].

Ця трансформація є не просто технічною модернізацією існуючих навчальних програм або цифровізацією паперових журналів, а фундаментальною зміною філософії управління людськими ресурсами в цілому. Раніше розвиток персоналу часто розглядався як реактивна міра – відповідь на вже виниклу потребу у нових знаннях або усунення виявлених помилок. Сьогодні ж він стає проактивною стратегією, спрямованою на створення організації, здатної не лише оперативно реагувати на зміни, але й передбачати їх, використовуючи потенціал свого персоналу як основний драйвер інновацій та технологічного прогресу. У цьому контексті кожен працівник перетворюється на активного учасника цифрової трансформації, який не просто виконує інструкції, а генерує ідеї щодо оптимізації процесів на основі доступних йому даних.

Індустрія 4.0 характеризується глибокою інтеграцією кібер-фізичних систем, інтернету речей, штучного інтелекту та технологій обробки великих обсягів даних, що призводить до повної автоматизації рутинних операцій і фундаментальної зміни структури робочих місць [10]. На інженерно-виробничих підприємствах це проявляється у переході до концепції «розумного» виробництва (Smart Factory), де людина взаємодіє з роботами-колегами (коботами), використовує цифрові двійники обладнання для моделювання процесів та аналізує дані в реальному часі для прийняття

управлінських рішень. Це вимагає від працівників нової якості взаємодії з технікою, де фізична сила поступається місцем інтелектуальному контролю.

Цей перехід кардинально змінює вимоги до кваліфікації працівників та професійних стандартів. Якщо раніше достатньо було володіти суто практичними навичками роботи з механічними системами та інструментом, то сьогодні фахівець повинен вміти інтерпретувати складні потоки даних, розуміти алгоритми роботи систем автоматизованого управління та вміти діагностувати несправності на основі цифрових показників приладів. Однак такі зміни породжують низку серйозних викликів – гострий дефіцит цифрових компетенцій among існуючого персоналу, внутрішній психологічний опір змінам, підвищена плинність кадрів через невідповідність навичок та необхідність безперервного оновлення знань [10]. Водночас вони відкривають широкі перспективи щодо підвищення продуктивності праці, стимулювання інноваційної діяльності та підвищення загальної стійкості бізнесу до кризових явищ.

Сучасні підходи до управління розвитком персоналу будуються на основі кількох ключових принципів, що забезпечують ефективність у цифрову епоху. Цифровий підхід передбачає активне використання спеціалізованих технологій, зокрема систем управління навчанням (LMS), масових онлайн-курсів (MOOCs), штучного інтелекту для створення персоналізованих освітніх траєкторій, аналітики великих даних для виявлення прихованих потреб у розвитку та блокчейну для надійної сертифікації та верифікації набутих компетенцій [11]. Ці технології роблять навчання доступним у будь-який час і з будь-якого місця, що особливо важливо для виробничих підприємств, де графік роботи може бути нелінійним, а працівники розподілені по різних об'єктах.

Компетентнісний підхід у контексті Індустрії 4.0 орієнтований на формування комплексних навичок, що поєднують глибоку технічну підготовку, високу цифрову грамотність та розвинені soft skills, з особливим акцентом на прийняття рішень на основі даних, роботу з інтернетом речей та

основами кібербезпеки [12; 13]. Це означає, що програми розвитку перестають бути універсальними для всіх і стають індивідуалізованими, орієнтованими на конкретні завдання, які стоять перед працівником у його повсякденній діяльності. Такий підхід дозволяє точно визначити, які саме навички потрібні кожному фахівцю для ефективного виконання його завдань у сучасних умовах, уникаючи зайвих витрат часу на непотрібні теми.

Гнучкий (agile) підхід передбачає суттєве скорочення циклів навчання, організацію крос-функціональних проектних команд і швидке коригування освітніх програм у відповідь на зміни на ринку чи в технологічному середовищі. У світі, де технології оновлюються кожні кілька місяців, довгострокові навчальні програми стають неактуальними ще до свого завершення, тому втрачають сенс. Тому сучасні підходи зосереджуються на коротких, цільових модулях, які можна швидко розгорнути, протестувати та адаптувати під потреби бізнесу без тривалих погоджень.

Персоналізований підхід, пов'язаний із концепцією безперервного навчання протягом усього життя (lifelong learning), базується на індивідуальних кар'єрних траєкторіях, які формуються за допомогою аналітики штучного інтелекту, а також на використанні мікро-навчання (micro-learning) для ефективного засвоєння знань у короткі терміни [14]. Мікро-навчання у вигляді коротких відеоуроків, інфографік чи інтерактивних тестів дозволяє працівникові отримувати необхідну інформацію прямо на робочому місці, саме в той момент, коли вона йому потрібна для вирішення конкретної проблеми, що значно підвищує засвоюваність матеріалу.

Особливу роль у промисловості відіграє інноваційно-технологічний підхід, що використовує віртуальну (VR) та доповнену реальність (AR) для моделювання складних або небезпечних ситуацій, наприклад при тренуванні з ремонту обладнання під напругою або роботі на значній висоті. Ці технології дозволяють створити абсолютно безпечне середовище для відпрацювання навичок, що критично важливо в галузях з підвищеним рівнем ризику для життя та здоров'я. VR-симулятори дозволяють новому фахівцю відпрацювати

складні процедури в умовах, максимально наближених до реальних, не наражаючи на небезпеку ані себе, ані дороге обладнання, а також дозволяють помилятися без матеріальних збитків.

Нарешті, стратегічний підхід передбачає глибоку інтеграцію HR-технологій у загальну бізнес-стратегію компанії, включаючи автоматизацію процесів підбору, оцінки ефективності та планування розвитку персоналу [10]. У такій моделі розвиток персоналу перестає бути окремою ізольованою функцією HR-відділу і стає невід'ємною частиною загального управлінського циклу, де кожне навчальне завдання прямо пов'язане з досягненням конкретних бізнес-результатів та ключових показників ефективності (KPI) підприємства.

Серед ключових рекомендацій для промислових підприємств щодо розвитку персоналу в умовах Індустрії 4.0 слід відзначити такі пріоритетні напрями: запровадження VR-тренінгів для безпечного відпрацювання складних технічних операцій; організація спеціалізованих курсів з IoT, автоматизації та цифрового управління виробничими процесами; розробка персоналізованих програм апскілінгу для різних категорій персоналу, спрямованих на розвиток digital skills; інтеграція HR-tech рішень для ефективного планування розвитку персоналу та оцінки повернення інвестицій у навчання (ROI).

Таким чином, сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах індустріальних і технологічних змін роблять акцент на цифровізації, адаптивності, персоналізації та безперервності навчання. Їх успішне впровадження стає не просто інструментом підвищення операційної ефективності, а стратегічною необхідністю для забезпечення довгострокової стійкості, інноваційності та лідерства у галузі в умовах глобальної конкуренції.

Водночас практична реалізація окреслених підходів вимагає подолання низки системних обмежень та бар'єрів, що існують на промислових підприємствах. Попри очевидні переваги та стратегічну необхідність, впровадження сучасних методів розвитку персоналу стикається з високими

початковими інвестиціями у цифрову інфраструктуру, закупівлю спеціалізованого програмного забезпечення та обладнання для VR/AR-тренінгів. Для багатьох середніх виробничих компаній це стає стримуючим фактором, особливо в умовах економічної нестабільності та скорочення бюджетів на непрофільні активи. Крім того, існує проблема «цифрового розриву» між поколіннями працівників: старші фахівці, які мають унікальний технічний досвід та критично важливі для виробництва компетенції, часто відчувають труднощі з освоєнням нових цифрових інтерфейсів, що вимагає додаткових зусиль щодо їхньої адаптації, підтримки та інклюзії у процеси цифрової трансформації [15].

Критичним фактором успіху цифровізації навчання є формування організаційної культури, що підтримує безперервне навчання та інновації на всіх рівнях управління. Технологічні інструменти самі по собі не гарантують результату, якщо вони не підкріплені відповідною мотивацією, ціннісними орієнтирами керівництва та системою заохочень. Лідери підприємства повинні демонструвати особистий приклад залученості до процесів навчання, створювати атмосферу психологічної безпеки, де помилка розглядається не як привід для санкцій, а як можливість для вдосконалення та отримання нового досвіду. Без фундаментальної зміни менталітету від формального «навчання заради сертифіката» до свідомого «навчання заради професійного розвитку» навіть найпередовіші платформи та симулятори залишатимуться невикористаним ресурсом, що не приносить віддачі [16].

Особливу увагу в контексті Індустрії 4.0 слід приділити ролі штучного інтелекту та аналітики даних у персоналізації освітніх траєкторій. Сучасні інтелектуальні системи здатні аналізувати успішність виконання виробничих завдань, швидкість реакції оператора та типові помилки працівника, автоматично генеруючи йому індивідуальний план підтягування компетенцій. Це дозволяє перейти від масового уніфікованого навчання до мікронавчання, адаптованого під конкретні прогалини у знаннях кожного співробітника саме в момент виникнення потреби. Прогностична аналітика також дає змогу

передбачити майбутні потреби у кадрах за кілька років наперед, спираючись на тренди розвитку технологій та стратегічні цілі підприємства, що забезпечує випереджальне формування кадрового резерву та мінімізує ризики кадрового голоду [17].

Для інженерно-виробничого сектору важливим напрямом технологічного розвитку стає використання систем віддаленої експертної підтримки та цифрових двійників виробничих ліній. Фахівець на місці може отримувати інструкції від віддаленого експерта у режимі реального часу через AR-окуляри, який бачить те саме, що й працівник, і може накладати цифрові підказки та схеми безпосередньо на реальне обладнання. Це значно скорочує час простою техніки під час ремонту та дозволяє залучати найкращих фахівців до вирішення складних проблем незалежно від їхнього географічного розташування. Цифрові двійники, у свою чергу, дозволяють відпрацьовувати сценарії модернізації виробництва або реагування на аварійні ситуації у віртуальному середовищі перед впровадженням змін у реальності, що підвищує безпеку та знижує витрати на помилки [18].

