

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	Управління бізнесом
Спеціальність	Менеджмент
Форма навчання	денна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

**Баранюк Дар'ї Євгенівни**

на тему **Управління розвитком кадрового потенціалу організації в системі корпоративної соціальної відповідальності**  
за матеріалами **ФОП Шуляк Ярослав Миколайович**

науковий керівник **Андрущенко Ганна Іванівна** \_\_\_\_\_  
**доктор соціологічних наук, професор**

(підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

**Робота допущена до захисту в ЕК**

Протокол засідання кафедри  
від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

Наук. ступень, вчене звання

Ініціали, ПРІЗВИЩЕ

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий інститут економіки та бізнес-освіти
Кафедра	Управління бізнесом
Спеціальність	Менеджмент
Форма навчання	денна

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис) (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)  
 «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

1. Тема роботи Управління розвитком кадрового потенціалу організації в системі корпоративної соціальної відповідальності

Керівник роботи Андрущенко Ганна Іванівна

доктор соціологічних наук, професор

затвержені наказом закладу вищої освіти від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

2. Строк подання здобувачем роботи до «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

**Розділ 1.**

---

---

---

---

---

**Розділ 2.**

---

---

---

---

---

**Розділ 3.**

---

---

---

---

---

Об'єкт дослідження:

Предмет дослідження:

Мета кваліфікаційної роботи:

5. Дата видачі завдання «    » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1		
2	Підготовка розділу 2		
3.	Підготовка розділу 3		
4.	Підготовка вступу та висновків		
5.	Надання електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат		
6.	Доопрацювання роботи після перевірки на плагіат (у разі необхідності)		
4	Отримання відгуку від наукового керівника та зовнішньої рецензії		
5	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри		
6	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи		Реєстраційний № _____ «    » 20__ р.
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі		
8	Підготовка до захисту в ЕК		

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Завдання одержав

\_\_\_\_\_ (підпис)

\_\_\_\_\_ (Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

## **АНОТАЦІЯ**

## ЗМІСТ

		стор.
<b>ВСТУП</b>		<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1</b>	<b>Теоретичні засади управління розвитком кадрового потенціалу організації</b>	<b>17</b>
1.1.	Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у стратегії розвитку організації	17
1.2.	Теоретичні підходи, концепції та моделі управління розвитком кадрового потенціалу	22
1.3.	Сучасні методи управління розвитком кадрового потенціалу та актуальні виклики	31
	Висновки до розділу 1	41
<b>РОЗДІЛ 2</b>	<b>Оцінка та аналіз стану управління кадровим потенціалом на підприємстві ФОП Шуляк Я. М.</b>	<b>43</b>
2.1.	Загальна характеристика діяльності підприємства ФОП Шуляк Я.М.	43
2.2.	Аналіз кадрового потенціалу підприємства ФОП Шуляк Я.М.	51
2.3.	Діагностика системи управління розвитком персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.	60
	Висновки до розділу 2	67
<b>РОЗДІЛ 3</b>	<b>Проект удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.</b>	<b>69</b>
3.1.	Розроблення моделі системи управління розвитком персоналу ФОП Шуляк Я.М.	69

3.2. Створення інституціональної системи розвитку персоналу підприємства ФОП Шуляк Я.М.	76
Висновки до розділу 3	97
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>99</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>100</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>105</b>

## ЗАЯВА

Я, \_\_\_\_\_,  
засвідчую, що кваліфікаційна робота магістра на тему:

« \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_»

написана мною самостійно. Робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
( дата )

\_\_\_\_\_  
( підпис )

\_\_\_\_\_  
( ініціали, ПРІЗВИЩЕ )

**Декларація**  
**про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної роботи**  
**магістра здобувачем вищої освіти**  
**Державного університету економіки і технологій**

Я, \_\_\_\_\_  
студент(ка) \_\_\_ курсу, групи \_\_\_\_\_ Державного університету економіки і технологій  
розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав(ла) і не  
одержував(ла) заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів  
і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

**ВІДГУК**  
**на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»**  
**Державного університету економіки і технологій**

Здобувач: \_\_\_\_\_

Тема роботи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Обсяг роботи: \_\_\_\_\_ стор., \_\_\_\_\_ табл., \_\_\_\_\_ рис., \_\_\_\_\_ літ. джерел

Ступінь розкриття теорії дослідження: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Недоліки роботи: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Загальні висновки: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Науковий керівник: \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (посада, ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

\_\_\_\_\_ (дата)

**РЕЦЕНЗІЯ**

**на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «Магістр»  
Державного університету економіки і технологій**

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: \_\_\_\_\_

1. Актуальність і практичне значення роботи: \_\_\_\_\_

2. Позитивні сторони у роботі, які бажає підкреслити рецензент: \_\_\_\_\_

3. Недоліки або дискусійні питання у роботі: \_\_\_\_\_

4. Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність: \_\_\_\_\_

5. Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати): \_\_\_\_\_

Рецензент: \_\_\_\_\_

(підпис)

\_\_\_\_\_

(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Посада:

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

**ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**здобувача освітнього ступеня «Магістр» спец. \_\_\_\_\_**

(шифр спец., назва)

(Прізвище, ім'я, по батькові)

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
<b>1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної роботи</b>		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	<b>0-10</b>	
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	<b>0-15</b>	
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	<b>0-20</b>	
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння студентом літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	<b>0-10</b>	
<b>2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної роботи</b>		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної роботи	<b>0-5</b>	
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	<b>0-5</b>	
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	<b>0-5</b>	
<b>Усього за критеріями змістовності і оформлення</b>	<b>Max 70 балів</b>	
<b>3. Захист кваліфікаційної роботи</b>		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної роботи в доповіді, стиль викладення, мовна /грамотність, якість графічного матеріалу)	<b>0-10</b>	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	<b>0-20</b>	
<b>Усього за критеріями захисту кваліфікаційної роботи</b>	<b>0-30 балів</b>	
<b>Загальна кількість балів</b>	<b>Max 100 балів</b>	

Голова комісії \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали, ПРІЗВИЩЕ, посада, н.с., вч. зв.)  
Заст. голови комісії \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали, ПРІЗВИЩЕ, посада, н.с., вч. зв.)  
Члени комісії \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ініціали, ПРІЗВИЩЕ, посада, н.с., вч. зв.)

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

KCB	Корпоративна соціальна відповідальність
HR	Human Resources (Управління персоналом)
CRM	Customer Relationship Management (Управління відносинами з клієнтами)
KPI	Key Performance Indicators (Ключові показники ефективності)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Аналіз сильних/слабких сторін, можливостей/загроз)
GAP	Gap Analysis (Аналіз розривів)
ROI	Return on Investment (Повернення інвестицій)
NPV	Net Present Value (Чиста теперішня вартість)
ESG	Environmental, Social, Governance (Екологічне, соціальне, корпоративне управління)
AI	Artificial Intelligence (Штучний інтелект)

## ВСТУП

**Актуальність теми** пов'язана з тим, що сьогодення диктує українським підприємствам використання нового підходу для кадрового забезпечення та розвитку кадрового потенціалу. Ще з початку цифрової революції в розвинених країнах світу підприємства зосередили увагу на удосконаленні інтелектуального капіталу – людях – що призвело до високих показників результативності у роботі, і як наслідок підвищило конкурентоспроможність господарюючих об'єктів. Нині для України розвиток кадрового потенціалу набуває критичного значення, оскільки на ринку праці спостерігається стійкий дефіцит кваліфікованих фахівців, водночас продовження трудової міграції, зростання мобільності робочої сили та конкуренція за фахівців між компаніями суттєво ускладнюють процеси залучення та утримання персоналу. В сукупності з економічною нестабільністю та швидкими змінами підсилюється потреба у формуванні систем стратегічного управління розвитком персоналу, тому ключового значення набуває комплексна система розвитку кадрового потенціалу, яка передбачає інтеграцію кадрової стратегії з бізнес-цілями, формування кадрового резерву, системну оцінку потенціалу працівників, управління компетенціями, розроблення індивідуальних траєкторій професійного зростання та впровадження інструментів HR-аналітики.

**Метою магістерської роботи** є розроблення цілісної системи управління розвитком кадрового потенціалу організації, здатної забезпечити ефективне використання персоналу, підвищення його професійної результативності та зміцнення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Задля реалізації мети сформовано ряд **завдань**:

- 1) Розкрити теоретичні засади управління кадровим потенціалом та визначити його роль у забезпеченні конкурентоспроможності організації.
- 2) Проаналізувати сучасні концепції, моделі та підходи до розвитку персоналу в умовах нестабільності та цифрової трансформації.
- 3) Оцінити стан кадрового потенціалу базової організації, дослідити його структурні та якісні характеристики.

- 4) Провести діагностику чинної системи управління розвитком персоналу та визначити її сильні й слабкі сторони.
- 5) Виявити ключові проблеми, ризики та резерви розвитку кадрового потенціалу на підприємстві.
- 6) Розробити комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу.
- 7) Обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та оцінити їх вплив на діяльність підприємства.

**Предмет магістерської роботи** становлять методи, моделі, механізми та інструменти управління розвитком кадрового потенціалу організації, а також їх вплив на результативність персоналу та стійкість підприємства.

**Об'єктом** у роботі виступає процес управління кадровим потенціалом організації в умовах сучасних викликів та змін зовнішнього середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс **загальнонаукових і спеціальних методів**, кожен з яких забезпечує вирішення окремих завдань дослідження, зокрема серед загальнонаукових методів: методи аналізу та синтезу – для систематизації теоретичних підходів до трактування кадрового потенціалу та його розвитку; метод порівняльного аналізу використано для диференціації сучасних моделей розвитку персоналу та визначення їх придатності в умовах воєнної економіки.

За допомогою методу економічного аналізу оцінюється результативність діяльності підприємства та встановлюється взаємозв'язок між кадровим потенціалом і ключовими показниками ефективності; статистичний метод надає змогу дослідити динаміку чисельності, кваліфікаційної структури, плинності кадрів та інших HR-показників; методи кадрового аудиту та HR-діагностики застосовані для оцінки компетентнісного рівня персоналу та аналізу ефективності чинної системи управління розвитком кадрів; метод SWOT- та GAP-аналізів використовується для виявлення проблемних зон, ризиків і резервів розвитку кадрового потенціалу підприємства. З допомогою методів моделювання та проектування реалізуються риси для побудови цілісної

системи управління розвитком персоналу та розроблення рекомендацій з її вдосконалення.

**Наукова новизна магістерської роботи** полягає у поглибленні теоретико-методичних підходів до управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах трансформації ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання ролі інтелектуальної праці на конкретному прикладі діяльності підприємства у сфері цифрових послуг. У дослідженні уточнено змістове наповнення категорії «кадровий потенціал організації» та визначено його структуру з урахуванням компетентнісного, функціонального та цифрового вимірів, що дозволяє розглядати персонал як стратегічний ресурс, здатний генерувати стійкі конкурентні переваги.

У роботі розроблено комплексну модель системи управління розвитком персоналу, що поєднує стратегічні цілі підприємства, кадрову політику та інструменти розвитку компетенцій. Запропонована модель внутрішньої школи підприємства базується на принципах гнучкого управління, безперервного навчання та цифрової підтримки HR-процесів. Окремо сформовано інструментарій формування кадрового резерву та внутрішнього кар'єрного просування, адаптований до потреб підприємств інформаційно-цифрової сфери та рекламно-маркетингової індустрії.

**Практична значимість праці** полягає у можливості безпосереднього використання результатів дослідження на підприємствах, що працюють у сферах інформаційних послуг, цифрового маркетингу, управління рекламними проектами, менеджменту YouTube-каналів та впровадження CRM-систем. Запропонована система управління розвитком кадрового потенціалу в межах внутрішньої школи менеджерів на підприємстві може бути впроваджена як інструмент удосконалення HR-процесів, підвищення продуктивності працівників та оптимізації витрат на кадровий менеджмент.

**Результати дослідження** можуть бути використані як основа для створення внутрішніх стандартів управління персоналом, розроблення програм навчання та впровадження інструментів HR-аналітики, що у свою чергу підвищує загальну

стійкість і конкурентоспроможність підприємства та сприяє формуванню ефективної кадрової стратегії та розвитку інтелектуального капіталу.