У довгостроковій перспективі розвиток персоналу буде все більше інтегруватися з повсякденною роботою, поступово стираючи межі між навчанням та виробничою діяльністю. Концепція «навчання в потоці роботи» (learning in the flow of work) стає новим стандартом, де доступ до знань, інструкцій та експертної допомоги вбудований безпосередньо у робочі інструменти, інтерфейси обладнання та корпоративні месенджери. Це вимагає від підприємств не лише технічної модернізації парку верстатів та комп'ютерів, але й глибокого перегляду організаційної структури, системи оцінки ефективності та винагород. Зрештою, здатність організації до швидкого навчання, адаптації та генерації нових знань стає головним джерелом стійкої конкурентної переваги в епоху невизначеності та стрімких технологічних змін [19].

Отже, трансформація управління розвитком персоналу в умовах Індустрії 4.0 є багатовимірним процесом, що поєднує технологічні,

організаційні та культурні зміни. Успіх цієї трансформації залежить не стільки від впровадження окремих цифрових інструментів, скільки від цілісності стратегії, яка інтегрує навчання у бізнес-процеси, забезпечує безперервність розвитку та формує середовище, сприятливе для інновацій. Для інженерно-виробничих підприємств це означає перехід від епізодичного навчання до створення екосистеми безперервного розвитку, де кожен працівник є активним суб'єктом змін, а людський капітал розглядається як ключовий актив, що визначає майбутнє компанії на глобальному ринку [20].

Важливим аспектом успішної трансформації системи розвитку персоналу є тісна співпраця між промисловими підприємствами та закладами освіти, що дозволяє закрити кваліфікаційний розрив ще на етапі підготовки фахівців. Традиційна модель, де університети та технікуми готують кадри ізольовано від реальних потреб виробництва, в умовах Індустрії 4.0 стає неефективною. Натомість набуває поширення модель дуальної освіти, де теоретична підготовка поєднується з практичним навчанням безпосередньо на підприємстві під керівництвом досвідчених наставників. Такий підхід дозволяє студентам опанувати актуальні технології, з якими вони зіштовхнуться після випуску, а компанія отримує можливість формувати кадровий резерв «під себе», знижуючи витрати на подальше до навчання молодих спеціалістів [21]. Партнерство з провідними технічними університетами також відкриває доступ до передових наукових розробок, спільних дослідницьких проєктів та можливості залучення студентів до вирішення реальних виробничих кейсів.

Окремої уваги заслуговує питання оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу в цифровому середовищі, оскільки традиційні метрики (кількість пройдених годин, відвідуваність тренінгів) більше не відображають реальної цінності навчання для бізнесу. У контексті Індустрії 4.0 ключовими показниками стають виробничі KPI: зниження часу простою обладнання, зменшення кількості браку, підвищення продуктивності праці та швидкість впровадження інновацій. Використання аналітики великих даних дозволяє

встановити прямий кореляційний зв'язок між пройденими модулями навчання та покращенням операційних показників, що дає змогу розрахувати реальний повернення інвестицій (ROI) у людський капітал [22]. Це зміщує фокус з процесу навчання на результат, змушуючи HR-відділи та бізнес-підрозділи працювати в тісній кооперації для визначення цілей розвитку, які безпосередньо впливають на прибутковість компанії.

Не можна ігнорувати етичні та правові аспекти цифровізації навчання та управління персоналом, які стають дедалі більш актуальними з впровадженням систем моніторингу та штучного інтелекту. Збір даних про поведінку працівників, їхні успішності у навчанні, швидкість реакції та навіть емоційний стан через біометричні датчики порушує питання конфіденційності та приватності. Підприємства повинні розробляти чіткі політики щодо використання таких даних, забезпечуючи прозорість алгоритмів прийняття рішень та захищаючи працівників від дискримінації на основі автоматизованого аналізу [23]. Довіра персоналу до цифрових систем є критичним фактором: якщо працівники сприймають інструменти навчання як засіб тотального контролю, це призведе до опору та зниження залученості, нівелюючи всі технологічні переваги.

Ключову роль у процесі трансформації відіграє середня ланка управління – майстри змін, начальники цехів та керівники відділів, які безпосередньо взаємодіють з виконавцями. Саме вони є провідниками змін на місцях, і їхня готовність підтримувати нові підходи до навчання визначає успіх впровадження. Якщо керівники середньої ланки не володіють цифровими компетенціями або не розуміють цінності безперервного розвитку, ініціативи зверху будуть блокуватися на рівні виконання. Тому програми трансформації повинні передбачати обов'язковий компонент розвитку лідерських та цифрових навичок для менеджерів, перетворюючи їх на агентів змін та менторів для своїх команд [24]. Їхня роль еволюціонує від контролерів виконання до фасилітаторів навчання та коучів, які допомагають підлеглим інтегрувати нові знання у повсякденну роботу.

У довгостроковій перспективі розвиток персоналу буде все більше інтегруватися з екосистемою національної економіки та державними ініціативами у сфері цифровізації. Державні програми підтримки перекваліфікації, податкові пільги для компаній, що інвестують у навчання працівників, та стандартизація цифрових компетенцій на національному рівні стають важливими зовнішніми факторами, що впливають на стратегію підприємств. Участь у галузевих асоціаціях та обмін найкращими практиками дозволяють компаніям не розробляти рішення з нуля, а адаптувати вже існуючі успішні кейси, прискорюючи власну трансформацію [25]. Це формує середовище колективного навчання, де конкуренція за кадри поєднується зі співпрацею у підвищенні загального рівня кваліфікації галузі.

Підсумовуючи розширений аналіз сучасних підходів, можна стверджувати, що управління розвитком персоналу в умовах Індустрії 4.0 вимагає холистичного бачення, що поєднує технології, культуру, освіту та етику. Це не одноразовий проєкт, а безперервний процес адаптації, який вимагає гнучкості, відкритості до нового та готовності інвестувати у людський потенціал як у найцінніший актив. Компанії, які зможуть ефективно поєднати цифрові інструменти з гуманістичним підходом до розвитку працівників, отримають стійку конкурентну перевагу, здатність до інновацій та лояльну команду, готову до викликів майбутнього [27].

1.3. Особливості розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах

Розвиток персоналу на сучасних інженерно-виробничих підприємствах є ключовим елементом стратегічного управління, який безпосередньо забезпечує здатність організації гнучко адаптуватися до швидких технологічних та ринкових змін у глобальному середовищі. У цьому підрозділі детально розглядаються сутність, фактори впливу, структурні особливості, методи реалізації та основні виклики процесу розвитку персоналу з акцентом на практичні аспекти для підприємств, що спеціалізуються на виробництві та ремонті складного технічного обладнання, де ціна помилки є надзвичайно високою. Аналіз підкреслює роль безперервного навчання як одного з найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності, оскільки саме кваліфікація працівників визначає якість продукції та безпеку виробничих процесів [15].

Сутність розвитку персоналу в інженерно-виробничому секторі полягає в системно організованому процесі безперервного професійного навчання, спрямованому на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, просування по службі, формування кадрового резерву для керівних посад та вдосконалення соціальної структури колективу. На відміну від сервісних чи торгівельних секторів, де головний акцент робиться на клієнтоорієнтованості та емоційному інтелекті, у виробничій сфері домінує технічна компетентність та точність виконання операцій. Це вимагає гармонійного поєднання hard skills – глибоких технічних знань, вміння читати креслення та практичних навичок роботи з інструментом – і soft skills, таких як критичне мислення, здатність до командної взаємодії у небезпечних умовах та ефективної комунікації [16].

Особливу роль у цьому процесі відіграє своєчасне освоєння спеціалізованого обладнання, суворе дотримання стандартів безпеки праці та інтеграція з інноваційними технологіями, зокрема автоматизацією, інтернетом речей та цифровими двійниками виробничих ліній. Ці фактори зумовлюють специфіку підходів до навчання і розвитку в інженерно-виробничому секторі – вони мають бути більш практично-орієнтованими, з акцентом на безпеку,

технічну точність та відповідність галузевим стандартам, оскільки теоретичні знання без практичного закріплення є недостатніми для забезпечення безаварійної роботи.

На процес розвитку персоналу впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, що формують середовище функціонування підприємства. Серед зовнішніх факторів виділяються швидке технологічне оновлення, пов'язане з концепцією Індустрії 4.0, економічна нестабільність та зростання конкуренції за кваліфіковані кадри на ринку праці. Внутрішні фактори включають корпоративну культуру, стратегічні пріоритети підприємства та використання таких підходів, як Lean, які передбачають оптимізацію процесів із акцентом на людський потенціал як ключовий актив [17]. Для підприємств інженерно-виробничого сектору розвиток персоналу має безпосереднє значення для адаптації до нових матеріалів, технологій та обладнання, що дозволяє зберігати технологічне лідерство.

Структура персоналу на інженерно-виробничих підприємствах має чітку ієрархію та функціональну диференціацію, що відображає складність виробничого ланцюжка. Зазвичай до 60-70% штату становлять виробничі робітники – кваліфіковані слюсарі, зварювальники, оператори обладнання, які безпосередньо створюють продукт. Інженерно-технічний персонал відповідає за проектування, контроль технологічних процесів та технічне обслуговування, забезпечуючи науково-технічну підтримку. Допоміжний персонал забезпечує функціонування систем обліку, планування та логістики, а обслуговуючий – підтримує інфраструктуру та безпеку на території підприємства [18].

Ефективне управління розвитком передбачає цілісний цикл, що включає планування кадрових потреб, підбір, навчання та оцінку результатів за ключовими показниками ефективності, зокрема продуктивністю, ініціативністю та здатністю до вирішення нестандартних завдань. Оцінювання результатів навчання є невід'ємним елементом системи розвитку персоналу, що дозволяє коригувати програми, виявляти прогалини у компетенціях та

максимізувати ефективність інвестицій у людський капітал, забезпечуючи зворотний зв'язок між працівником та роботодавцем.

Сучасні методи розвитку персоналу в інженерно-виробничому секторі охоплюють широкий спектр інструментів (табл. 1.1), що дозволяє комбінувати підходи залежно від категорії працівників.