**Інформаційну основу дослідження** сформовано на базі наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розкриваються теоретико-методичні аспекти управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу, стратегічного HR-менеджменту, компетентнісного підходу та сучасних моделей роботи з людським капіталом. Теоретичні положення дослідження ґрунтуються, зокрема, на працях О. Ковальнової та І. Кнопік, у яких розкрито сутність кадрового потенціалу в контексті сучасних вимог конкурентної боротьби, а також на наукових напрацюваннях Л.Б. Балабанової, Н.С. Краснокутської, В.І. Довбенка та О.С. Федоніна, присвячених питанням формування, оцінювання та розвитку потенціалу підприємства. Методологічну основу дослідження доповнюють положення стратегічного менеджменту, викладені у працях Л.Г. Зайцева, а також дослідження з антикризового управління підприємствами, представлені у роботах І.Ф. Комарницького та Ю.О. Терлецької.

У процесі дослідження використано норми чинного законодавства України у сферах праці, освіти та зайнятості населення, а також нормативно-правові акти, що регламентують кадрові процеси та визначають вимоги до професійних і кваліфікаційних характеристик працівників.

Структура роботи складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку літератури та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **1.1 Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у стратегії розвитку організації**

Доступ до відкритої інформації демонструє, що на чинний момент підприємства в звертають увагу на застосування потужностей інтелектуального капіталу з метою ефективного та прогресивного функціонування вітчизняних підприємств, а також для стабілізації економічних процесів на фоні кризи. HR-менеджмент у цьому аспекті розвиває нову течію підходів через розробки, впровадження та використання стратегічної системи управління кадровим потенціалом, що реалізується через методики по вдосконаленню клімату в компаніях, регулюванні роботи як окремих працівників, так і масштабних відділів, залучення іноземних практик щодо найму, тощо.

В сучасних реаліях часу такий всеохоплюючий розвиток стає чинником, що формує для підприємства результативну роботу і конкурентоспроможний імідж. Поряд із стрімким удосконаленням відбувається зміна сенсу про роль людини як працівника, змінюються орієнтири у формуванні та застосуванні стилів керівництва, засобів впливу на колектив, його мотивацію, професійний розвиток та аналіз виконання трудових обов'язків.

Поряд з цим серед науковців, що досліджують термінологію відбуваються прогресивні напрацювання на рахунок понять «персонал», «трудоий потенціал» та «кадровий потенціал» і їх взаємозв'язків. Ковальова О. та Кнопік І. пишуть, що персонал підприємства – це працівники за середньосписковою чисельністю, що мають освіту, певний стаж роботи, кваліфікаційний рівень, досвід і практичні знання у сфері, де виконують завдання та роботу, яка є їхньою трудовою діяльністю.

У зміст трудового потенціалу дослідники вкладають розуміння поточних та майбутніх ресурсних можливостей, а також трудову дієздатність усього персоналу, що від його чисельності, вікової структури, професійних, кваліфікаційних та інших характеристик персоналу підприємства. Кадровий потенціал охоплює сукупність трудових можливостей організації, зокрема здатність її персоналу генерувати інноваційні ідеї, розробляти нові продукти й технологічні рішення, а також рівень освіти та кваліфікації працівників, їхні соціально-психологічні особливості, мотиваційну орієнтацію та готовність до різних форм професійної діяльності [1].

Виходячи з вище наведеного опису, є доцільним стверджувати, що категорію «персонал» відносять більше до кількісних показників, а визначення «трудового потенціалу» та «кадрового потенціалу» розглядають з точки зору якісних характеристик.

З досліджень наукових праць про термінологію, слід зупинитись на ключових елементах терміну «кадровий потенціал», що включає наступні елементи:

- 1) наявність соціально-психологічних характеристик, що являють собою набір фізіологічно обумовлених індивідуальних якостей і дозволяють працівникові здійснювати певну соціальну роль у колективі, займати певне положення серед інших працівників;
- 2) притаманність особистісних якостей, які охоплюють відношення, ставлення, поведінкову модель та культуру спілкування працівника в процесі взаємодії у колективі;
- 3) застосування професійних компетентностей, що відображають здатність працівника застосовувати здобутий рівень освіти, систему знань, навичок та досвіду для забезпечення результатів трудової діяльності [2].

Дослідження проблеми кадрового потенціалу підприємства має широкий діапазон. Теоретичним надбанням є наукові праці вчених-економістів: Грэм Мартин, О. Балацький, І. Джаїн, А. Кібанов Е. Мейо, Д. Сульє. У підтримку наведених вище тез, є доречним звернутись до думок українських науковців, які

досліджують визначення «кадрового потенціалу» з точки зору перерахованих елементів, зокрема, Л.Б. Балабанова визначає кадровий потенціал як «...граничну величину можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій» [3], Н.С. Краснокутська визначає, що «...кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства.» [4].

Питання сутності та трактування поняття «кадровий потенціал» знайшло широке відображення в працях українських науковців. Зокрема, у роботі В.І. Довбенка та В.М. Мельник «Потенціал і розвиток підприємства» це поняття розглядається як сукупність тимчасово вільних або резервних робочих місць, які можуть бути заповнені фахівцями в результаті їхнього професійного розвитку та навчання [5]. На думку З.І. Галушки та І.Ф. Комарницького, талановиті, висококваліфіковані та досвідчені працівники становлять не лише ресурс для ефективного досягнення стратегічних цілей підприємства, але й формують основу його конкурентних переваг [2, с. 117]. Подібної позиції дотримується й відомий фахівець зі стратегічного управління Л.Г. Зайцев, який підкреслює, що головним надбанням будь-якої організації є її персонал, оскільки саме якість трудових ресурсів визначає конкурентоспроможність підприємства та є ключовим джерелом формування конкурентних переваг [6, с. 84].

У контексті необхідності активізації кадрової політики, без якої неможливо подолати соціально-економічну кризу вітчизняних підприємств, постало питання розроблення й упровадження ефективної програми управління кадровим потенціалом. І тому дефініція «кадровий потенціал» широко поширилося в період переходу від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку виробництва. Така увага до даної категорії відображала реакцію наукової спільноти на потреби практики щодо підвищення якості формування та використання можливостей працівника як ключового елемента виробничої та управлінської системи [7, с. 15].

В умовах інтенсивної цифровізації, нестабільності ринку праці та зростання ролі інтелектуальних ресурсів кадровий потенціал виступає базисом функціонування та розвитку будь-якої організації. Персонал є не просто виконавчим елементом, а активною, динамічною складовою організаційної системи, яка формує її інноваційність, адаптивність і конкурентні переваги. Результати діяльності підприємства, його позиція на ринку, здатність до швидкої трансформації та досягнення стратегічних цілей безпосередньо залежать від професійного рівня працівників, ефективності їх залучення, розміщення, розвитку та мотивації. Попри це, у науковій літературі досі не існує єдиного усталеного трактування поняття «кадровий потенціал», що зумовлює актуальність його подальшого теоретичного осмислення.

Інформаційні джерела, що акцентують увагу на методичній організації кадрового потенціалу у підприємствах надають тезу про те, що управління кадровим потенціалом потребує системного та комплексного підходу, який передбачає не лише підтримання наявного рівня трудових можливостей персоналу, а й активне формування та розвиток нових компетенцій відповідно до стратегічних потреб організації.

Ефективна кадрова політика охоплює весь спектр HR-процесів – від стратегічного планування персоналу та його відбору до створення умов для професійного зростання, формування кадрового резерву, управління кар'єрою, розвитку мотиваційних механізмів та забезпечення сприятливого організаційного середовища, через професійний та особистісний розвиток працівників реалізується потенціал підприємства щодо досягнення ключових цілей, реагування на виклики ринку та впровадження інновацій.

Будь-яке підприємство функціонує як відкрита соціально-економічна система, у якій лише персонал здатний оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати синхронізацію всіх елементів організаційної структури в часі й просторі. При цьому кадровий потенціал не є статичною величиною, адже він зазнає постійних змін під впливом трудового досвіду, професійного розвитку, індивідуальних здібностей, мотиваційних

установок та умов праці. І тому ключовим завданням управління персоналом стає цілеспрямоване нарощення їх професійних, інтелектуальних та креативних характеристик.

У цьому контексті рівень реалізації кадрового потенціалу безпосередньо залежить від взаємодії особистісних характеристик працівників та якості кадрового менеджменту. Збалансованість персоналу, відповідність його компетенцій стратегічним завданням, наявність ефективних механізмів розвитку та мотивації визначають успішність організації та її здатність забезпечувати стійкий розвиток.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання доцільно розглядати як інтегровану сукупність наявних і перспективних можливостей персоналу, які визначають здатність підприємства забезпечувати досягнення стратегічних цілей у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі.

Однак для повного розкриття змісту цієї категорії недостатньо лише визначення її сутності. На базі досліджень літератури науковців у галузі управління персоналом [8-10] пропонується структура на рис. 1.

**Рис. 1.1. Кадровий потенціал підприємства**



Можна стверджувати, що кадровий потенціал суб'єкта господарювання доцільно розглядати як інтегровану сукупність наявних і перспективних трудових можливостей персоналу, які зумовлені його чисельними характеристиками, віковою, професійною та кваліфікаційною структурою, а також соціально-психологічними, мотиваційними й іншими властивостями. Власне ці характеристики визначають здатність персоналу забезпечувати досягнення коротко-, середньо- та довгострокових цілей розвитку підприємства. У такому розумінні кадровий потенціал виступає стратегічною основою діяльності організації: рівень його сформованості та збалансованості визначає якість управлінських процесів, результативність функцій менеджменту, ефективність внутрішнього середовища та можливість підприємства своєчасно реагувати на зовнішні виклики й підтримувати конкурентоспроможність у динамічних ринкових умовах.

## **1.2 Теоретичні підходи, концепції та моделі управління розвитком кадрового потенціалу**

У сучасних умовах зростання конкуренції, прискореної цифровізації та трансформації ринку праці ефективне управління кадровим потенціалом стає ключовим чинником конкурентоспроможності будь-якої організації. Традиційні методи HR менеджменту, які ґрунтувалися на адміністративному обліку персоналу, контролі виконання трудових функцій та стандартизованих процедурах оцінювання, поступово вичерпують свою ефективність. Це зумовлено зростанням потреби у висококваліфікованих фахівцях, здатних до інноваційної діяльності, саморозвитку та адаптації до динамічних змін цифрової економіки.

Сучасне управління персоналом більше не обмежується функціями підбору, адаптації чи навчання. Воно трансформується у стратегічну систему, що включає розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, управління талантами, цифровізацію HR-процесів, побудову корпоративної культури та підвищення

залученості працівників. У таких умовах особливої актуальності набуває аналіз теоретичних підходів до управління кадровим потенціалом, що дозволяє визначити сприятливі моделі роботи з персоналом, адаптовані до сучасних викликів.

З огляду на наукові напрацювання та еволюцію управлінської думки, підходи до управління кадровим потенціалом доцільно поділити на традиційні та інноваційні. Такий поділ дає можливість простежити, як відбувався перехід від адміністративного контролю до стратегічного розвитку персоналу, а також оцінити переваги й недоліки кожного підходу. До класичних підходів належать:

- а) адміністративний, що орієнтується на регламентацію та контроль;
- б) організаційно-розпорядчий підхід, в основу якого входять характеристики ієрархії, дисципліни та підпорядкування;
- в) підхід кадрового резерву, в зміст якого покладене довгострокове забезпечення ключових позицій;
- г) підхід організаційного розвитку [11].

Розвиток підприємств з минулого століття у світовій практиці призвів до еволюції HR менеджменту. Починаючи з 1980-х років HR-функція поступово виходить за межі адміністративної діяльності й зосереджується на підвищенні результативності працівників, розвитку компетенцій, формуванні корпоративної культури. У 1990-х роках відбувається трансформація HR у стратегічного партнера бізнесу: фахівці цієї сфери починають брати участь у розробленні корпоративних стратегій, визначенні напрямів організаційного розвитку та формуванні конкурентоспроможності через управління людським капіталом.