Таблиця 1.1 – Методи розвитку персоналу в інженерно-виробничому секторі

Метод	Характеристика
Менторство	Швидка інтеграція нових працівників під керівництвом досвідченого фахівця
On-the-job training	Практичне навчання безпосередньо на робочому місці
Коучинг	Розвиток особистісних та професійних якостей
Структуровані тренінги	Системне навчання за програмами
Ротація кадрів	Розширення профілю компетенцій
Lean-технології	Безперервне вдосконалення процесів
VR-симуляції	Безпечне тренування складних або небезпечних операцій
Цифрові платформи	Навчання автоматизації, IoT та кібербезпеки

Джерело: розроблено автором

Серед методів розвитку – менторство, яке дозволяє новим працівникам швидко інтегруватися в колектив під керівництвом досвідченого фахівця; on-the-job training, що забезпечує практичне навчання безпосередньо на робочому місці без відриву від виробництва; коучинг, спрямований на розвиток особистісних та професійних якостей; структуровані тренінги для масового навчання; ротація кадрів для розширення профілю компетенцій та універсалізації; а також застосування Lean-технологій, які сприяють безперервному вдосконаленню процесів та залученню персоналу до оптимізації виробництва [19].

У контексті Індустрії 4.0 все більшого значення набувають VR-симуляції для безпечного тренування складних або небезпечних операцій, а також цифрові платформи для навчання з автоматизації, IoT та кібербезпеки. Форми управління розвитком можуть бути централізованими для забезпечення єдиних стандартів, децентралізованими для гнучкості,

матричними для ефективного використання ресурсів або командними для посилення колаборації.

Особливу роль у розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах відіграє передача досвіду від старшого покоління фахівців до молодших. Багато кваліфікованих слюсарів та інженерів, які мають десятки років досвіду, наближаються до виходу на пенсію. Втрата цього досвіду може стати серйозним ударом для будь-якої компанії. Тому програми менторства та наставництва стають стратегічною необхідністю [20]. Такий підхід дозволяє зберегти корпоративні знання всередині компанії та забезпечити безперервність виробничих процесів.

Ще одним важливим аспектом є мотивація до навчання. Навіть найкращі програми розвитку будуть неефективними, якщо працівники не бачать у них особистої вигоди. Тому система розвитку персоналу повинна бути тісно пов'язана з кар'єрним просуванням та системою винагород. Чіткі кар'єрні траєкторії, де кожен наступний рівень кваліфікації супроводжується відповідним зростанням заробітної плати та соціальних гарантій, формують у працівника розуміння того, що його зусилля з розвитку визнаються та винагороджуються.

Незважаючи на потенціал, процес розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах стикається з низкою викликів. Серед них – висока плинність кадрів, спричинена важкими умовами праці, дефіцит цифрових компетенцій, внутрішній опір змінам, психологічні бар'єри та недостатня мотивація [21]. Для подолання цих проблем рекомендується здійснювати цілеспрямовані інвестиції в навчання, оскільки дослідження свідчать про повернення інвестицій до 113% у деяких випадках. Також доцільним є впровадження ініціатив у сфері різноманітності, рівності та інклюзивності, партнерство з технічними навчальними закладами для формування кадрового резерву.

Слід також зазначити, що впровадження сучасних підходів до розвитку персоналу не завжди вимагає значних фінансових витрат. Lean-підхід закликає

до раціонального використання ресурсів – використання внутрішніх тренерів з числа досвідчених працівників, організація обміну досвідом між підрозділами, використання відкритих онлайн-ресурсів для базового навчання. Головне – це системність і стратегічна орієнтація. Навіть невеликі, але регулярні та цілеспрямовані кроки у сфері розвитку персоналу можуть принести значні результати у довгостроковій перспективі.

Отже, розвиток персоналу на інженерно-виробничих підприємствах є складним, багаторівневим процесом, що поєднує технічне навчання, формування корпоративної культури та стратегічне управління людським капіталом. Специфіка сектору вимагає балансу між практичними навичками та теоретичними знаннями, між збереженням традиційного досвіду та освоєнням цифрових компетенцій. Успішна реалізація системи розвитку персоналу забезпечує підприємству стійку конкурентну перевагу та здатність до довгострокового інноваційного розвитку.

У першому розділі кваліфікаційної роботи визначено теоретичні основи управління розвитком персоналу підприємства. Встановлено, що розвиток персоналу є багатоаспектним стратегічним процесом, який охоплює педагогічні, економічні, соціальні та психологічні виміри. Основу системи розвитку персоналу складають безперервне навчання, компетентнісний підхід, мотивація та кар'єрне планування.

Проаналізовано сучасні підходи до управління розвитком персоналу в умовах Індустрії 4.0. Виявлено, що ключовими напрямами трансформації є цифровізація навчальних процесів, персоналізація освітніх траєкторій, застосування VR/AR технологій та інтеграція HR-tech у загальну бізнес-стратегію. Ці тенденції висувають нові вимоги до компетентнісного профілю персоналу виробничих підприємств.

Визначено особливості розвитку персоналу на інженерно-виробничих підприємствах. Встановлено, що специфіка сектору зумовлює акцент на технічних компетенціях, безпеці праці та практично-орієнтованих методах навчання. Ключовими методами є менторство, on-the-job training, VR-

симуляції та lean-підходи до організації навчання. Головними викликами залишаються висока плинність кадрів, дефіцит цифрових компетенцій та внутрішній опір змінам.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КАДРОВОГО СКЛАДУ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Компанія Докер»

ТОВ «Компанія Докер» є підприємством, зареєстрованим у місті Запоріжжя, що спеціалізується на виробництві, продажу та ремонті вантажопідйомного обладнання, зокрема кранів, лебідок та інших механізмів. Підприємство засноване у 2010 році зі статутним капіталом у 8 000 гривень та є типовим представником малого інженерно-виробничого бізнесу в Україні [22].

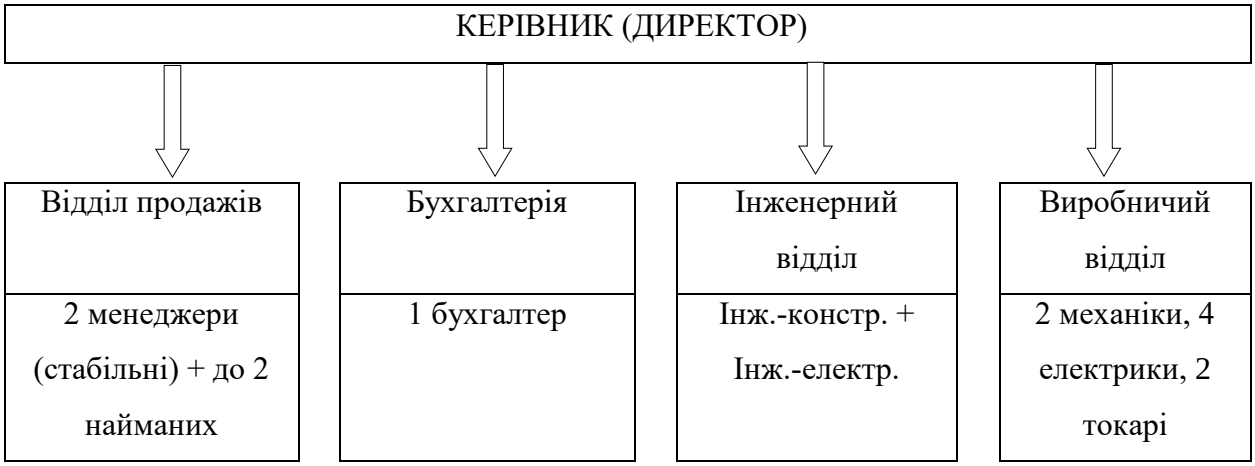
Основними напрямами діяльності компанії є: проектування та виробництво вантажопідйомного обладнання на замовлення; реалізація серійного підйомно-транспортного обладнання; технічне обслуговування та ремонт кранів, лебідок і підйомників; проведення технічних оглядів та сертифікації обладнання. Компанія орієнтована переважно на ринок B2B, обслуговуючи промислові підприємства, будівельні організації та логістичні компанії.

Підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції на ринку вантажопідйомного обладнання України, що спонукає керівництво приділяти підвищену увагу якості продукції та послуг, безпеці виробничих процесів та кваліфікації персоналу. Діяльність компанії регулюється відповідними технічними регламентами та стандартами безпеки у сфері вантажопідйомних механізмів.

Ринок вантажопідйомного обладнання в Україні характеризується значною конкуренцією між вітчизняними виробниками та імпортерами. Для малих та середніх підприємств, таких як ТОВ «Компанія Докер», ключовими конкурентними перевагами є гнучкість, здатність до виконання нестандартних замовлень, оперативне сервісне обслуговування та висока кваліфікація

персоналу. Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу для таких підприємств мають особливо важливе значення.

Лінійна організаційна структура ТОВ «Компанія Докер» відображає пряму підпорядкованість усіх підрозділів керівнику підприємства. Рис. 2.1 ілюструє схему підпорядкованості.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 2.1 – Лінійна організаційна структура ТОВ «Компанія Докер»

Організаційна структура ТОВ «Компанія Докер» відображає специфіку інженерно-виробничого підприємства малого та середнього бізнесу. Виділяються такі основні підрозділи: виробничо-технічний відділ, відповідальний за проектування, виготовлення та ремонт обладнання; відділ продажів та сервісного обслуговування, що здійснює роботу з клієнтами у форматі B2B; адміністративно-фінансовий блок, який забезпечує загальне управління, бухгалтерський облік та документообіг.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до вимог законодавства України у сфері охорони праці та промислової безпеки. Роботи з вантажопідйомним обладнанням відносяться до категорії підвищеного ризику, що обумовлює жорсткі вимоги до кваліфікації персоналу та необхідність регулярного проходження навчання і перевірки знань з питань безпеки [24].

Кадровий склад ТОВ «Компанія Докер» представлений чотирма основними категоріями персоналу.

Детальна структура чисельності по посадах наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Кадровий склад ТОВ «Компанія Докер»

Посада	Категорія персоналу	Кількість, ос.	Стабільність
Директор (керівник)	Адміністраційний персонал	1	Висока
Інженер-конструктор	Інженерний відділ	1	Висока
Інженер-електрик	Інженерний відділ	1	Висока
Менеджер з продажів (стабільні)	Відділ продажів	2	Висока (5–7 років)
Менеджер з продажів (змінні)	Відділ продажів	1–2 (плинні)	Низька
Бухгалтер	Бухгалтерія	1	Висока
Механіки	Виробничий відділ	2	Висока
Електрики	Виробничий відділ	4	Середня
Токарі	Виробничий відділ	2	Середня
Усього:		15–16	

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Аналіз плинності кадрів є важливим індикатором стану системи управління персоналом. Особливо гострою є проблема в відділі продажів: 2 які працюють 5-7 років (стабільне ядро), натомість додатково наймані 1-2 менеджери у середньому залишаються ненадовго.

Таблиця 2.2 – Плинність кадрів ТОВ «Компанія Докер» за 2021–2024 рр. в розрізі відділів

Показник / Відділ	2021	2022	2023	2024
Відділ продажів				
Стабільні менеджери	2	2	2	2
Звільнено змінних менеджерів	2	3	3	4
Виробничий відділ (цех)				
Стабільні (ядрові) робітники	8	8	8	8
Звільнено з цеху (плинні)	3	3	4	4
Інж. / адмін. блок	0	0	0	0
Звільнено всього, ос.	5	6	7	8

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Розглянувши таблицю 2.2 яка відображає показники плинності кадрів по відділах за 2021-2024 рр., ми бачимо, що є проблема у відділі продажів та у цеху, там плинність кадрів найбільша.

2.2. Аналіз кадрового складу та професійної структури персоналу

Глибокий аналіз кадрового складу ТОВ «Компанія Докер» дозволяє виявити не лише ключові особливості формування людського капіталу, але й критичні проблемні аспекти управління персоналом, що безпосередньо впливають на операційну ефективність підприємства. Структура кадрів чітко відображає специфіку інженерно-виробничого сектору, де домінують технічні спеціальності з високими кваліфікаційними вимогами, а помилки персоналу можуть призвести до серйозних аварійних ситуацій. У цьому контексті людський ресурс розглядається не як витратна стаття, а як стратегічний актив, що визначає здатність компанії виконувати складні замовлення з монтажу та ремонту вантажопідйомного обладнання.

За функціональним призначенням персонал підприємства диференціюється на кілька чітко окреслених категорій, кожна з яких виконує унікальну роль у виробничому ланцюжку створення вартості. Виробничі робітники складають чисельну основу штату підприємства. До цієї категорії належать слюсарі з ремонту та монтажу вантажопідйомного обладнання, зварювальники різних розрядів, такелажники та оператори технічних засобів. Ця категорія персоналу безпосередньо задіяна у виробничому процесі на об'єктах клієнтів та у власних цехах, забезпечуючи фізичну реалізацію основних послуг підприємства. Від їхньої кваліфікації та дисципліни залежить безпека та терміни виконання робіт. Інженерно-технічний персонал (ІТП) включає інженерів з електроприводу, проектувальників металоконструкцій, технічних фахівців з налагодження систем управління та фахівців з охорони праці. Їхня роль полягає у забезпеченні технологічної підтримки, розробці проектної документації та контролі відповідності робіт нормативним вимогам. Менеджери та спеціалісти з відділу продажів забезпечують комерційну діяльність підприємства у форматі B2B, працюючи з промисловими клієнтами, будівельними холдингами та портовими операторами. Адміністративний та допоміжний персонал (бухгалтерія, HR, відділ закупівель, господарська

частина) забезпечує загальне управління, фінансову стабільність та підтримку необхідної інфраструктури для безперебійної роботи основних підрозділів.

Вікова структура персоналу характеризується суттєвою нерівномірністю розподілу, що свідчить про наявність демографічних ризиків. Значну частку штату складають досвідчені фахівці передпенсійного та пенсійного віку (50+ років), які є носіями унікальних практичних навичок. Натомість молоді спеціалісти (до 35 років) представлені у значно меншій кількості, що створює дисбаланс у кадровому потенціалі. Це зумовлює високий ризик втрати корпоративних знань, технологічних секретів та досвіду вирішення нестандартних виробничих задач у найближчій перспективі (3-5 років). Така ситуація ставить перед керівництвом завдання негайного налагодження ефективних програм передачі знань, інституту наставництва та планування наступності. Дана проблема є типовою для більшості українських промислових підприємств, де в радянський період підготовка кваліфікованих технічних кадрів велася системно через мережу ПТУ та технікумів, а після його розпаду система професійно-технічної освіти суттєво деградувала, що призвело до «кадрового голоду» у виробничому секторі.

Кваліфікаційний рівень персоналу є ключовим показником конкурентоспроможності для інженерно-виробничого підприємства, особливо у сфері підвищеної небезпеки. Специфіка діяльності ТОВ «Компанія Докер» вимагає від виробничих робітників наявності відповідних кваліфікаційних розрядів, свідоцтв про проходження спеціального навчання та діючих допусків до роботи з вантажопідйомним обладнанням (кранами, ліфтами, підйомниками). Інженерно-технічний персонал повинен мати профільну вищу освіту (інженер-механік, інженер-електрик) та регулярно підтверджувати свою кваліфікацію відповідно до галузевих вимог та змін у законодавстві. Вимоги до кваліфікації суворо визначаються відповідними нормативними актами у сфері промислової безпеки та охорони праці (НПАОП), недотримання яких загрожує підприємству штрафами та зупинкою ліцензії.

Аналіз плинності кадрів виступає важливим індикатором стану системи управління персоналом та соціально-психологічного клімату в колективі. На підприємствах інженерно-виробничого сектору плинність кадрів серед виробничих робітників може бути відносно високою. Це зумовлено важкими умовами праці (робота на висоті, у закритих просторах, вплив погодних факторів), значним фізичним навантаженням та специфічними професійними ризиками. Часто робітники переходять до конкурентів заради незначного підвищення заробітної плати. Водночас інженерно-технічний персонал, як правило, відзначається більшою стабільністю та лояльністю. Це пояснюється тим, що здобуті компетенції є високо специфічними (наприклад, знання конкретних моделей кранів або внутрішніх стандартів проектування) та цінними саме для цього підприємства, що ускладнює їхню монетизацію на ринку праці без додаткової адаптації.

Освітня структура персоналу чітко відображає галузеву специфіку та історично сформований поділ праці. Більшість виробничих робітників має середню спеціальну освіту (професійно-технічні училища, ліцеї), що забезпечує їм необхідні практичні навички. Інженерно-технічний персонал та менеджмент мають вищу профільну освіту (бакалавр, магістр технічних спеціальностей). Ця структура визначає необхідність диференційованих підходів до організації навчання та розвитку для різних категорій персоналу. Виробничі робітники потребують переважно практично-орієнтованого навчання безпосередньо на робочому місці (on-the-job training), майстер-класів та інструктажів. Інженерно-технічний персонал потребує більш теоретично наповнених програм підвищення кваліфікації, участі у спеціалізованих семінарах та конференціях [25].

Детальний аналіз потреб у розвитку персоналу дозволяє визначити пріоритетні напрями навчання для кожної категорії, формуючи основу для річного плану підготовки кадрів. Для виробничих робітників ключовими напрямами є: регулярне оновлення знань з техніки безпеки при роботі з вантажопідйомним обладнанням; освоєння нових матеріалів і технологій

зварювання (наприклад, напівавтоматичне зварювання у захисних газах); навички діагностики та ремонту сучасних автоматизованих систем управління кранами та частотних перетворювачів. Для інженерно-технічного персоналу пріоритетними є: розвиток компетенцій у сфері цифрового проектування (CAD-системи) та автоматизації; поглиблене знання стандартів і регуляторних вимог (ДСТУ, Європейські норми); навички роботи з IoT-системами моніторингу стану обладнання та предиктивної аналітики. Для менеджерів з продажу актуальними є поглиблення технічних знань для проведення ефективних B2B-переговорів з технічно підкованими клієнтами, освоєння цифрових інструментів продажів (CRM-системи) та розвиток комунікативних компетенцій і навичок ведення переговорів. Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «Компанія Докер» не лише закрити поточні кадрові прогалини, але й сформувати резерв для майбутнього технологічного розвитку.

2.3. Оцінка чинної системи розвитку персоналу

Оцінка чинної системи розвитку персоналу ТОВ «Компанія Докер» базується на комплексному аналізі наявних практик навчання, підвищення кваліфікації та наставництва з урахуванням специфіки підприємства інженерно-виробничого сектору, де ціна помилки персоналу є надзвичайно високою. Ця система є відображенням загальних тенденцій у сфері управління персоналом на малих та середніх промислових підприємствах України, які часто поєднують радянську школу підготовки кадрів з сучасними ринковими вимогами, але стикаються з обмеженістю ресурсів для впровадження інноваційних HR-технологій.

Базовою формою розвитку персоналу на підприємстві є вхідне стажування для нових працівників тривалістю близько двох місяців. Ця практика охоплює кілька етапів: від ознайомчого інструктажу з техніки безпеки та внутрішнього розпорядку до безпосередньої роботи під наглядом.

Ця практика дозволяє новому фахівцю ознайомитися зі специфікою підприємства, освоїти необхідні виробничі процедури, технологічні карти та стандарти безпеки під керівництвом більш досвідченого колеги. Стажування є важливим інструментом адаптації персоналу та первинного навчання, що дозволяє мінімізувати ризики виробничого травматизму та браку на початковому етапі роботи [23]. Однак програма стажування часто не має чітко формалізованих критеріїв успішного завершення, окрім загального враження керівника підрозділу.

Обов'язковим елементом системи розвитку є регулярне підвищення кваліфікації, зумовлене жорсткими нормативними вимогами галузі. Відповідно до чинного законодавства України у сфері промислової безпеки, персонал, задіяний у роботі з вантажопідйомним обладнанням, зобов'язаний проходити періодичну перевірку знань та підтвердження допусків з визначеною нормативами регулярністю (зазвичай один раз на рік або раз на три роки залежно від типу обладнання) [24]. Цей елемент системи є обов'язковим і контролюється відповідними органами нагляду (Держпраці), а відсутність дійсних посвідчень унеможливлює легальне виконання робіт. Навчання з цих питань зазвичай проходить у спеціалізованих навчальних центрах поза територією підприємства.