Традиційні моделі історично забезпечували стабільність організацій та передбачуваність управлінських процесів. Проте їхню ефективність у сучасних динамічних умовах обмежує недостатня гнучкість, низький рівень персоналізації та орієнтації на компетентнісний розвиток працівників. Ці аспекти почали звертати на себе увагу зарубіжних дослідників, завданням яких було заново охарактеризувати поняття HR менеджменту. Як відомо, поняття human resources (HR), яке перекладається як «людські ресурси», та традиційно асоціюється з

діяльністю підрозділу, забезпечує пошук, добір і працевлаштування персоналу, організовує навчання й розвиток працівників, формує системи винагород і компенсацій, веде кадрову документацію та аналітичні бази даних, а також розробляє внутрішні політики й програми утримання персоналу. Хоча таке тлумачення є загальнозживаним і зрозумілим, межі функціональної відповідальності HR-фахівців тривалий час залишалися невизначеними та часто обмежувалися операційними процедурами.

У роботах Майкла Армстронга, одного з найвпливовіших дослідників у сфері HRM, надається розгорнуте трактування управління людськими ресурсами. Він описує HRM як систему управлінських рішень і дій, що формують зміст і якість взаємодії між організацією та її працівниками [13]. Армстронг також підкреслює, що HRM охоплює комплекс політик, спрямованих на забезпечення інтеграції персоналу в організаційну стратегію, розвиток залученості, підвищення гнучкості та якості роботи. У ширшому сенсі він розглядає HRM як особливу модель управління зайнятістю, метою якої є формування конкурентних переваг шляхом стратегічного використання компетентної та вмотивованої робочої сили.

З позиції процесного підходу HRM трактується як системна діяльність із управління працею та персоналом відповідно до стратегічних орієнтирів компанії, а в концептуальному вимірі вже як послідовний і стратегічний підхід до управління найбільш цінним активом організації, тобто її працівниками, чия діяльність забезпечує реалізацію корпоративної місії.

Гаррі Десслер, інший провідний теоретик HRM, у своїй фундаментальній праці наголошує на комплексному характері управління людськими ресурсами, визначаючи його як процес залучення, навчання, оцінювання, винагороди та забезпечення трудових відносин [14]. Він акцентує увагу не лише на організаційних аспектах, а й на питаннях безпеки праці, охорони здоров'я, дотриманні принципів справедливості й етичних норм. У пізніших виданнях Десслер доповнює зміст HRM завданнями стратегічного рівня, зокрема розвитком персоналу, оцінкою керівників, визначенням кадрового потенціалу та довгостроковим плануванням людських ресурсів.

Сучасне HRM поступово перетворюється з операційного інструменту на важливий фактор стійкості та конкурентоспроможності організації. На відміну від традиційних моделей, орієнтованих переважно на процеси, сучасний підхід до управління людськими ресурсами спрямований на формування інтелектуального й людського капіталу як основи зростання.

Концепція людського капіталу розширює зміст HRM, розглядаючи інвестиції у знання, навички, творчість і мотивацію працівників як стратегічний фактор довгострокового розвитку компанії. Людський капітал стає не ресурсом, а активом, здатним створювати нову цінність через інновації та організаційні зміни.

До сучасних підходів, що інтегрують напрацювання теорії та практики стратегічного HRM, належать ті, що наведені у таблиці нижче:

Таблиця 1.1

### Інноваційні методи формування кадрового потенціалу на підприємстві

Аналіз великих даних (Big Data)	Аналіз соціальних мереж	Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR)
Інтернет речей(IoT)	Хмарні технології	Автоматизація HR-процесів
Краудсорсинг	Learning Management Systems	Гейміфікація
Персоналізовані програми навчання та розвитку	Менторство та коучинг	Стимулювання інноваційного мислення
	Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	

Ці підходи формують основу стратегічного управління кадровим потенціалом та дозволяють підприємству оперативно реагувати на зміни, підвищувати продуктивність, забезпечувати розвиток талантів та створювати сильне корпоративне середовище, що як наслідок призводить до його інтенсивного розвитку та підвищеного рівня конкурентоспроможності. Узагальнення наукових джерел з цього дослідження свідчить, що ключовим

аспектом вибору оптимальної моделі управління кадровим потенціалом є інтеграція традиційних механізмів HR-адміністрування із сучасними інструментами розвитку компетенцій, цифровими технологіями та стратегічним баченням ролі персоналу [11].

У стратегічному вимірі управління персоналом трансформується з операційної функції у динамічний механізм розвитку підприємства. Персонал дедалі більше розглядається як не статичний трудовий ресурс, а як рухливий інтелектуальний капітал, здатний визначати конкурентоспроможність організації та її адаптивність до зовнішніх викликів включно з міграцією, війною, глобальними ризиками та технологічними трансформаціями. Усе це підтверджує, що стратегічне управління кадровим потенціалом слід розглядати як ключовий елемент загальної системи менеджменту організації, що формує її здатність до інновацій, трансформації й стійкого розвитку.

Поступова трансформація HR-функції від адміністративної до стратегічно орієнтованої продемонструвала потребу у методах, здатних не тільки утримувати функціонування системи персоналу, а й забезпечувати її розвиток, адаптивність і проактивну реакцію на зовнішні зміни. Як логічне продовження розвитку трансформації, на цьому етапі формуються засади сучасних управлінських концепцій, серед яких особливого значення набуває компетентнісний підхід як методологія, що дозволяє пов'язати професійні можливості працівників зі стратегічними цілями організації та забезпечити довгостроковий розвиток кадрового потенціалу.

Компетентнісний підхід у сучасному управлінні кадровим потенціалом ґрунтується на інтегрованому розумінні професійних можливостей працівника, що поєднує функціональні, поведінкові та мотиваційні характеристики, орієнтовані на досягнення результату. Його сутність полягає у розгляді працівника не лише як носія певних знань та навичок, а як комплексної особистості, здатної адаптуватися до змін, взаємодіяти в різних соціальних групах, проявляти ініціативність і забезпечувати стійкий розвиток організації. У межах цього підходу кадрові стратегії вибудовуються на основі розвитку

ключових компетенцій, релевантних конкретному етапу життєвого циклу підприємства та його стратегічним орієнтирам [15].

Узагальнення наукових статей вітчизняних авторів дає змогу трактувати компетентність як інтегральну характеристику працівника, що охоплює знання, уміння, навички, поведінкові установки, рівень відповідальності та здатність пристосовуватися до нових умов [16]. Відомі дослідники акцентують на багатовимірності цього поняття, підкреслюючи його змістовне наповнення як поєднання професійних та особистісно-поведінкових елементів. Незважаючи на відмінності у підходах, у науковій літературі простежується консенсус щодо того, що компетентність охоплює як технічні й спеціальні знання, так і поведінкові компоненти, пов'язані зі здатністю діяти відповідально, адаптивно й ефективно реагувати на виклики мінливого середовища.

Особливо вагомим складником компетентності є здатність до мобілізації внутрішніх ресурсів у ситуаціях невизначеності чи криз. Це зумовлює необхідність формування HR-стратегій не лише на основі формально визначених посадових вимог, а й з урахуванням конкретних компетенцій, які забезпечують реалізацію стратегічних завдань організації. Практичне впровадження компетентнісного підходу базується на розробленні моделей компетенцій, які деталізують необхідні знання, навички та поведінкові характеристики для різних посадових груп. На основі таких моделей формуються системи добору персоналу, оцінювання результативності, планування навчання, розвитку та мотивації [17]. Відтак компетентнісний підхід стає інструментом забезпечення організаційної гнучкості та стійкості персоналу до зовнішніх змін. Наприклад, для менеджерів середньої ланки важливими вважаються компетенції у сферах стратегічного мислення, управління конфліктами, ефективної комунікації та ухвалення рішень в умовах стресу. Працівники, які демонструють такі риси, мають вищу ймовірність успішного виконання професійних завдань і кар'єрного просування.

Разом із тим ефективність упровадження компетентнісного підходу може знижуватися через низку чинників, серед яких – відсутність єдиного понятійного

апарату, надмірна формалізація процедур, а також нерідке механічне перенесення іноземних моделей без їх адаптації до культурних, організаційних та національних особливостей. Це зумовлює потребу у розвитку глибокого теоретичного розуміння сутності компетенцій і виробленні чітких алгоритмів їх оцінювання та розвитку. Наступним важливим чинником успішної реалізації виступає участь компетентних фахівців, здатних вибудувати системні HR-рішення та адаптувати моделі компетенцій відповідно до контексту підприємства. У такому форматі компетентнісний підхід стає дієвим інструментом забезпечення стійкого розвитку кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності організації.

З огляду на комплексність формування та розвитку компетенцій персоналу у сучасних умовах діяльності господарюючих об'єктів, ускладнюється їх реалізація без глибшого розуміння внутрішніх чинників, що визначають поведінку працівників і рівень їхньої залученості. Оскільки компетентності реалізуються через мотивацію, установки та професійну активність, логічним продовженням опису сучасних підходів є звернення до мотиваційних теорій.

Однією з показових є підхід до управління кадровим потенціалом за допомогою теорії мотивації, що надають HR менеджерам методологічну основу для розуміння механізмів формування компетенцій та дозволяють вибудувати дієві HR-стратегії, спрямовані на розвиток людського капіталу та підтримку стійкого функціонування організації. В такому методі важливо враховувати складність термінології про мотивацію, адже вона стосується особистісних рис кожного конкретного працівника.

У науковій літературі мотивація попри різносторонній погляд на поняття у контексті управління кадровим потенціалом визначається як сукупність причин та стимулів, що формують трудову активність людини, визначають її спрямованість, інтенсивність та стійкість поведінки у виробничому процесі.

Дослідження трактувань терміну «мотивація» та його складових засвідчило про різноманітність підходів трактування та важливість врахування усіх складових мотивації і на основі аналізу літератури [17-23] пропонується розгляд

мотивації як сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, які активізують діяльність працівника та спонукають його до результативної роботи, спрямованої як на досягнення особистих цілей, так і на виконання стратегічних завдань організації.

Усі теорії мотивації умовно поділяють на три великі групи: первинні, змістовні та процесуальні, кожна з яких по-своєму пояснює формування трудової активності працівника та механізми її стимулювання:

а) первинні теорії мотивації формувались виходячи з історичного досвіду поведінки людини і застосування простих стимулів примушування, матеріального і морального заохочення;

б) змістовні теорії мотивації;

Змістовні концепції акцентують увагу на структурі потреб працівників, які зумовлюють їхню поведінку. Найбільш відома серед них це ієрархія потреб Абрагама Маслоу [24], яка передбачає поділ потреб людини на п'ять груп: фізіологічні, потреби безпеки, соціальні, потреби у визнанні та потреби самореалізації. Згідно з концепцією, потреби проявляються у порядку від базових до найвищих, що зумовлює логіку трудової поведінки: поки нижчий рівень не задоволено, працівник не прагне досягнення потреб вищого порядку.

в) процесуальні теорії мотивації;

На відміну від змістовних, процесуальні теорії не зосереджуються на потребах як таких, а вивчають процес прийняття рішень працівником щодо своєї трудової поведінки. Серед найвідоміших в даному контексті фігурують наступні:

- 1) теорія очікувань В. Врума, яка пояснює мотивацію через співвідношення «зусилля – результат – винагорода» та ступінь задоволення винагородою;
- 2) теорія справедливості Адамса, яка підкреслює суб'єктивне сприйняття співвідношення «затрати – винагорода» у порівнянні з іншими працівниками;
- 3) теорія підкріплення Скіннера, яка описує вплив позитивних та негативних стимулів на майбутню поведінку індивіда.

Процесуальні підходи доводять, що мотивація залежить не лише від того, що працівник отримує, а і від того, як він оцінює справедливість, передбачуваність та значущість винагороди [26]. Використання системи мотивації передбачає, що праця сприймається працівником не лише як джерело матеріальної винагороди, але і як можливість реалізації професійного потенціалу, здобуття досвіду, саморозвитку та кар'єрного просування.

У сучасних організаціях особливого значення набуває побудова мотиваційних моделей, здатних враховувати індивідуальні особливості працівників, їхні потреби, очікування та реакцію на різні стимули. Важливо розуміти, що мотиви є змінними: те, що впливає на поведінку конкретного працівника в одній ситуації, може бути неефективним в іншій, а методи, що стимулюють одного співробітника, виявляться непридатними для іншого. Системи мотивації на рівні підприємства повинні будуватися за принципами рівності можливостей, об'єктивності оцінювання, узгодження винагороди з результатами та створення умов для безпеки й розвитку працівників. Методи стимулювання при цьому поділяють на три групи:

- а) прямі економічні стимули (оплата праці, премії, участь у прибутках);
- б) непрямі економічні стимули (пільги, соціальні гарантії, додаткові виплати);
- в) нематеріальні стимули (кар'єрне зростання, гнучкий графік, участь у прийнятті рішень, корпоративна культура, визнання) [26].