Практика наставництва реалізується в рамках системи стажування та практичного навчання на робочому місці (on-the-job training). Досвідчені слюсарі та інженери виконують роль наставників для менш досвідчених колег, передаючи практичні навички, технологічні хитрощі та знання специфіки роботи з конкретними типами обладнання, які не описані в інструкціях. Однак ця практика часто є неформальною та недостатньо структурованою, що обмежує її ефективність. Відсутність матеріального стимулювання для наставників та чітких методичних вказівок призводить до того, що передача знань залежить від особистої ініціативи працівника, а не від системної вимоги компанії.

Серед виявлених проблем чинної системи розвитку персоналу слід відзначити низку системних недоліків, що гальмують розвиток підприємства. По-перше, відсутність системного підходу: розвиток персоналу здійснюється переважно у реактивному режимі, у відповідь на конкретні потреби (наприклад, аварія, поява нового обладнання або вимога перевірки), а не на основі стратегічного плану розвитку компетенцій. Це призводить до нераціонального використання бюджету на навчання. По-друге, недостатня увага до цифрових компетенцій: у чинній системі практично відсутні програми розвитку навичок роботи з сучасними цифровими системами управління обладнанням, IoT-технологіями, системами предиктивної діагностики та аналітикою даних, що є критичним в умовах Індустрії 4.0.

По-третє, нерегулярність та ситуативність навчання: відсутній структурований річний план навчання та розвитку персоналу з чіткими цілями, графіком та показниками ефективності (KPI). Навчання часто відбувається хаотично, що ускладнює планування виробничих процесів. По-четверте, недостатня мотиваційна складова: система розвитку персоналу слабко пов'язана з кар'єрним просуванням та системою матеріального стимулювання. Працівники не бачать прямої вигоди у підвищенні кваліфікації, окрім збереження допуску до роботи, що знижує їхню залученість до навчання. По-п'яте, обмежене використання сучасних методів навчання: переважають традиційні форми навчання (лекції, інструктажі) без застосування цифрових технологій, VR/AR-рішень для симуляції небезпечних ситуацій та платформ дистанційного навчання, що знижує засвоюваність матеріалу.

Ефективність чинної системи розвитку персоналу можна оцінити через ряд непрямих показників, що демонструють двоїсту ситуацію. З одного боку, підприємство успішно функціонує протягом тривалого часу, забезпечуючи якість продукції та послуг на рівні, достатньому для збереження ринкових позицій та виконання зобов'язань перед клієнтами. Це свідчить про те, що базовий рівень компетенцій підтримується на задовільному рівні. З іншого боку, відсутність систематизованого підходу до розвитку персоналу створює

стратегічні ризики в умовах посилення конкуренції, дефіциту кваліфікованих кадрів та прискорення технологічних змін у галузі, що може призвести до відставання у середньостроковій перспективі.

Порівняльний аналіз з передовими практиками управління персоналом в інженерно-виробничому секторі дозволяє виявити суттєвий розрив між чинною системою та сучасними стандартами управління людським капіталом. Провідні підприємства галузі впроваджують цифрові системи управління навчанням (LMS), які дозволяють відстежувати прогрес кожного працівника, VR-тренінги для безпечної відпрацьованих навичок, структуровані програми менторства з оплатою для наставників та системи управління компетенціями, інтегровані з HR-порталами. Натомість ТОВ «Компанія Докер» переважно обмежується традиційними підходами, що спираються на паперовий документообіг та очне навчання [21].

Висновки оцінки чинної системи розвитку персоналу свідчать про необхідність її комплексного вдосконалення та модернізації для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Основними пріоритетами трансформації є: розробка стратегічного плану розвитку персоналу, орієнтованого на довгострокові цілі підприємства та прогнозування кадрових потреб; впровадження структурованих програм менторства та наставництва з чітким статусом та винагородою для наставників; розширення використання цифрових інструментів навчання для підвищення доступності та ефективності програм; налагодження чіткого зв'язку між розвитком компетенцій та системою кар'єрного просування та матеріального стимулювання, щоб навчання стало інструментом особистого зростання працівника.

У другому розділі проведено комплексний аналіз кадрового складу та оцінку системи розвитку персоналу ТОВ «Компанія Докер». Встановлено, що підприємство є типовим представником малого інженерно-виробничого бізнесу України з характерною для галузі структурою персоналу, де провідну роль відіграють виробничі робітники та інженерно-технічний персонал.

Аналіз кадрового складу дозволив виявити специфічні потреби різних категорій персоналу у розвитку: виробничих робітників – у практично-орієнтованому навчанні з безпеки та нових технологій ремонту; інженерно-технічного персоналу – у розвитку цифрових компетенцій та знань автоматизації; менеджерів з продажу – у вдосконаленні технічних та комунікативних навичок.

Оцінка чинної системи розвитку персоналу виявила її суттєві обмеження: відсутність стратегічного підходу, недостатня увага до цифрових компетенцій, нерегулярність навчання та слабкий зв'язок з системою мотивації. Ці недоліки створюють ризики для конкурентоспроможності підприємства в умовах прискорення технологічних змін та посилення конкуренції на ринку вантажопідйомного обладнання.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КОМПАНІЯ ДОКЕР»

3.1. Розробка моделі управління розвитком персоналу з урахуванням сучасних підходів

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, засвідчили системні недоліки управління персоналом ТОВ «Компанія Докер»: реактивний підхід до навчання, відсутність структурованої програми розвитку, висока плинність у відділі продажів (у середньому 3 менеджери щопівроку) та постійна ротація виробничих робітників-цехівників. Водночас склад інженерно-технічного та адміністративного персоналу є стабільним, що підтверджує диференційований характер проблем. Для вирішення цих проблем пропонується впровадження комплексної моделі управління розвитком персоналу, що поєднує три взаємопов'язані складові: компетентнісну модель, систему безперервного навчання та цифрові інструменти HR.

Проблема плинності кадрів у відділі продажів є найбільш гострою. За даними спостережень за 2021-2024 роки, щороку звільняється від 2 до 4 менеджерів із загальної чисельності 4-5 осіб, що фактично означає майже повне оновлення відділу кожні 1,5-2 роки. Основними причинами є: відсутність чіткої системи навчання та адаптації нових менеджерів; брак кар'єрних перспектив; недостатня технічна підготовка для ведення B2B-переговорів у специфічній галузі вантажопідйомного обладнання.

У виробничому цеху щорічно залишає підприємство 3-4 робітники: умови важкої фізичної праці, відсутність безпечних методів тренування нових навичок і несистемне наставництво призводять до того, що новоприйняті цехові робітники йдуть протягом першого року. Кількісний склад цеху при цьому залишається практично незмінним (стабільне «ядро» кваліфікованих

слюсарів-ветеранів), але витрати на пошук, адаптацію та навчання нових людей щороку зростають – з 8200 грн на особу у 2021 р. до 13700 грн у 2024 р.

Першим і ключовим елементом запропонованої моделі є компетентнісна модель управління персоналом. Компетентнісна модель – це структурований перелік знань, умінь та поведінкових характеристик, якими має володіти працівник для ефективного виконання своїх обов'язків [27]. На відміну від чинної практики ТОВ «Компанія Докер», де вимоги до персоналу сформульовані лише у вигляді посадових інструкцій і кваліфікаційних розрядів, компетентнісна модель дозволяє: чітко визначити «розрив» між наявними та необхідними компетенціями кожного працівника; формувати персоналізовані плани розвитку; об'єктивно оцінювати результати навчання; пов'язувати розвиток компетенцій із системою оплати праці та кар'єрним просуванням. Таблиця 3.1 відображає компетентнісну модель для основних категорій персоналу ТОВ «Компанія Докер» з визначенням пріоритетних методів розвитку.

Упровадження компетентнісної моделі на практиці передбачає три кроки. По-перше, діагностику: проведення структурованих інтерв'ю та тестів для оцінки поточного рівня компетенцій кожного працівника (орієнтовно 1 раз на рік). По-друге, планування: на підставі виявлених «розривів» складається індивідуальний план розвитку строком на 6-12 місяців з конкретними навчальними заходами. По-третє, моніторинг: після проходження навчання проводиться повторна оцінка; результати фіксуються у цифровому профілі працівника.

Особливо важливим для ТОВ «Компанія Докер» є те, що компетентнісна модель вирішує специфічну проблему відділу продажів: нові менеджери часто не мають достатніх технічних знань для переговорів із промисловими підприємствами. Впровадження обов'язкового модуля технічної грамотності (8 годин очного навчання + тест) для всіх нових менеджерів дозволить скоротити час їх виходу на ефективну роботу з 3 місяців до 6-7 тижнів.

Таблиця 3.1 – Компетентнісна модель персоналу ТОВ «Компанія Докер»

Категорія персоналу	Ключові компетенції	Пріоритетні методи розвитку
Виробничі робітники (слюсарі, зварювальники)	Технічна безпека, навички діагностики та ремонту кранів, основи IoT-моніторингу обладнання, фізична витривалість	On-the-job training, VR-симуляція небезпечних ситуацій, наставництво досвідчених слюсарів, обов'язкові інструктажі
Інженерно-технічний персонал	Цифрове проектування (CAD/CAM), автоматизація, IoT, аналітика даних, знання нормативів промислової безпеки	Онлайн-курси (Coursera, Prometheus), тренінги виробників обладнання, участь у галузевих конференціях
Менеджери з продажу	Технічна грамотність у сфері підйомних механізмів, B2B-переговори, CRM-системи, digital-маркетинг	Рольові B2B-переговори, коучинг, вебінари з продажів, навчання в CRM-системі, внутрішні технічні брифінги
Адміністративний персонал	Документообіг, бухгалтерські та правові аспекти, цифровий облік, управлінська звітність	Дистанційні курси підвищення кваліфікації, вебінари бухгалтерських платформ (наприклад, M.E.Doc, Дія.Бізнес)

Джерело: розроблено автором

Другим елементом запропонованої моделі є система безперервного навчання. Концепція безперервного навчання (lifelong learning) передбачає, що навчання є не разовим заходом, а постійним процесом, інтегрованим у робочий ритм підприємства [14]. Для ТОВ «Компанія Докер» пропонується перехід від ситуативних тренінгів до структурованого річного плану навчання з квартальними модулями для кожної категорії персоналу.

Таблиця 3.2 – Програма безперервного навчання персоналу ТОВ «Компанія Докер» на рік

Квартал	Категорія персоналу	Захід / модуль навчання	Форма	Трив., год.
1 (лют. – квіт.)	Виробничі робітники	Оновлення знань з охорони праці та промислової безпеки; інструктаж по нових моделях кранів	Очно + тест	16

Продовження таблиці 3.2

Квартал	Категорія персоналу	Захід / модуль навчання	Форма	Трив., год.
1 (лют. – квіт.)	Менеджери з продажу	Техніка B2B-продажів: робота з технічними запереченнями;	Вебінар + практика	12

		базовий курс CRM (HubSpot / Bitrix24)		
2 (трав. – лип.)	Інженерно-технічний	Курс «Цифрове проектування кранових механізмів» (Autodesk / SolidWorks); модуль «IoT-моніторинг вантажопідйомного обладнання»	Онлайн-платформа	24
2 (трав. – лип.)	Виробничі робітники	VR-тренінг: відпрацювання аварійних ситуацій при монтажі кранів на висоті; VR-симуляція несправностей лебідок	VR-симулятор	8
3 (серп. – жовт.)	Усі категорії	Внутрішня конференція «Кращі практики»: обмін досвідом між підрозділами; технічні брифінги від постачальників обладнання	Очно	4
4 (лист. – груд.)	Менеджери + Інженери	Цифровий маркетинг та лідогенерація для B2B; модуль «Аналітика продажів у CRM»; підготовка до обов'язкової атестації	Вебінар + тест	10

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.2 містить пропоновану програму безперервного навчання на рік із зазначенням конкретних заходів, форм і тривалості.

Ключовими методами навчання, що пропонуються до впровадження, є:

1. On-the-job training (OJT) – навчання безпосередньо на робочому місці, яке вже частково практикується на підприємстві, однак потребує структурування через чіткі чек-листи та систему наставництва. Для виробничих робітників цей метод є найбільш ефективним, оскільки дозволяє одразу відпрацьовувати навички на реальному обладнанні.

2. Менторство – структурована програма, в якій кожен новий виробничий робітник протягом перших 3 місяців роботи закріплюється за досвідченим слюсарем-наставником. Наставник отримує щомісячну надбавку

у розмірі 500-700 грн за ведення підопічного, що забезпечує його мотивацію. Програма менторства формалізується відповідним наказом і чек-листом проходження.

3. VR-симуляції – оренда VR-симулятора для виробничих робітників (2 сесії на рік по 4 години). Симулятор дозволяє відпрацьовувати дії при аварійних ситуаціях під час монтажу кранів на висоті та відмовах лебідок – ситуаціях, тренування яких на реальному обладнанні є або неможливим, або надмірно ризикованим.

4. Онлайн-платформи (LMS) – впровадження хмарної платформи для управління навчанням (наприклад, Moodle у безкоштовній версії або TalentLMS у базовому тарифі). Платформа дозволяє централізовано зберігати навчальні матеріали, відстежувати прогрес кожного працівника та автоматично нагадувати про строки обов'язкових перевірок знань з охорони праці.

Третім елементом є цифрові інструменти в управлінні розвитком персоналу. Сучасні HR-tech рішення дозволяють значно підвищити ефективність управління навчанням навіть на малих підприємствах без суттєвих витрат [11]. Для ТОВ «Компанія Докер» пропонується впровадження наступних цифрових інструментів: по-перше, LMS-платформа (платформа для електронного навчання) для централізованого управління навчанням. По-друге, цифровий профіль компетенцій кожного працівника – простий Google Sheets або інтегрований модуль LMS, де фіксуються поточний рівень компетенцій, пройдені навчальні заходи, результати тестів і наступна дата перевірки знань. По-третє, CRM-система для менеджерів з продажу (Bitrix24 у безкоштовному тарифі або HubSpot CRM). Відсутність CRM є однією з причин нестабільності відділу продажів: при звільненні менеджера компанія часто втрачає контакти та історію переговорів. По-четверте, месенджер-боти для мікро-навчання – короткі (3-5 хв) щотижневі навчальні матеріали, що надсилаються у корпоративний Viber-чат або Telegram-канал: технічний факт, питання безпеки або нормативна зміна у галузі.

Таким чином, запропонована модель управління розвитком персоналу ТОВ «Компанія Докер» є комплексною та практично реалізованою без залучення великих зовнішніх консультантів чи значних капіталовкладень. Її впровадження дозволить вирішити виявлені структурні проблеми: систематизувати навчання, знизити плинність у відділі продажів і цеху, зберегти корпоративний досвід та підвищити безпеку виробничого процесу.

3.2. Оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту від запропонованих заходів

Будь-яке управлінське рішення щодо розвитку персоналу потребує обґрунтування не лише з позиції HR-практики, а й із фінансово-економічного погляду. ТОВ «Компанія Докер», як мале підприємство, обмежене у бюджеті, тому оцінка очікуваного соціально-економічного ефекту є обов'язковою умовою для прийняття рішення про впровадження запропонованих заходів. У цьому підрозділі проведено розрахунок витрат і прогнозованих ефектів для кожного заходу, а також визначено показник повернення інвестицій (ROI).

Для оцінки ефекту використовуються як кількісні, так і якісні показники. Кількісні показники включають: коефіцієнт плинності кадрів (до і після впровадження); витрати на підбір і адаптацію нових працівників; кількість виробничих інцидентів та рекламацій від клієнтів; продуктивність праці (виручка / чисельність персоналу); ROI від навчання. Якісні показники охоплюють: рівень задоволеності персоналу (опитування); ступінь збереження корпоративних знань при звільненні; якість обслуговування клієнтів (оцінки, повторні замовлення); загальна залученість персоналу.

Методологія розрахунку базується на підході «витрати-вигоди» (cost-benefit analysis), адаптованому до специфіки малого підприємства. Витрати поділяються на одноразові (інвестиційні) та поточні (операційні). До одноразових належать: придбання ліцензій на програмне забезпечення,

розробка навчальних матеріалів, закупівля обладнання для VR-тренінгів. До поточних витрат відносяться: оплата праці тренерів та менторів, підписка на сервіси, витрати на підтримку та оновлення контенту. Такий підхід дозволяє чітко планувати грошові потоки та уникати непередбачених витрат.

Прогнозування ефектів здійснюється на основі бенчмаркінгу – порівняння з аналогічними підприємствами галузі, де вже впроваджено подібні заходи. Зокрема, використовуються дані досліджень асоціації на ТОВ «Укрліфтмаш» та міжнародних звітів з управління персоналом у сфері технічного сервісу. Для підвищення достовірності прогнозів застосовується сценарний підхід: розраховуються оптимістичний, реалістичний та песимістичний варіанти розвитку подій. Це дозволяє оцінити чутливість результатів до змін зовнішніх умов (наприклад, коливання попиту на послуги або зміни в законодавстві).

Окрему увагу приділено розрахунку непрямих ефектів, які не мають безпосереднього грошового виразу, але впливають на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. До таких ефектів належать: формування позитивного роботодавчого бренду, що спрощує залучення кваліфікованих кадрів; підвищення інноваційного потенціалу колективу завдяки обміну знаннями; зміцнення корпоративної культури, що знижує ризик конфліктів та внутрішньої демотивації. Для їх оцінки пропонується використовувати експертні методи (опитування керівників, аналіз відгуків клієнтів) та індексні показники (наприклад, індекс лояльності персоналу eNPS).

Важливим аспектом є визначення часового горизонту оцінки. Короткострокові ефекти (3-6 місяців) проявляються у вигляді швидкої адаптації нових співробітників та зменшення кількості помилок у роботі. Середньострокові ефекти (6-12 місяців) включають стабілізацію кадрового складу та підвищення продуктивності праці. Довгострокові ефекти (12-24 місяці) пов'язані зі стратегічними змінами: формуванням кадрового резерву,

підвищенням ринкової вартості бренду роботодавця, здатністю підприємства швидко адаптуватися до технологічних змін галузі.

Для мінімізації похибок у розрахунках застосовується принцип консервативного оцінювання: у разі невизначеності обирається менш оптимістичний прогноз. Крім того, передбачається механізм моніторингу та коригування: ключові показники відстежуються щокварталу, що дозволяє оперативно вносити зміни до програми розвитку персоналу за необхідності. Такий ітеративний підхід є особливо важливим для малого бізнесу, де ресурси обмежені, а ціна помилки – висока.

Показник повернення інвестицій (ROI) розраховується за стандартною формулою(3.1):

$$ROI = (Економічний\ ефект - Витрати)/Витрати*100\% \quad (3.1)$$

При цьому економічний ефект включає як пряму економію (скорочення витрат на підбір, зменшення штрафів), так і додатковий дохід (зростання виручки завдяки підвищенню якості послуг). Для комплексної оцінки також використовується показник терміну окупності (Payback Period) – періоду, за який сукупні вигоди перевищать сукупні витрати.

Таким чином, запропонована методика оцінки дозволяє не лише обґрунтувати доцільність впровадження заходів з розвитку персоналу, а й створити прозору систему контролю їх ефективності. Це забезпечує баланс між соціальною відповідальністю роботодавця та фінансовою стійкістю підприємства, що є критично важливим для довгострокового успіху ТОВ «Компанія Докер» в умовах конкурентного ринку.

Таблиця 3.3 відображає динаміку ключових показників плинності кадрів у ТОВ «Компанія Докер» за 2021-2024 рр. та прогноз на 2025 р. (після початку впровадження заходів).

Таблиця 3.3 – Динаміка показників плинності кадрів ТОВ «Компанія Докер» за 2021-2025 рр.