Особливої актуальності набувають нематеріальні стимули, які впливають на внутрішню мотивацію працівника, формування лояльності та його залученість до стратегічних цілей підприємства. Фактор праці в умовах невизначеності сьогодення стає вирішальним в конкурентній боротьбі. Умовою адаптації до високого рівня динамічності процесів на всіх рівнях національної економіки є високий рівень компетентнісного потенціалу живої праці, проте рівень його реалізації залежить від рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності. Для забезпечення залученості персоналу до економічних процесів необхідно мотиваційну політику суб'єктів господарювання будувати на

інтересах, мотивах і стимулах, якими керується сучасний працівник, враховуючи при цьому основні постулати теорій мотивації праці [27]. Аналіз мотиваційних теорій підтверджує, що жодна з них не є універсальною, проте всі вони доповнюють одна одну та формують цілісне розуміння механізмів стимулювання трудової поведінки, водночас одним із викликів є змінність сучасних умов, що пропагує поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування сприятливого психологічного клімату та використання індивідуалізованих підходів до розвитку персоналу.

Як підсумок з теоретичного блоку про підходи до управління кадровим потенціалом, можна ствердити, що еволюція менеджменту з роботи з персоналом від адміністративно-контрольних моделей за короткий час набула форм стратегічно-орієнтованих концепцій, що стало наслідком зовнішніх змін у середовищі ринку праці та ускладненням природи трудових процесів.

Сучасній парадигмі управління кадровим потенціалом притаманні риси інтеграції знань про компетентності, мотивації, особистісних рис та поведінкових моделей кадрів, а також впливу організаційного контексту на результативність.

В той же час, аналітична частина теоретичних положень вказує, що традиційних інструментів управління вже недостатньо для забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу в умовах високої мінливості тенденцій ринку праці, а тому логічним продовженням теоретичного аналізу є звернення до інноваційних інструментів та практик управління кадровим потенціалом, а також до викликів, що формують нові вимоги до кваліфікації й компетентностей працівників.

### **1.3 Сучасні методи управління розвитком кадрового потенціалу та актуальні виклики**

В реальному часі підприємства звертаються до іноваційних методів щодо оцінки кадрового потенціалу, застосовуючи комплексні методи оцінювання, що

дозволяє їм визначати рівень професійної підготовки, ефективності роботи та відповідність компетенцій кадрів відповідно до стратегічних умов організації.

У контексті сучасного оформлення підходів до роботи з кадрами в епоху цифорвізації неможливо оминати використання аналізу великих даних або ж «BigData». Цей процес спрямований на зростання продуктивності діяльності сучасної компанії, на збільшення рівня задоволеності її цільових аудиторій та нарощування дохідності, таким чином, окреслює важливість аналізу кадрового резерву компанії для розуміння спроможностей для росту робочої сили, для підвищення дієвості щоденних HR-операцій, налагодження організаційних зносин у віддаленому робочому просторі, поширення набутків працівників на робочих місцях, здійснення реінжинірингу управління персоналом, забезпечення убезпечення дієвих управлінських рішень, гарантування внутрішньої рухливості персоналу, керування ефективністю та загальним досвідом працівників.

HR-аналітика є основою для належного стратегічного планування, піднесення мотивації та залучення персоналу, поліпшення збереження й розпізнавання талантів із високим потенціалом. Застосування великих даних та аналітики дає змогу зменшити часові межі добору персоналу, автоматизувати процес надсилання інформації про вакансії [28].

BigData є істотною для складання якісної HR-аналітики. До функцій та завдань HR-аналітики належить використання різноманітних відомостей для прогнозування результативності управлінських процесів, оптимізація витрат на персонал, стратегічне планування людськими ресурсами, оцінка якості підбору кадрів у контексті формування команди та доступу до ключових талантів у галузі; визначення ефективності інвестицій у людський капітал підприємства та перспектив залучення нових талантів у компанію; створення системи утримання талантів на підприємстві; формування систем оцінки персоналу підприємства; оцінка взаємозв'язку психологічного клімату та бізнес процесів в організації [29, с. 25].

HR-аналітика проводиться на основі статистичних даних компанії, даних соціологічних досліджень, показників діяльності підприємства, контенту із

соціальних медіа, світових та національних досліджень. HR-аналітика передбачає певну етапність: збір та узагальнення HR та бізнес інформації, оцінка та аналіз HR-показників, прийняття управлінського рішення, прогнозування та зворотній зв'язок [29, с. 23].

В Україні основними напрямками використання HR-аналітики є: планування чисельності персоналу; сфера виплат та компенсацій; рекрутинг та оцінка персоналу. Менш вираженим є використання HR-аналітики у сфері кар'єрного планування та утримання співробітників.

Так як мова зайшла про процес збереження кадрів у організації, що виступає на чинний момент для українських підприємств одним з найбільш гострих викликів, є доцільним звернути увагу на інноваційні методи управління кадровим потенціалом, що вже мають практичну значимість та сприяють позитивним результатам. Так, одним з перших варто згадати HR-аудит, що виступає системною процедурою аналізу всієї HR-функції підприємства, зокрема процесів добору, адаптації, розвитку та утримання персоналу.

Структуроване поведінкове інтерв'ю стало інструментом, що застосовується для аналізу комплексу поведінкових характеристик, необхідних працівникові для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій. За даними досліджень українських науковців [3-4], прогностична цінність інтерв'ю за компетенціями у порівнянні з традиційною атестацією значно вище і становить приблизно 63%. Цей вид інтерв'ю може проводитися не тільки для відбору зовнішніх кандидатів, а й при оцінці співробітників-претендентів на вакансії, при формуванні кадрового резерву та підведенні підсумків проведення програми розвитку та навчання.

Сучасні методи не обмежуються кількістю респондентів та сторін, що беруть участь в інтерв'ю і як наслідок, сформований новітній метод оцінку під назвою «метод 360 градусів» дозволяє отримати всебічне уявлення про компетентності працівника завдяки відгукам керівників, колег, підлеглих та самого працівника. Даний вид оцінки використовується для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури.

Умовно це можна описати як погляд на працівника з різних сторін, тому що інформацію про робітника одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а в окремих випадках і клієнтами оцінюваного.

На основі результатів оцінки надається розгорнута зворотній зв'язок, яка заснована на об'єктивних даних і носить розвиваючий характер. Інформація, отримана співробітниками, дозволяє не тільки оцінити свої сильні сторони і намітити зони розвитку, а й покращити внутрішню комунікацію в підрозділі. Дані оцінки за методом «360 градусів» стають основою для формування програми індивідуального розвитку співробітника.

У продовженні аспекту індивідуального розвитку працівника, як однієї з ознак перспективним управлінням кадрового потенціалу, слід згадати про метод управління за цілями. Цей метод полягає в постановці специфічних вимірюваних цілей для кожного з працівників та періодичне обговорення прогресу в досягненні цих цілей. МВО майже завжди має на увазі всеосяжну програму оцінки та постановки цілей, яка складається з шести кроків:

- а) визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік;
- б) визначення цілей відділу його начальником;
- в) обговорення цілей відділу його начальником та всіма працівниками, визначення працівниками своїх власних індивідуальних;
- г) визначення очікуваних результатів;
- д) начальник відділу та працівники встановлюють короткострокові цілі виконання обов'язків;
- е) перевірка начальником відділу фактичного виконання обов'язків кожним працівником, вимірювання результатів та забезпечення зворотного зв'язку: начальник відділу періодично проводить збори з працівниками, під час яких обговорюється виконання обов'язків і оцінюється прогрес у досягненні очікуваних результатів [30].

З огляду на досвід українських компаній, що надають перевагу впровадженню новітніх технологій у роботу підприємств, структуризація цілей за вище

згаданим методом може бути відображена у певних системах, доступ до яких є у кожного співробітника. Мова йде про застосування HRM-систем (Human Resource Management Systems) у питанні покращення роботи менеджерів з управління кадровим потенціалом.

Адаптація до викликів, які пов'язані з кадрами, вимагає постійного вдосконалення стратегій і методів їх реалізації, а також наявності інструментів, які дозволяють практично постійно готувати і впроваджувати готові рішення. Незважаючи на наростаючий технологічний поступ та зростаючу вагітність роботизації, пов'язану із впровадженням технологій Індустрії 4.0 або сталу цифровізацію способів надання більшості послуг, досі існують ділянки, в яких потенціал для досягнення кращих наслідків використовується не повністю. Однією з таких ділянок є управління персоналом.

У традиційному підході до HR-операцій значна частина даних оцінюється суб'єктивно, а деякі кадрові рішення приймаються інтуїтивно. У разі цифровізації основних завдань HR цей підхід більше неможливий [31]. Як стверджує Джейкоб Морган, автор книги «The Employee Experience Advantage», поняття досвіду співробітника можна представити у вигляді піраміди потреб, у якій кожен наступний елемент не може існувати без попереднього [32].

Застосування HRM-систем дає можливість автоматизувати рутинні завдання, що звільняє час на планування стратегії. Аналітичні інструменти дають можливість фахівцям з управління персоналом приймати більш обґрунтовані рішення. Ще одна суттєва перевага цифровізації кадрових процесів для відділу полягає в тому, що їх можна оцифрувати. Цифрові HR-процеси значно знижують ризик втрати даних у порівнянні з ручними альтернативами, за умови, що люди знають, де зберігаються дані та як до них отримати доступ.

Зазвичай, нововведення йдуть послідовно з рядом критичних моментів, які стали об'єктом досліджень зарубіжних дослідників і дали поштовх до розвитку теорій, пов'язаних з ризиками таких інновацій.

Відповідно до теорії підричних інновацій К. Крістенсена, цифрові технології, зокрема штучний інтелект, великі дані та хмарні сервіси, можуть виступати

руйнівними чинниками для традиційних моделей управління, що створює загрозу втрати ефективності за умови несвоєчасної адаптації організаційних і кадрових практик. Нездатність підприємств інтегрувати нові технології в HR-процеси підвищує ризик технологічного відставання, зниження конкурентоспроможності та втрати ключових фахівців.

Згідно з теорією дифузії інновацій Е. Роджерса, впровадження цифрових рішень у сфері управління персоналом відбувається нерівномірно, що зумовлює опір змінам, фрагментарне використання цифрових інструментів та виникнення розриву між рівнем технологічного розвитку і фактичними компетенціями персоналу. Така асиметрія може призводити до зниження мотивації працівників, ускладнення внутрішніх комунікацій та неефективного використання потенціалу цифрових HR-рішень.

Отже, розбір наукових джерел дає нагоду дійти висновку, що цифровізація має суттєвий вплив на керування людськими ресурсами та кардинально змінює завдання HR, роблячи їх більш гнучкими, пристосованими та сфокусованими на даних. Спроможність впровадження цифрової трансформації визначається результативністю залучення та застосування цифрових засобів для втілення визначених завдань та задач у зв'язку зі стратегічними настановами. Використання найновіших технологій у площині управління людськими ресурсами дає змогу організаціям більш рельєфно залучати та зберігати персонал, гарантуючи змагальність та сталість розвитку справи.

Однак слід враховувати, що основою цифрової трансформації є інтеграція цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що змінює спосіб його роботи та забезпечує цінність для клієнтів, для вдалого вжитку цих засобів важливо брати до уваги небезпеки, що стосуються збереження даних та дотримання рівноваги між автоматизацією та людським складником, це виступає одним із проблемних викликів, що вимагає від організацій гнучкості та швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища поряд з іншими проблемами, які несе реальний час.

Головними потребами, які є водночас викликами для держави та суспільства, в контексті ефективності працівників та управлінні людським капіталом в

умовах воєнних дій в Україні є зміни у кадровій політиці у воєнній службі та необхідність у перекваліфікації робочої сили. Здатність до інновацій, продуктивність, схильність до взаємодії, використання освітнього та наукового потенціалу та інші аспекти, що вказують на ефективність працівника, можуть стати важливими факторами у формуванні здатної до впливів війни економіки та впровадження нових рішень задля розвитку оборонно-промислового комплексу.