Показник / категорія	2021	2022	2023	2024	Прогноз 2025*
Середньооблікова чисельність, осіб	22	23	22	23	23
Звільнено протягом року, осіб	5	6	7	8	7
– з них: менеджери з продажу	2	3	3	4	3
– з них: виробничі робітники (цех)	3	3	4	4	4
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,7	26,1	31,8	34,8	30,4
Коефіцієнт стабільності (інженери, адмін.), %	94	94	95	95	95
Середні витрати на 1 нового прац. (грн)	8 200	9 100	11 400	13 700	14 000

* прогноз після початку впровадження запропонованих заходів.

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

З даних таблиці 3.3 видно, що коефіцієнт плинності кадрів зріс із 22,7% у 2021 р. до 34,8% у 2024 р., тобто збільшився майже в 1,5 рази за чотири роки. Це є тривожним сигналом, оскільки нормою для виробничого підприємства вважається плинність на рівні не вище 15-20%. Одночасно витрати на підбір і адаптацію одного нового працівника зросли з 8200 грн до 13700 грн. Таким чином, лише прямі витрати на заміщення звільнених у 2024 р. 8 осіб склали приблизно 109600 грн – без урахування втрат від зниження продуктивності, браку та помилок на виробництві у перші 1-2 місяці роботи нових співробітників.

Особливо показовою є ситуація у відділі продажів. Кожного разу, коли звільняється менеджер, компанія: а) втрачає накопичену клієнтську базу, якщо вона не зафіксована у CRM; б) зазнає перебоїв у переговорах, що може призводити до втрати угод; в) витрачає 2-3 місяці на введення нового менеджера в роботу. При середній угоді в B2B-сегменті у 50 000-150 000 грн кожна пауза у продажах коштує підприємству значно більше, ніж вартість впровадження CRM чи навчальної програми. Аналогічно у цеху: новоприйнятий робітник перші 4-6 тижнів не виходить на повну

продуктивність, а потенційний ризик виробничої помилки або травматизму з його боку є вищим, ніж у досвідченого колеги. Таблиця 3.4 узагальнює витрати на реалізацію запропонованих заходів та прогнозовані ефекти з розрахунком ROI.

Таблиця 3.4 – Оцінка витрат та очікуваного ефекту від запропонованих заходів

Захід	Витрати (грн / рік)	Прогнозований ефект	Термін окупності	ROI, %
1	2	3	4	5
Компетентнісна модель + атестація персоналу	18 000	Скорочення помилок на виробництві на 15%; зниження плинності на 5%	6 міс.	130
Система безперервного навчання (LMS-платформа + квартальні модулі)	32 000	Зростання продуктивності інженерів на 12%; скорочення рекламацій на 20%	10 міс.	115
VR-тренінг для виробничих робітників (оренда симулятора, 2 сесії/рік)	24 000	Зниження виробничого травматизму на 40%; скорочення часу адаптації нового слюсаря з 8 до 5 тижнів	8 міс.	145
Програма менторства (5 пар ментор-підопічний)	9 600	Скорочення плинності нових робітників у перший рік на 25%; збереження корпоративних знань	4 міс.	190
Цифровий HR-портал (система обліку навчання, зворотний зв'язок)	12 000	Скорочення адмін. витрат HR на 30%; систематизація даних по компетенціях	12 міс.	90
РАЗОМ	95 600	Комплексний ефект: зниження плинності, зростання виручки, безпека	≤ 12 міс.	134

Джерело: розроблено автором

Сумарні витрати на впровадження комплексу заходів складають 95600 грн на рік, що є цілком прийнятним для малого підприємства з річним оборотом у кілька мільйонів гривень. При цьому ROI за окремими заходами становить від 90% (цифровий HR-портал) до 190% (програма менторства), а середній ROI по комплексу – 134%. Це означає, що на кожну вкладену гривню підприємство отримує 1,34 грн повернення у вигляді скорочення витрат або зростання доходів.

Найвищий ROI демонструє програма менторства (190%), що пояснюється її відносно низькою вартістю (9600 грн) та значним прямим ефектом – скороченням плинності нових виробничих робітників у перший рік на 25%. Якщо завдяки менторству вдасться утримати лише 2 зайвих робітники, які б інакше звільнились, пряма економія на підборі та адаптації становитиме 27400 грн (2 × 13700 грн) – тобто витрати на менторство окупляться вже при збереженні 1 особи. Крім того, менторство сприяє прискореній передачі неявних знань (tacit knowledge) – практичних навичок, які не описані в інструкціях, але критично важливі для безпечної та ефективної роботи з вантажопідйомним обладнанням.

Програма VR-тренінгів (ROI = 145%) є пріоритетною для забезпечення промислової безпеки. За статистикою, витрати на ліквідацію наслідків одного виробничого інциденту на підприємствах, що працюють із вантажопідйомним обладнанням, у середньому складають 50000-200000 грн (штрафи, лікарняні, простій обладнання, репутаційні втрати). Навіть попередження одного інциденту на рік повністю виправдовує вартість двох VR-сесій. Додатковою перевагою віртуальних тренінгів є можливість багаторазового відпрацювання аварійних сценаріїв без ризику для життя та здоров'я персоналу, що формує стійкі моторні навички правильної поведінки в екстремальних ситуаціях[30].

Розрахунок загального соціально-економічного ефекту від реалізації усіх запропонованих заходів виглядає таким чином. Скорочення плинності кадрів з 34,8% до прогнозованих 20% (тобто з 8 до 4-5 звільнень на рік) дозволить заощадити приблизно 41100-55000 грн на рік лише на прямих витратах підбору та адаптації. Скорочення рекламацій від клієнтів на 20% (завдяки підвищенню кваліфікації інженерів і виробничих робітників) зменшить витрати на гарантійний ремонт орієнтовно на 15000-25000 грн на рік. Зростання продуктивності менеджерів з продажу на 15% (завдяки навчанню та CRM) при середній виручці 1,5-2 млн грн на рік означає додатковий дохід у 225000-300000 грн. Таким чином, сукупний прогнозований

економічний ефект від упровадження заходів становить від 281000 до 380000 грн на рік при витратах 95600 грн.

Важливо також врахувати непрямі економічні вигоди, які важко піддати точному грошовому виміру, але які мають стратегічне значення. По-перше, підвищення рівня задоволеності працею знижує ризик «тихого звільнення» (quiet quitting), коли працівник формально виконує обов'язки, але не докладає зусиль для покращення результатів. По-друге, формування позитивного іміджу роботодавця спрощує залучення кваліфікованих кадрів на ринку праці, де дефіцит технічних спеціалістів є хронічною проблемою. По-третє, стандартизація процесів навчання та оцінювання створює основу для масштабування бізнесу – відкриття нових філій чи розширення послуг без пропорційного зростання управлінських витрат.

Соціальний ефект від запропонованих заходів не менш важливий. Зниження рівня виробничого травматизму безпосередньо впливає на фізичну безпеку та психологічний комфорт працівників. Впровадження структурованої системи кар'єрного розвитку підвищує відчуття стабільності та лояльності персоналу. Система менторства формує культуру передачі знань та взаємопідтримки в колективі. Зменшення плинності кадрів сприяє формуванню більш згуртованої команди, де люди знають одне одного і довіряють один одному – особливо важливо на виробничих дільницях, де злагоджена робота є запорукою безпеки.

Для успішної реалізації запропонованих заходів необхідно дотриматись таких організаційних умов: призначити відповідального за координацію навчального процесу (у рамках поточних обов'язків директора або старшого інженера); внести зміни до Положення про оплату праці в частині стимулювання наставників; розробити та затвердити річний план навчання до початку кожного фінансового року; встановити цільові показники плинності кадрів (не більше 20%) та контролювати їх щоквартально.

Окремої уваги заслуговує механізм моніторингу та оцінки результатів. Рекомендується впровадити систему ключових показників ефективності (KPI)

для кожного заходу: для менторства – відсоток утримання новачків після 6 та 12 місяців; для VR-тренінгів – кількість інцидентів та порушень техніки безпеки; для цифрового порталу – активність користувачів та час на проходження модулів. Збір даних доцільно автоматизувати через HR-портал, що дозволить оперативно коригувати програми навчання за потреби.

Реалізація запропонованих заходів розрахована на 12-18 місяців. Перші результати – насамперед у вигляді скорочення витрат на адаптацію та підвищення якості обслуговування клієнтів – очікуються вже через 4-6 місяців після старту впровадження. Повний ефект від комплексного розвитку персоналу проявиться протягом другого року реалізації, коли нові навички стануть органічною частиною виробничої культури підприємства.

Важливим аспектом є також мінімізація ризиків при впровадженні. До основних ризиків належать: опір персоналу змінам (особливо серед досвідчених працівників), технічні складнощі з інтеграцією нових інструментів у існуючі бізнес-процеси, можливе тимчасове зниження продуктивності на етапі навчання. Для їх нейтралізації пропонується: проводити роз'яснювальну роботу та залучати ключових співробітників до розробки програм; забезпечити технічну підтримку на всіх етапах; планувати навчання у періоди зниженого виробничого навантаження.

Таким чином, соціально-економічна оцінка підтверджує доцільність і фінансову обґрунтованість запропонованої моделі управління розвитком персоналу ТОВ «Компанія Докер». Невеликі, але системні інвестиції в людський капітал здатні забезпечити підприємству суттєве зниження операційних витрат, підвищення конкурентоспроможності та формування стабільного кадрового ядра, здатного адаптуватися до технологічних змін галузі. Довгострокова перспектива впровадження цих заходів відкриває можливості для трансформації підприємства з локального гравця у впізнаваного лідера ринку послуг з ремонту та обслуговування вантажопідйомного обладнання.

У третьому розділі розроблено комплексну модель управління розвитком персоналу ТОВ «Компанія Докер» та проведено оцінку очікуваного соціально-економічного ефекту від її впровадження.