Відповідно до інформації з сервісу Work.ua, що надає для компаній можливість зв'язку із кандидатами та власне містить перелік вакансій для людей, що знаходяться у пошуку роботи, станом на вересень 2023 р., категоріями з найменшою конкуренцією (за середньою кількістю відгуків на одну вакансію) є такі: робочі спеціальності та виробництво, будівництво, сільське господарство, туризм та сфера обслуговування. Водночас, категоріями з найбільшою конкуренцією є ЗМІ та медіа, ІТ, секретаріат та діловодство, шоу-бізнес, маркетинг та реклама [33].

Кадровий брак тісно пов'язаний із переміщенням людної, чисельність мігрантів за межі України, станом на березень 2024 р., за оцінками ООН, збільшилась до 6,5 млн. осіб., значна частина з яких – вправні фахівці та молодь. Також, триває процес внутрішнього пересування людей з областей, які найбільше потерпають від обстрілів, у безпечніші краї, що структурно змінює розташування робочої сили та попит на фахівців. Як наслідок, на вітчизняний ринок праці та кадровий ресурс війна вплинула через такі шляхи: велика внутрішня та зовнішня міграція, стрімке зростання рівня незайнятості, посилення нерівностей.

Як засвідчили дослідження, на результативність персоналу в умовах війни впливає низка зовнішніх та внутрішніх чинників.

Високий рівень небезпеки та ризик окупації став передумовою для посилення міграційних процесів. Водночас, регіони України з кращим рівнем безпеки стали місцем розміщення для внутрішньо переміщених осіб з тимчасово окупованих територій або територіях, де ведуться (велися) бойові дії.

Воєнні дії мають негативний вплив на моральнопсихологічний стан працівників, який є однією зі складових людського капіталу як такого. Як зазначають фахівці Deloitte, «найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74%), підтримка продуктивності команд (56%) та забезпечення неперервності робочих процесів (49%)» [34].

У загальній аналітичній репрезентації серед факторів, що впливають на ринок праці та залучення працівників під час війни є наступні:

а) зміна пропозицій на ринку праці за гендером – збільшилась частка пропозицій від жінок на ринку праці та скорочення пропозицій від чоловіків через мобілізацію;

б) збільшення пропозицій на ринку праці від людей з інвалідністю;

в) зміна ринку праці для державної служби через очікуване скорочення фінансування державного апарату;

г) гестабільність психо-емоційного стану в умовах війни [34].

Інклюзія та безбар'єрність в умовах війни є одними з пріоритетних напрямків для організації зайнятості. Одним із проєктів цього напрямку є флагманський проєкт Мінекономіки «Робота без перешкод», який охоплює залучення ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, молоді без досвіду праці, осіб з інвалідністю [35]. Варто наголосити, що людський капітал є однією зі складових Програми Ukraine Facility із залучення додаткового міжнародного фінансування задля економічного розвитку та відбудови України в рамках вступу до Європейського Союзу.

Ефектом від упровадження реформ з людського капіталу урядовці вбачають підвищення рівня життя, поліпшення демографічної ситуації та повернення людей [36]. Як уже згадувалося, залучення працівників до «воєнних викликів» є однією з потреб функціонування держави в умовах війни. У таких умовах очікується створення програм з перекваліфікації кадрів та визначення компетенцій, необхідних для забезпечення відбудови.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються поєднанням двох потужних трансформаційних чинників: цифровізації та воєнної

нестабільності, які суттєво змінюють вимоги до керування кадровим потенціалом.

З одного боку, цифрова трансформація HR-процесів відкриває нові можливості для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, зростання ефективності оцінювання, розвитку й утримання персоналу завдяки використанню HR-аналітики, великих даних, HRM-систем та автоматизованих інструментів.

З іншого боку, війна в Україні загострила структурні проблеми ринку праці, спричинивши кадровий дефіцит, міграцію кваліфікованої робочої сили, дисбаланси за професійною та регіональною ознакою, а також погіршення морально-психологічного стану працівників. У цих умовах керування кадровим потенціалом перестає бути виключно внутрішньоорганізаційною функцією та набуває стратегічного й адаптивного характеру.

Ефективність реалізації кадрового потенціалу дедалі більше залежить від здатності підприємств гнучко поєднувати перевірені методи управління персоналом з інноваційними підходами, що ґрунтуються на компетентнісних моделях, багатовимірному оцінюванні, цифрових платформах та аналітичних інструментах.

Водночас механічне запозичення сучасних HR-технологій без врахування соціально-економічного контексту, воєнних ризиків і психологічних чинників може знижувати їхню результативність. Виклики війни актуалізують потребу в перегляді підходів до розвитку персоналу з акцентом на перекваліфікацію, підтримку зайнятості вразливих груп, розвиток стресостійкості, адаптивності та соціальної відповідальності бізнесу.

Цифрові інструменти у цьому контексті виступають не лише засобом оптимізації HR-процесів, а й платформою для збереження людського капіталу, забезпечення безперервності роботи, підтримки внутрішньої мобільності персоналу та формування інклюзивних моделей зайнятості.

Сучасна система управління розвитком кадрового потенціалу повинна базуватися на поєднанні еволюційного вдосконалення вже діючих методів і

апробації нових управлінських інструментів, адаптованих до умов цифрової економіки та воєнної нестабільності.

При стабільному розвитку така інтегрована модель дозволяє підприємствам не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та спроможність до відновлення в умовах трансформації національної економіки.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретичне узагальнення та систематизацію наукових підходів до управління розвитком кадрового потенціалу організації, що дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сутність, структуру та роль людського чинника у сучасних системах менеджменту.

У результаті аналізу наукових джерел встановлено, що в економічній літературі відсутнє єдине усталене трактування поняття «кадровий потенціал організації», що зумовлено складністю та багатовимірністю даної категорії. Узагальнення наявних підходів дозволило обґрунтувати доцільність розмежування понять «персонал», «трудова потенція» та «кадровий потенціал», де перше переважно відображає кількісні характеристики трудових ресурсів, друге – це сукупність наявних і потенційних трудових можливостей, тоді як кадровий потенціал охоплює інтегровану систему якісних характеристик персоналу, зокрема професійні компетентності, мотивацію, соціально-психологічні особливості, інноваційну активність та здатність до розвитку.

Доведено, що кадровий потенціал слід розглядати як стратегічний ресурс організації, формування та ефективне використання якого визначають здатність підприємства до досягнення конкурентних переваг у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, кадровий потенціал має динамічний характер, оскільки постійно змінюється під впливом професійного розвитку працівників, накопичення досвіду, змін мотиваційних установок і зовнішніх умов функціонування організації. Особливої ваги набувають якісні параметри кадрового потенціалу, серед яких ключове місце займають рівень компетентностей, адаптивність до змін, креативність та здатність до інноваційної діяльності.

У ході дослідження обґрунтовано визначальну роль кадрового потенціалу у забезпеченні конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку організації. Встановлено, що в умовах цифровізації, нестабільності зовнішнього середовища, дефіциту кваліфікованих кадрів і зростання мобільності робочої сили саме людський капітал стає основним джерелом створення доданої

вартості. Ефективне управління розвитком персоналу дозволяє підприємствам підвищувати результативність діяльності, своєчасно реагувати на ринкові виклики та забезпечувати адаптацію до структурних і технологічних змін.

Проаналізовано еволюцію підходів до управління розвитком персоналу. Встановлено, що сучасні підходи ґрунтуються на інтеграції HR-функції у систему стратегічного управління підприємством та спрямовані на розвиток компетенцій, формування кадрового резерву, управління талантами й підвищення залученості працівників.

У межах розділу визначено ключові теоретичні концепції, що формують методологічну основу сучасних систем розвитку кадрового потенціалу, зокрема компетентнісний підхід, концепцію управління талантами та мотиваційні теорії. Обґрунтовано, що компетентнісний підхід дозволяє узгодити професійні можливості працівників зі стратегічними цілями організації, мотиваційні теорії забезпечують розуміння механізмів трудової поведінки, а управління талантами сприяє збереженню та розвитку ключових людських ресурсів підприємства.

Зроблено висновок, що ефективне управління розвитком кадрового потенціалу можливе лише за умови системного підходу, який передбачає інтеграцію HR-стратегії з загальною стратегією підприємства, використання інноваційних HR-інструментів, цифрових технологій та аналітичних методів, а також усвідомлення людського капіталу як ключового джерела формування конкурентних переваг і стійкого розвитку організації.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ШУЛЯК Я. М.

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства ФОП Шуляк Я.М.

На теперішній момент ФОП Шуляк Я.М. є фізичною-особою підприємцем, що було засноване у 2018 році та належить до суб'єктів малого бізнесу, що функціонують у сфері цифрових послуг.

Фізична особа-підприємець Шуляк Ярослав Миколайович здійснює господарську діяльність відповідно до глави IV Господарського кодексу України та чинного законодавства, що регулює підприємницьку діяльність в Україні [37]. Організаційно-правова форма ФОП передбачає самостійність ведення бізнес-процесів, повну майнову відповідальність та гнучку модель управління, що є оптимальним для сфери цифрових послуг та індивідуальних сервісних рішень.

Підприємець ФОП Шуляк Я.М. зареєстрований 21 травня 2018 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру [Додаток А].

ФОП Шуляк Я.М. виступав власником та бенефіціаром ТОВ «БІТ-ЧЕНДЖЕР» в період з 2015р. до 2024 року. Нині ФОП Шуляк Я.М. перебуває на спрощеній системі оподаткування (2-га група) та не є платником ПДВ, що забезпечує зменшення адміністративного навантаження, скорочення витрат на бухгалтерський супровід та можливість оперативного управління фінансовими потоками. Разом із цим така форма діяльності обмежує можливості масштабування, формального розширення кадрової структури та впровадження багаторівневої системи менеджменту.

Етапи розвитку підприємства включають:

- 1) 2018-2019 рр. – формування основного портфеля послуг;
- 2) 2020-2021 рр. – масштабування напрямків діяльності (збільшення кількості проєктів в межах 1 компетенції від 1 до 5);

3) 2023-2024 рр. – початок роботи із фрілансерами та розробка системи кадрового управління на підприємстві, формування основних задач для працівників;

4) 2024-2025 рр. – розширення компетенцій у нових напрямках надання цифрових послуг.

Основним видом економічної діяльності, згідно з КВЕД, є 62.02 – Консультування з питань інформатизації [Додаток А]. Цей вид діяльності визначає спеціалізацію підприємця на наданні сучасних інформаційно-технологічних послуг, спрямованих на підтримку цифрової інфраструктури бізнесу. Додаткові КВЕДи охоплюють комп'ютерне програмування, оброблення даних, роботу з вебпорталами, рекламну діяльність та інші суміжні напрями у сфері digital-технологій .

Фактичні напрями діяльності ФОП Шуляка Я.М. відповідають сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки та включають:

а) впровадження та супровід CRM-рішень, зокрема налаштування інтеграцій бізнес-додатків (Нова пошта, Prom, ALLO, Kasta, AlphaSMS) у CRM-системі Usрасу. Це напрям, у якому підприємець Шуляк Я.М. має статус офіційного партнера та амбасадора;

б) розвиток та адміністрування Telegram-каналів, включно з контент-стратегіями, аналітикою, рекламним менеджментом та формуванням цифрових комунікаційних майданчиків;

в) управління YouTube-проектами, що охоплює SEO-оптимізацію, сценарну підготовку, монтаж, аналітику та розвиток аудиторії;

г) інтеграцію digital- та маркетингових рішень, включаючи налаштування рекламних кампаній, SMM-процесів, вебаналітику та послуги digital-консалтингу;

д) розроблення та впровадження IT-інфраструктурних рішень для оптимізації бізнес-процесів клієнтів [Додаток А].

Діяльність підприємства належить до галузі інформаційних технологій та цифрових сервісів, що характеризується високою динамікою інновацій,

інтенсивним оновленням технологій та значною залежністю результатів від рівня компетентності персоналу. Це обумовлює, те що стратегічно важливим чинником успішності ФОП є кадровий потенціал, зокрема професійні знання, цифрові компетенції та здатність до адаптації в умовах швидких технологічних змін.

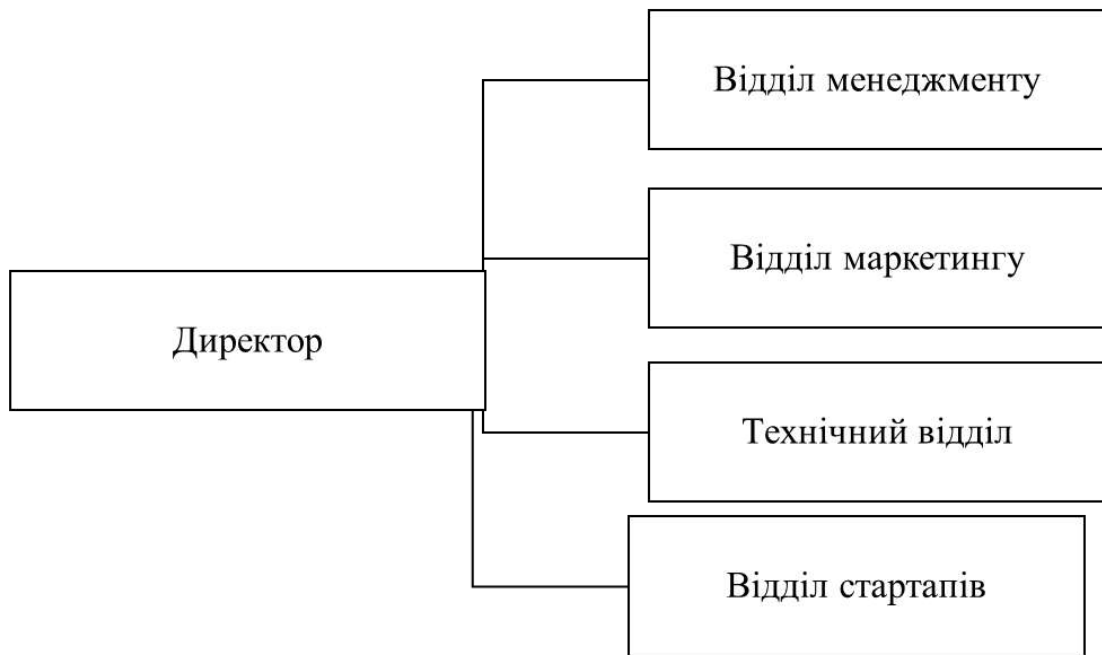
Організаційно-правова форма ФОП і вибір відповідних видів діяльності повністю відповідають потребам цифрового ринку та дозволяють забезпечити гнучкість, клієнтоорієнтованість та високий рівень адаптивності бізнес-моделі до умов конкурентного середовища, адже діяльність підприємства відбувається у сфері, що характеризується високою швидкістю технологічних змін, зростанням ролі цифрових інструментів та підвищенням вимог до кваліфікації персоналу.

### **2.1.1 Організаційна структура управління підприємством ФОП Шуляк Я.М.**

Організаційна структура ФОП Шуляк Я.М. має лінійний тип управління, що є характерним для малого бізнесу, в якому ключові управлінські функції зосереджені на власнику підприємства. Директор підприємства особисто провадить функції зі стратегічного, операційного та кадрового управління, координує діяльність усіх підрозділів і здійснює контроль за виконанням проєктів, як власних, так і партнерських без застосування посередників.

У процесі розвитку компанії сформувалася функціональна структура, що включає чотири основні підрозділи та одну допоміжну групу — фриланс-команду. На рис. 2 представлено схему організаційної структури ФОП Шуляк Я.М., яка наочно демонструє взаємозв'язки між ланками управління та розподіл функціональних ролей.

**Рис. 2.1. Структура підприємства ФОП Шуляк Я.М.**



Директор в особі Шуляка Ярослава Миколайовича здійснює керівництво діяльністю усіх напрямів роботи підприємства, формує на кінець поточного року стратегію розвитку на наступний рік та визначений період, а також провадить функції з координації поточних та проєктів і здійснює ключові HR-функції.

Відділ менеджменту, а саме менеджменту Telegram-проєктів сформований з лідер-менеджера та декількох менеджерів, що спрямовують свої професійні навчки на комунікацію з клієнтами-замовниками реклами, розроблення унікального контенту для тематичних Telegram-каналів, аналітику та звітність охоплень і показників успішності рекламних кампаній, управління контент-планами на визначений з директором період. Відділ є ключовим у структурі підприємства, оскільки Telegram-просування є основним видом діяльності ФОП.

Відділ маркетингу створений у партнерстві з замовниками та відповідає за створення креативів, SEO, таргетинг та оптимізації рекламних кампаній. Особливістю є інтегрований формат співпраці, коли окремі маркетингові функції виконуються за участю зовнішніх спеціалістів, що дозволяє підприємству зменшувати постійні витрати та підвищувати гнучкість.

Відділ стартапів наразі включає модерацію та просування YouTube-каналів через залучення одного спеціаліста у компанії, обов'язками та функціоналом якого є сценарна розробка, монтаж, аналітика та оптимізація відео.

Технічний відділ є одним з найстарших відділ, що був ініційований директором підприємства та відповідає за налаштування CRM-систем, інтеграції й автоматизацію внутрішніх процесів.

Структура підприємства забезпечує достатню оперативність та швидкість ухвалення рішень, характерну для малого бізнесу. Водночас її висока централізація формує низку управлінських обмежень:

Вузькі місця:

1) перевантаження директора: поєднання ролей операційного та стратегічного менеджменту зменшує якість управління та збільшує ризики помилок;

2) відсутність середнього менеджменту: негативно впливає на координацію між відділами та передачу знань;

3) нечіткість горизонтальних комунікацій: взаємодія між підрозділами залежить від ініціативи окремих співробітників, що уповільнює реалізацію комплексних проєктів;

4) недостатня формалізація процесів: відсутність регламентів ускладнює контроль якості та підвищує залежність бізнесу від конкретних виконавців.

Виокремлені характеристики дають основу для SNW-аналізу організаційної структури у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.1

SNW-аналіз організаційної структури підприємства ФОП Шуляк Я.М.

Компонент	Характеристика	Інтерпретація
S-Strengths	Гнучкість, швидкість прийняття рішень, мінімальна бюрократія	Підтримка конкурентоспроможності
N-Neutral	Лінійна структура, відсутність проміжного менеджменту	Працює за умов малої команди, стримування масштабування

## Продовження табл. 2.1.1

W-Weaknesses	Перевантаження директора, відсутність регламентів, слабкі горизонтальні зв'язки	Підвищення ризиків та помилок, уповільнення роботи
--------------	---	--

Узагальнюючи результати проведеного аналізу організаційної структури ФОП Шуляк Я.М., доцільно окреслити перспективні напрями її подальшого удосконалення, що надалі слугуватимуть методологічною основою для формування рекомендацій у наступному розділі магістерської роботи. Особливістю виявленої моделі є те, що вона забезпечує високу гнучкість і адаптивність, однак водночас створює підвищені вимоги до системності управління та професійного розвитку персоналу.

Одним із ключових напрямів подальшої трансформації організаційної структури є поступове формування елементів середнього менеджменту. Запровадження позицій керівників відділів або тимлідів у діючих відділах підприємства дозволить перерозподілити обсяг управлінських завдань, що нині сконцентровані на директорі, забезпечивши підвищення якості координації проектів, більш чіткий контроль за функціональними зонами та зменшення ризику управлінського перевантаження.

Поряд із розбудовою управлінської вертикалі важливим завданням є створення та підтримання кадрового резерву, особливо для технічних і креативних позицій, які мають стратегічне значення для подальшого розширення діяльності підприємства, так як наявність кадрового резерву сприятиме стабільності бізнес-процесів, забезпечуватиме швидке заміщення критично важливих ролей та формуватиме підґрунтя для внутрішньої мобільності персоналу.

Водночас постає потреба формалізації внутрішніх процедур і розроблення посадових інструкцій, регламентів взаємодії та стандартів комунікації, що надалі забезпечить підвищення прозорості управлінських процесів, визначеність функціональних меж відповідальності та єдині вимоги до результативності

праці. У даному аспекті стандартизований підхід може полегшити адаптацію нових співробітників і сприятиме кращому розподілу навантаження в умовах динамічного зростання проєктів.

Крім того, для підвищення ефективності комунікацій та планування доцільним є удосконалення внутрішньої системи звітності, регуляризація робочих зустрічей і впровадження механізмів планово-аналітичного контролю. Такий підхід сприятиме більшій передбачуваності організаційних процесів, покращенню координації між відділами та узгодженості стратегічних і оперативних цілей.

Важливо також відзначити значний потенціал автоматизації HR-процесів через інтеграцію відповідного функціоналу в CRM-систему, яка вже використовується підприємством. Розширення її можливостей дозволить формувати цифровий профіль компетенцій працівників, відстежувати їхнє завантаження, фіксувати динаміку продуктивності та забезпечувати об'єктивний контроль за виконанням завдань. Автоматизація створить основу для переходу від інтуїтивного управління до даних-орієнтованого HR-менеджменту, що особливо важливо для підприємства, діяльність якого пов'язана з великим обсягом паралельних проєктів і високою швидкістю робочих процесів.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства є ключовим індикатором його ринкової позиції, ефективності використання ресурсів та здатності до подальшого розвитку. На основі матеріалів переддипломної практики встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку доходів, що репрезентовано у таблиці 2.2 «Динаміка доходів ФОП Шуляк Я.М. за 2023-2024 рр.», що свідчить про розширення клієнтської бази та підвищення рівня завантаженості фахівців.

Таблиця 2.1.2

#### Динаміка доходів ФОП Шуляк Я.М. за 2023-2024 рр.

Рік	Дохід, грн.	Темп приросту, %
2023	370 900	-
2024	423 400	+14,1

Примітка. Джерело на основі [Додаток Г, Додаток Д]

Аналіз динаміки фінансових показників підприємства за 2023-2024 рр. засвідчує стабільне зростання ключових параметрів економічної діяльності, наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.1.3

**Динаміка фінансово-економічних показників підприємства за 2023р. та 2024 р.**

Показник	2023 р.	2024 р.
Виручка, грн	370 900	423 400
Собівартість, грн	423 400	259 000
Прибуток, грн	144 900	164 400
Рентабельність продажів, %	39,1%	38,8 %
Фонд оплати праці, грн	156 000	174 000
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	11	12
Продуктивність праці, грн/особу	33 718	35 283

Примітка. Джерело: розроблено із використанням [Додаток Г, Додаток Д]

Виручка підприємства зросла з 370,9 тис. грн у 2023 р. до 423,4 тис. грн у 2024 р., що відповідає темпу приросту 14,1 %. Зростання доходів свідчить про підвищення активності підприємства в digital-сегменті, розширення спектру послуг і зростання клієнтської бази, зокрема за напрямками Telegram- та YouTube-проектів.

Зростання доходу у 2024 році на 14,1 % обумовлене:

- 1) збільшенням кількості Telegram-проектів;
- 2) запуском та активізацією YouTube-напрямку;
- 3) диверсифікацією діяльності у сфері digital-маркетингу;
- 4) підвищенням продуктивності команди та ефективнішою системою управління проектами.

Прибуток підприємства також продемонстрував приріст, збільшившись з 144,9 тис. грн до 164,4 тис. грн (темپ приросту 13,5 %).

Темп приросту прибутку:

$$((164\,400 - 144\,900) / 144\,900) * 100\% = 13,5\%$$

Хоча темп зростання прибутку дещо поступається темпу приросту виручки, він зберігає позитивну динаміку, що підтверджує стабільність операційної ефективності. Рентабельність продажів у 2024 р. становить 38,8 %, що є близьким до показника попереднього року (39,1 %), що свідчить про здатність підприємства утримувати маржинальність бізнесу в умовах зростання витрат.

$$\text{Рентабельність продажів} = \text{Прибуток} / \text{Виручка} * 100\%$$

$$2023 \text{ рік: } 144\,900 / 370\,900 * 100\% = 39,1\%$$

$$2024 \text{ рік: } 164\,400 / 423\,400 * 100\% = 38,8\%$$

Фонд оплати праці збільшився з 156 тис. грн до 174 тис. грн, що зумовлено як розширенням штату, так і переходом до моделі підвищення кваліфікаційних вимог до персоналу. При цьому темп приросту ФОП залишається нижчим за темп зростання виручки, що свідчить про раціональне управління кадровими витратами.

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що підприємство характеризується фінансовою стійкістю та позитивною динамікою ключових економічних показників.

Уповільнене зростання продуктивності праці та збільшення навантаження на керівний склад свідчать про необхідність системного удосконалення HR-процесів, підвищення рівня цифровізації та розвитку компетентнісного потенціалу персоналу.