Запропонована модель складається з трьох взаємопов'язаних елементів. По-перше, компетентнісна модель персоналу, яка визначає ключові знання, уміння та поведінкові характеристики для кожної категорії: виробничих робітників, інженерно-технічного персоналу, менеджерів з продажу та адміністративного персоналу. По-друге, система безперервного навчання з річним квартальним плануванням, що включає конкретні методи: on-the-job training, структуроване менторство з матеріальним стимулюванням наставників (500-700 грн/міс.), VR-симуляції небезпечних виробничих ситуацій та онлайн-платформу (LMS). По-третє, цифрові HR-інструменти: LMS-платформа, цифровий профіль компетенцій, CRM для відділу продажів та мікро-навчання через корпоративний месенджер.

Особливу увагу приділено вирішенню найгостріших проблем: плинності у відділі продажів (у середньому 3 менеджери на півроку) та постійній ротації виробничих робітників цеху при стабільному загальному складі. Для менеджерів запропоновано обов'язковий технічний модуль адаптації та впровадження CRM-системи; для цехових робітників – структурована програма менторства та VR-тренінги.

Соціально-економічна оцінка засвідчила, що сумарні витрати на реалізацію заходів становлять 95600 грн на рік, а середній ROI по комплексу 134%. Прогнозований сукупний економічний ефект – від 281000 до 380000 грн на рік за рахунок скорочення витрат на плинність кадрів, зниження рекламацій та зростання виручки від продажів. Термін окупності інвестицій у розвиток персоналу не перевищує 12 місяців.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Компанія Докер» – малого інженерно-виробничого підприємства у м. Запоріжжя, що спеціалізується на виробництві, продажу та ремонті вантажопідйомного обладнання. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації.

1. Теоретичний аналіз засвідчив, що розвиток персоналу є багатоаспектним стратегічним процесом, що охоплює не лише навчання та підвищення кваліфікації, а й управління компетенціями, кар'єрне планування, формування організаційної культури та збереження корпоративних знань. Ключовими сучасними підходами, релевантними для інженерно-виробничого сектору, є: компетентнісний підхід, концепція безперервного навчання (lifelong learning), гнучкий (agile) підхід до планування програм розвитку та інноваційно-технологічний підхід (VR/AR-симуляції). В умовах Індустрії 4.0 особливого значення набувають цифрові компетенції, навички IoT-діагностики та вміння працювати з системами автоматизованого управління.

2. Аналіз кадрового складу ТОВ «Компанія Докер» виявив диференційований характер кадрових проблем. Стабільним залишається ядро: інженерно-технічний персонал та адміністрація (коефіцієнт стабільності ~ 95%). Натомість відділ продажів та виробничий цех характеризуються критично високою плинністю. Коефіцієнт плинності по підприємству зріс із 22,7% (2021) до 34,8% (2024), що більш ніж удвічі перевищує прийнятну норму для виробничих підприємств. У відділі продажів щопівроку звільняється в середньому 3 менеджери, що призводить до систематичних втрат клієнтської бази та перебоїв у комерційній діяльності. У виробничому цеху кожного року залишає підприємство 3-4 нових робітники, при тому що

кваліфіковане «ядро» зберігається – проблема полягає саме у неефективній адаптації та навчанні нових кадрів.

3. Оцінка чинної системи розвитку персоналу показала її системні недоліки: реактивний (а не проактивний) підхід до навчання; відсутність річного плану розвитку з вимірюваними цілями; неформальне та неструктуроване наставництво; брак зв'язку між навчанням і кар'єрним просуванням; недостатня увага до цифрових компетенцій та сучасних методів навчання; відсутність CRM у відділі продажів. Порівняльний аналіз із передовими підприємствами галузі виявив значний розрив між чинними практиками та сучасними стандартами HR-менеджменту.

4. Для вирішення виявлених проблем розроблено комплексну модель управління розвитком персоналу, яка включає: компетентнісну модель для чотирьох категорій персоналу (виробничі робітники, інженери, менеджери з продажу, адміністративний персонал) з визначенням ключових компетенцій та пріоритетних методів розвитку; систему безперервного навчання з квартальним плануванням конкретних навчальних заходів, включаючи on-the-job training, структуроване менторство з матеріальним стимулюванням наставників, VR-симуляції аварійних ситуацій для цехових робітників та онлайн-курси для інженерно-технічного персоналу; цифрові HR-інструменти: LMS-платформа, цифровий профіль компетенцій, CRM-система для відділу продажів та мікро-навчання через корпоративний месенджер.

5. Соціально-економічна оцінка підтвердила фінансову доцільність запропонованих заходів. Сумарні витрати складають 95600 грн на рік – прийнятна сума для підприємства відповідного масштабу. Середній ROI по комплексу заходів – 134% з терміном окупності до 12 місяців. Прогнозований сукупний економічний ефект – від 281000 до 380000 грн на рік. Найвищу економічну віддачу забезпечують програма менторства (ROI = 190%) та VR-тренінги (ROI = 145%). Соціальний ефект виражається у зниженні виробничого травматизму, підвищенні лояльності та залученості персоналу, формуванні культури безперервного навчання.

За результатами дослідження сформульовано такі рекомендації для керівництва ТОВ «Компанія Докер». По-перше, розробити та затвердити Положення про систему розвитку персоналу, яке б формалізувало компетентнісну модель, процедури річного планування навчання та систему оцінки ефективності. По-друге, у першочерговому порядку впровадити програму менторства для виробничих робітників та CRM-систему для відділу продажів – ці заходи є найбільш швидко впроваджуваними та мають найкоротший термін окупності. По-третє, розпочати пілотний VR-тренінг для групи виробничих робітників (оренда симулятора на 1 день), щоб оцінити реакцію персоналу та ефективність методу до масштабування. По-четверте, запровадити щоквартальний моніторинг коефіцієнта плинності кадрів із визначенням цільового значення не вище 20% до кінця 2026 р. По-п'яте, у перспективі 2-3 років розглянути можливість партнерства з технічними навчальними закладами Запоріжжя для формування стабільного кадрового резерву з молодих фахівців.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Компанія Докер» перейти від реактивного кадрового управління до стратегічного, де персонал розглядається не як витратна стаття, а як ключовий актив підприємства, здатний забезпечити його конкурентоспроможність та сталий розвиток в умовах індустріальних і технологічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. URL: http://www.amac.md/Biblioteca/data/26/03/Upravlenie/Personnel/Armstrong.pdf (дата звернення 12.04.2026).

2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. URL: http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12435/mod_resource/content/1/balabanova_l_v_sardak_o_v_upravlinnya_personalom.pdf (дата звернення 27.02.2026).

3. Базалійська Н. П. Управління поведінкою персоналу підприємства: теорія і практика : монографія Н. П. Базалійська. Вінниця : ВНТУ, 2018. 196 с.

4. Брич В. Я. Менеджмент персоналу : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 629 с.

5. Верега В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. Полтава : ПУЕТ, 2020. 240–260 с.

6. Ільїч Л. М. Трансформація ринку праці в контексті цифрової економіки. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2 (40). С. 151–165.

7. Касіо В. Ф. Управління людськими ресурсами : підручник. 11-те вид. Бостон : Cengage Learning, 2019. 768 с.

8. Кир'ян Т. М. Розвиток персоналу в умовах трансформаційних змін. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 17–24.

9. Колот А. М. Мотивація персоналу : Електронний підручник. URL: http://moodle.nati.org.ua/mod/resource/view.php?id=9389 (дата звернення 12.03.2026).

10. Компанія ДОКЕР, ТОВ. URL: https://www.ua-region.com.ua/37301026 (дата звернення: 15.02.2026).

11. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/96/view/623 (дата звернення 17.03.2026).

12. Нижник В. М., Харун О. А. Управління персоналом в умовах нових технологій, Хмельницький : ХНУ, 2019. 238 с.

13. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. *Економіка управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 3–9.

14. Петрова І. Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом Соціально-трудова сфера. Київ : КНЕУ, 2021. С. 220–222.

15. Писаренко С. В., О. С. Михайлова, Р. С. Нестеренко. Особливості управління персоналом підприємства на основі LEAN-технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. С. 109–116.

16. Підвальна О. Г., Антипенко Я. Д. Сучасні технологічні підходи у сфері управління персоналом, *Агросвіт.* 2024. № 20. С. 102–110.

17. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 49. ст. 269. Дата оновлення: 01.01.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12 (дата звернення: 03.03.2026).

18. Промислово-виробничий персонал: головні особливості, структура і управління. URL: https://sunone.com.ua/articles-uk/promislovo-virobnichij-personal-golovni-osoblivosti-struktura-i-upravlinnya/ (дата звернення: 27.02.2026).

19. Сиволап Л. А. , С. С. Хавалиць, Р. Б. Ніколаєнко. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка і управління.* 2021. № 12. С. 13–20.

20. Смагіна А. С., Нагорна І. І. Розвиток персоналу на підприємстві в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *V Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи».* Київ, 25 квітня 2024 р. 235-257 с.

21. Стус О. М. Мікро-навчання як інноваційний підхід у розвитку персоналу. *Управління розвитком*. 2023. № 2. С. 44–51.

22. ТОВ «ДОКЕР». URL: https://doker-co.com.ua/ua/katalog (дата звернення: 14.03.2026).

23. Тідд Дж., Бессант Дж. Управління інноваціями : інтеграція технологічних, ринкових та організаційних змін. 6-те вид. Гобокен : Wiley, 2018.

24. Чайкіна А. О. Індустрія 4.0: особливості цифрової трансформації України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2023. Т. 71, № 3. С. 5-12.

25. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022.

26. Kirkpatrick J. D., Kirkpatrick W. K. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. 2019–2020 updates (ATD Press editions/updates).

27. Sorochak O. Z. Education 4.0: Innovative Approaches to Competence Development in Digital Organizations. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2025. № 5. P. 188-195.

28. Strategic Human Resource Management. URL: https://www.aihr.com/blog/strategic-human-resource-management/ (дата звернення: 15.03.2026).

29. What Are Soft Skills and Why Are They Important in Business. URL: https://entrepreneurship.babson.edu/why-soft-skills-are-important/ (дата звернення: 17.03.2026).

30. Робота менеджер з продаж корпоративних послуг. URL: https://robota.ua/zapros/menedzher-z-prodazh-korporatyvnykh-poslug/zaporizhia (дата звернення: 14.03.2026).