Ефективність діяльності ФОП Шуляк Я.М. значною мірою визначається кадровим потенціалом, який формується відповідно до специфіки digital-послуг, високої інтенсивності проектної роботи та необхідності швидкого оновлення компетентностей.

Аналіз матеріалів переддипломної практики свідчить, що підприємство характеризується невеликою, але високопрофесійною командою, що складається

як із штатних фахівців, так і залучених фрилансерів, котрі виконують творчі та технічні задачі.

У 2023-2024 рр. чисельність персоналу демонструвала позитивну динаміку: у 2023 р. максимально кількість працівників складала 10 працівників, у 2024 р. підприємство становило вже 12 працівників.

Таблиця 2.2.1

**Кількісний склад підприємства ФОП Шуляк Я.М. 2023-2024 рр.**

Рік	Середньооблікова чисельність	Прийнято, осіб	Звільнено, осіб
2023	10	4	3
2024	12	5	3

Приріст вказує на розширення проєктної діяльності та зростання попиту на digital-послуги підприємства.

На підприємстві функціонують ключові відділи, наведені у таблиці 2.2.2, що забезпечують основні напрямки його діяльності:

- 1) відділ менеджменту Telegram-проєктів складається з 3 працівників, які здійснюють комунікацію із замовниками, формують контент-плани, проводять аналітику охоплення, відстежують якість рекламних кампаній та відповідають за результативність каналів;
- 2) маркетинговий та SMM-відділ, куди входить 4 працівники, що відповідають за створення креативів, SEO-оптимізацію, роботу з таргетованою рекламою та розроблення digital-стратегій;
- 3) відділ роботи з YouTube – 2 працівники. Фахівці здійснюють написання сценаріїв, монтаж відео, обробку графіки, оптимізацію контенту відповідно до алгоритмів YouTube, моніторинг аналітики;
- 4) технічний відділ (CRM та автоматизація) – 2 працівники. Відповідає за впровадження CRM-системи Uspasy у різноманітні бізнеси України, інтеграцію технічних сервісів та автоматизацію бізнес-процесів.

Таблиця 2.2.2

### Структура персоналу підприємства у 2024 рр. за відділами

Відділ	Кількість працівників	Частка,%
Відділ Telegram-проектів	4	33%
Відділ SMM/маркетингу	3	25%
Відділ YouTube	3	25%
Технічний відділ (CRM, аналітика)	2	17%

Зростання чисельності персоналу у маркетинговому та технічному відділах свідчить про посилення попиту на комплексні digital-послуги, а також корелює з загальною тенденцією цифрової економіки, де ключовими є компетенції у сфері реклами, SEO та автоматизації.

Підсилення технічного відділу є стратегічно важливим кроком, оскільки інтеграція CRM та автоматизованих інструментів визначає конкурентні позиції підприємства у галузі.

Матеріали переддипломної практики засвідчили, що команда підприємства є молодого, динамічною та переважно сформованою з жінок (близько 90 %), що є характерним для SMM та контент-менеджменту, дані наведено у таблиці 2.2.3. Чоловіки представлені переважно у віковій групі 30–35 років та виконують технічні функції.

Таблиця 2.2.3

### Вікова структура персоналу підприємства ФОП Шуляк Я.М.

Вікова структура	Кількість	Частка персоналу, %
18-25 років	5	42%
26-35 років	6	50%
36+ років	1	8%
Статеві структура		
Жінки	7	58%
Чоловіки	5	42%

Молодий та освічений склад команди забезпечує підприємству високу адаптивність, готовність до набуття нових компетенцій та швидке опанування сучасних цифрових інструментів, що відображені у таблиці 2.2.4

Оцінювання компетентнісного профілю персоналу ФОП Шуляк Я.М. є важливою складовою аналізу кадрового потенціалу, адже якість наявних компетенцій визначає здатність підприємства адаптуватися до технологічних змін, ефективно функціонувати у сфері digital-послуг та реалізовувати довгострокові цілі розвитку.

На відміну від традиційних підприємств, де вагому роль відіграють операційні навички та стаж, бізнес у сфері надання цифрових послуг значно більше залежить від швидкості засвоєння нових інструментів, уміння працювати з даними, здатності до креативного мислення, а також розвитку soft-skills, без яких ефективна комунікація та управління проектами стають неможливими.

Для аналізу компетентнісного потенціалу у цій роботі використано модель Hard + Soft Competencies, яка широко застосовується у практиці управління персоналом цифрових підприємств.

Це прямо впливає на появу у кадровому складі підприємства фахівця з проектного менеджменту, що у свою чергу вплине на форматування компанії у проектну організацію.

Таблиця 2.2.4

#### Компетентнісний профіль ключових посад

Посада	Hard skills	Soft skills	Digital skills	Рівень відповідності, %
Менеджер Telegram	Контент, базова аналітика	Комунікації, гнучкість	Володіння CRM, чат-боти	78%
SMM-спеціаліст	SEO, таргетинг, аналітика	Креативність, адаптивність	Meta Business	82%
YouTube-менеджер	Монтаж, оптимізація відео	Тайм-менеджмент	YouTube Studio	85%

Технічний фахівець	CRM, інтеграції, data-analysis	Проектне мислення	Uspasy	72%
--------------------	--------------------------------	-------------------	--------	-----

Високий рівень цифрової грамотності персоналу та спеціалізований освітній профіль підсилюють інноваційний потенціал підприємства. Однак практична діяльність на підприємстві надала підґрунтя для ствердження ряду ризиків, репрезентованих у таблиці 2.2.5, серед яких: більш високий рівень плинності кадрів, швидке емоційне вигоранням у творчих напрямках, потреба у системному наставництві та структурованих шляхах розвитку.

З урахуванням виявлених особливостей постає необхідність кількісного вимірювання відхилень від цільових параметрів. Для цього на практиці є доцільним застосування метод GAP-аналізу, який дозволяє встановити ступінь відповідності фактичних компетенцій стратегічним вимогам підприємства.

GAP-аналіз як інструмент стратегічного планування виявляє різницю між поточним станом компанії та бажаним майбутнім, щоб визначити необхідні дії для досягнення цілей, тобто переходу від поточного стану до цільового. Використання даного інструменту забезпечує можливість систематизувати наявні дані, визначити компетенції, що потребують пріоритетного розвитку, і сформувані підґрунтя для подальших управлінських рішень у сфері розвитку персоналу. Проведення GAP-аналізу також дозволяє оцінити потенційні ризики кадрового забезпечення та визначити напрями інвестування у людський капітал.

Отже, за структурними вказівками про проведення GAP-аналізу [40], цільові значення були проілюстровані у таблицях нижче та встановленні з урахуванням:

- 1) перспективи переходу підприємства до проектно-орієнтованої моделі управління;
- 2) необхідності підвищення технологічної зрілості;
- 3) зростання ринку digital-послуг і складності проектів;
- 4) потреби у формуванні кадрового резерву.

Розрахунок показників GAP-аналізу проводиться за формулою:

$$GAP = C_{\text{ціль}} - C_{\text{факт}}$$

Таблиця 2.2.5

## GAP-аналіз компетенцій персоналу підприємства ФОП Шуляк Я.М.

Компетенція	Цільовий рівень	Фактичний рівень	GAP	Ризик
CRM-робота	4	2	+2	Низька технологічна зрілість
Аналітика	5	3	+2	Неповні дані для рішень
SEO	4	2	+2	Зниження ефективності просування
Проектне мислення	5	3	+2	Ризики хаотичного менеджменту

Отримані результати GAP-аналізу засвідчують, що найбільш суттєві розриви у компетентнісному профілі персоналу зосереджені у сфері технічних навичок, зокрема SEO-оптимізації, CRM-адміністрування та аналітичних компетенцій. Така картина є типовою для digital-підприємств на стадії ранньої інституціоналізації, коли креативний та контентний вектор розвитку переважає над технологічним. Виявлені відхилення від цільових параметрів свідчать про недостатній рівень технологічної зрілості підприємства, що у середньостроковій перспективі може обмежувати здатність компанії до масштабування, впровадження автоматизованих рішень та переходу до управління на основі даних.

У персоналу, відповідального за менеджмент Telegram-проектів, спостерігається значущий дефіцит технічних компетенцій, зокрема у роботі з CRM-системами, SEO-аналізом та інструментами розширеної цифрової аналітики. З огляду на плани підприємства щодо поступового переходу до проектно-орієнтованої моделі управління, цей компетентнісний розрив може стати стримувальним чинником. У прогностичному плані дефіцит технічних

навичок у менеджерів створює ризики зниження якості координації проєктів, ускладнення командної комунікації та зменшення контролю над ефективністю виконання завдань.

Компетентності працівників SMM-відділу загалом демонструють високий рівень відповідності вимогам, проте існує системний розрив у площині аналітичних навичок і проєктного мислення. YouTube-відділ продемонстрував найвищу відповідність цільовим характеристикам, однак потребує посилення навичок роботи з даними та покращення комунікаційної взаємодії. З огляду на зростання ролі алгоритмічних механізмів рекомендацій та необхідності прийняття контентних рішень на основі глибокої аналітики, ці компетенції стають критичними для підвищення ефективності каналів у середньостроковому горизонті.

Аналіз *soft skills* свідчить про загалом високий рівень їх розвитку, проте недостатність проєктного мислення простежується у всіх підрозділах без винятку. З прогностичної точки зору це означає, що за відсутності системного розвитку проєктних компетенцій підприємство може зіткнутися з обмеженнями у впровадженні проєктно-орієнтованої організаційної моделі, оптимізації робочих процесів та розширенні портфелю клієнтських проєктів. Такий розрив також посилює ризики неефективного розподілу ресурсів, збільшення циклів виконання завдань та зниження прозорості управлінських рішень.

У сукупності отримані результати формують прогностичне тло, відповідно до якого підприємству для збереження конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку кадрового потенціалу необхідно інвестувати у розвиток технологічних, аналітичних та проєктних компетенцій. Ці напрямки у майбутньому формують для підприємства ФОП Шуляк Я.М. ядро стратегічної трансформації, спрямованої на перехід до моделі підприємства з високим рівнем цифрової зрілості та проєктної організації праці.

У сучасних умовах розвитку управлінських технологій проєктно-орієнтована організація розглядається як тип підприємства, у якому домінують принципи проєктного управління та інноваційності. На відміну від традиційних

ієрархічних структур, у таких організаціях саме проєкт виступає основною формою організації діяльності, а знання є ключовим джерелом формування конкурентних переваг. Як зазначає О. Сумець, специфіка ПОО полягає в тому, що менеджер проєкту отримує розширені повноваження щодо визначення пріоритетів, планування та координації діяльності команди, що забезпечує більш швидку реакцію на зміни середовища та підвищує результативність проєктної діяльності [37].

Подальший розвиток наукових підходів демонструє, що ефективне функціонування проєктно-орієнтованих організацій нерозривно пов'язане з використанням гнучких організаційних форм, передусім матричних і чисто проєктних структур. Як підкреслює І. Хювері, такі структури найкраще відображають динамічний та тимчасовий характер проєктної роботи, дозволяючи паралельно реалізовувати значну кількість проєктів різного масштабу та забезпечувати оптимальний розподіл ресурсів. Важливо, що в умовах ПОО ключовою фігурою стає менеджер проєкту, компетентність і лідерські якості якого прямо впливають на успіх проєкту та організації в цілому.

У працях Г. Гемюндена та П. Лехлера наголошується, що проєктно-орієнтований підхід формує специфічну організаційну культуру, в основі якої лежать підприємливість, гнучкість і домінування людських ресурсів у створенні цінності [38]. Автори підкреслюють, що саме компетентність менеджерів проєктів та ефективність їх лідерства є чинниками, що визначають результативність проєктів незалежно від їхнього масштабу чи складності. Цінність цих досліджень полягає також у представленні однієї з небагатьох практичних моделей оцінювання ефективності менеджерів проєктів, що підтверджує інтерес наукової спільноти до управлінських компетенцій як ключового елемента успішності проєктно-орієнтованих структур.

Значний внесок у вдосконалення поняття проєктно-орієнтованої організації здійснила І. Чайковська, яка адаптувала його до умов цифрової трансформації та викликів Четвертої промислової революції (Industry 4.0) [39]. На її думку, ПОО у новому контексті фігурує вже як така компанія, що перебуває у безперервному

процесі трансформації. Для таких організацій характерними є матрична система управління та розвинена система управління знаннями, яка охоплює технологічні, комунікаційні та соціальні аспекти. Еволюція цього поняття демонструє, що його зміст змінюється разом з розвитком проєктного менеджменту, реагуючи на трансформацію бізнес-середовища та ускладнення управлінських процесів у проєктно-інтенсивних компаніях.

У контексті переходу до проєктно-орієнтованої моделі важливо враховувати, що вимоги до професійних компетентностей працівників змінюються: зростає роль мультифункціональності, здатності працювати з великими обсягами даних, використання цифрових платформ, а також компетенцій стратегічного планування. Формалізація цих вимог шляхом побудови компетентнісної моделі дозволяє створити прозорі стандарти роботи, встановити цільові параметри для кожного напрямку діяльності та усунути дисбаланси між фактичним і бажаним рівнем кваліфікації. Такий підхід водночас сприяє зменшенню залежності бізнесу від окремих фахівців і формує передумови для появи проєктних менеджерів, які у майбутньому здатні забезпечити більш сталі та прогнозовані результати.

У межах проведеної діагностики було укладено матрицю компетенцій за ключовими підрозділами підприємства. Матриця дозволяє оцінити загальний баланс навичок у команді, виявивши ті сфери, у яких компетентності сформовані на належному рівні, та ті, що потребують подальшого розвитку, демонструє функціональну спеціалізацію відділів, їх взаємодоповнюваність у процесах створення цифрових продуктів та ступінь готовності до інтеграції у проєктно-орієнтовану модель управління.

На підставі результатів попередніх аналізів є змістовним стверджувати, що подальший розвиток підприємства потребує цілеспрямованого посилення тих компетенцій, що визначають його здатність функціонувати у висококонкурентному цифровому середовищі. Виявлені тенденції та відхилення формують прогностичний контекст, у межах якого стратегічне зміцнення технологічних, аналітичних та проєктних навичок персоналу набуває характеру

ключової передумови для переходу до моделі підприємства з підвищеним рівнем цифрової зрілості. В такому випадку увага до системної роботи з персоналом стає інструментом поточного удосконалення та формує основу для довгострокової трансформації.

У логічному заключенні проведеного аналізу закономірним є звернення до оцінки та діагностики системи управління розвитком персоналу як інтегральної підсистеми управління підприємством.

### **2.3 Діагностика системи управління розвитком персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**

Система управління розвитком персоналу є однією з ключових підсистем управління підприємством, оскільки забезпечує формування інтелектуального, професійного та організаційного потенціалу, необхідного для реалізації стратегічних цілей. Для підприємств цифрової економіки, до яких належить ФОП Шуляк Я.М., ефективна система розвитку набуває особливої важливості, адже конкурентоспроможність у сфері цифрових технологій та послуг визначається тим, наскільки швидко компанія вивчає нові технології, наскільки гнучкими є її команди та наскільки добре її персонал може адаптуватися до швидкозмінного ринку.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що система розвитку персоналу на підприємстві структурно сформована частково, має окремі ефективні елементи (менторство, використання онлайн-платформ, внутрішнє навчання), проте загалом характеризується низьким рівнем формалізації, відсутністю цілісної моделі та нестачею інструментів планування і оцінки результативності.

Так, формальна система навчання на підприємстві офіційно не оформлена, однак фактично здійснюється у вигляді поєднання внутрішніх навчальних активностей та зовнішніх ресурсів. Директор підприємства ФОП Шуляк Я.М. залучає:

- 1) професійні онлайн-платформи (Udemy, Coursera, Prometheus);

2) спеціалізовані курси за напрямками маркетингу, YouTube-аналітики, SEO та CRM;

3) практику внутрішнього менторства, зокрема у відділі Telegram проєктів.

Це відповідає загальним тенденціям розвитку бізнесу у сфері надання цифрових послуг, де перевага надається гнучким форматам навчання, орієнтованим на швидке оновлення компетенцій.

Незважаючи на те, що окремі форми навчання застосовуються регулярно, на підприємстві не існує структурованої системи адаптації новачків, що створює ризик збільшення терміну входження у посаду та зниження продуктивності у перші місяці роботи. Відсутність офіційної моделі навчання 70–20–10 також обмежує можливість комплексного впливу на розвиток персоналу, оскільки переважають лише формальні курси.

Для наочності наведено таблицю 2.3.1 про характеристики існуючих елементів навчання:

Таблиця 2.3.1

**Елементи системи навчання та розвитку персоналу підприємства  
ФОП Шуляк Я.М.**

Елемент системи	Наявність	Характеристика	Потенційні ризики
Формальна система навчання	Ні	Відсутня регламентація навчання, планів та цілей	Низька керованість, відсутність плановості
Внутрішні тренінги	Так	Проводяться за потребою, орієнтовані на практику	Непостійність, залежність від завантаження
Зовнішнє навчання	Так	Використовуються платформи Udemy, Coursera	Висока вартість курсів, несистемність
Менторство	Частково	Є топ-менеджер у відділі Telegram	Відсутність єдиного старту менторства

Адаптація новачків	Ні	Фрілансери-новачки розпочинають роботу без структури	Підвищення кількості помилок
Система оцінки ефективності навчання	Ні	Не проводиться	Неможливість прогнозувати результативність

Узагальнюючи отримані характеристики, можна стверджувати, що підприємство знаходиться на певному початковому рівні розвитку HR-системи, де окремі інструменти застосовуються, проте відсутня цілісна концепція та їх узгодженість між собою. З огляду на це доцільно здійснити більш глибоку діагностику інших елементів системи управління персоналом.

Мотиваційна система на підприємстві має змішаний характер та включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Матеріальна мотивуюча частина складається з:

- 1) фіксованої ставки,
- 2) KPI, що базуються на результатах роботи,
- 3) премій за реалізацію інноваційних ідей або значний внесок у проекти.

Нематеріальна система мотивації включає:

- 1) можливість кар'єрного зростання,
- 2) доступ до навчання,
- 3) гнучкий графік роботи,
- 4) віддалений формат роботи,
- 5) комфортні умови праці.

Така структура відповідає сучасним трендам у сфері цифрових технологій, однак має низку недоліків, які можуть знижувати ефективність використання мотиваційних інструментів.

Зокрема, критичною проблемою є нерівномірність управлінської уваги до відділів, що спричиняє тимчасові провали в мотивації тих команд, які на певний момент не перебувають у центрі фокусу управління, що у свою чергу може провокувати нелінійність продуктивності та зростання рівня прихованої демотивації.

Аналіз мотиваційної системи підприємства засвідчив, що вона має змішаний характер та включає як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Базовим елементом матеріальної мотивації виступає заробітна плата, що складається з фіксованої ставки та бонусів за виконання КРІ.

Формально така система відповідає практиці підприємств, що працюють у сфері цифрових послуг, однак її ефективність знижується через відсутність чітко уніфікованих формул розрахунку КРІ. Це створює нерівномірність у винагороді працівників і може формувати відчуття непередбачуваності та суб'єктивності оцінки результатів.

Щодо вертикального розвитку у компанії, то формально кар'єрне зростання присутнє у системі мотивації, але у підприємства відсутні прописані траєкторії професійного розвитку. Працівники не мають чіткого бачення можливих позицій, критеріїв їх досягнення та часових меж просування, що слугує уповільненням розвитку внутрішнього кадрового потенціалу та знижує мотивацію до стратегічного професійного зростання.

Нематеріальна мотивація, включаючи гнучкий графік, можливість віддаленої роботи та комфортні умови праці, застосовується нерегулярно й не має єдиної системної рамки: часто на підприємстві спостерігається практика виходу за межі встановленого робочого часу через надходження повідомлення у месенджері Telegram від замовників, термінові правки та зміни налаштувань у певних проєктах SMM, тощо. Через це працівники не завжди можуть передбачити, які саме елементи мотивації доступні та за яких умов, і тому відсутність стандартизації унеможливорює прогнозування поведінкових реакцій персоналу та знижує управлінську ефективність.

Аналіз кадрового резерву показав, що на підприємстві повністю відсутня формалізована система планування майбутніх керівників чи фахівців для критичних посад. Незважаючи на те, що підприємство має потенційних працівників із високим рівнем професійних та лідерських якостей, їх розвиток не спрямовується системно, а здійснюється ситуативно відповідно до поточних потреб.

Наявність потенційних резервів підтверджує здатність підприємства сформувати кадровий резерв у середньостроковій перспективі. Проте такі працівники потребують цілеспрямованого розвитку, зокрема, інтеграції у програми наставництва, отримання необхідних технічних та управлінських компетенцій, участі у тренінгах та проектних ротаціях.

Відсутність формальних критеріїв відбору кандидатів до резерву створює ризик суб'єктивності рішень, що негативно впливає на організаційну справедливість та прозорість кадрової політики.

За отриманою теоретичною інформацією про сучасні та дієві методики у HRM, впровадження competency-based підходу дало б змогу стандартизувати відбір, оцінювання та розвиток резервів, забезпечивши вищу ефективність системи управління людським капіталом.

Говорячи про підходи слід зазначити, що у рамках практичного дослідження на підприємстві ФОП Шуляк Я.М., діагностика цифрового забезпечення HR-процесів показала вкрай низький рівень автоматизації, що є парадоксальним з огляду на цифрову спеціалізацію підприємства. CRM-система, яка активно використовується у проектній та клієнтській роботі, повністю відсутня у кадровому контурі.

Рівень автоматизації навчання обмежується застосуванням зовнішніх платформ без внутрішнього планування, трекінгу прогресу чи оцінювання результативності, що у свою чергу ускладнює створення єдиного освітнього середовища та знижує можливості для стратегічного управління кадровим розвитком у довгостроковій перспективі. Також відсутня система адаптації новачків, що підвищує тривалість входження працівників у посадові обов'язки та збільшує непродуктивні витрати часу.

Сукупність виявлених характеристик системи мотивації, кадрового резерву та цифрової підтримки HR-процесів формує комплексну картину сильних та слабких сторін управління персоналом на підприємстві. Крім того, отримані результати дозволяють оцінити наявні ризики та виявити потенційні можливості для подальшого розвитку.

Для інтеграції цих спостережень у цілісну стратегічну діагностику доцільно застосувати SWOT-аналіз, який надає змогу узагальнити ключові внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ефективність управління кадровим потенціалом підприємства.

Проведений аналіз системи розвитку персоналу підприємства дозволяє комплексно оцінити наявні механізми управління людськими ресурсами та виявити їхні ключові сильні й проблемні сторони.

Аналіз організаційних підходів до навчання показав, що, попри наявність окремих елементів професійного розвитку, система не має чіткої структури й залишається фрагментарною, що обмежує можливості формування довгострокових компетентнісних траєкторій.

Діюча мотиваційна система, хоча й включає матеріальні та нематеріальні стимули, характеризується відсутністю стандартизованих процедур та критеріїв, що призводить до нерівномірності мотиваційних ефектів та зниження прогнозованості управлінських рішень.

**Рис. 3. SWOT-аналіз кадрової системи підприємства**



Недостатній рівень цифровізації HR-процесів додатково ускладнює управління розвитком персоналу, оскільки відсутність автоматизованих інструментів моніторингу компетенцій, оцінювання ефективності навчання та ведення кадрової аналітики створює значні інформаційні розриви. У поєднанні з відсутністю кадрового резерву це формує ризики кадрової нестабільності, збільшує вразливість підприємства до втрати ключових працівників і стримує його здатність до масштабування та переходу до проєктно-орієнтованої моделі.

Разом узяті, ці чинники демонструють, що хоча підприємство володіє вагомим потенціалом до розвитку завдяки мотиваційному, адаптивному та креативному кадровому середовищу, подальше підвищення ефективності управління персоналом потребує системної модернізації. Зокрема, необхідним є удосконалення механізмів навчання, формування структурованих кар'єрних траєкторій, цифровізація HR-процесів та запровадження сучасних інструментів управління компетенціями.

## Висновки до розділу 2

Другий розділ магістерського дослідження має зміст, що відповідає комплексній аналітичній оцінці стану кадрового потенціалу базової організації та чинної системи управління його розвитком, що дозволило отримати об'єктивну картину якісних і кількісних характеристик персоналу та ефективності реалізації HR-процесів.

У ході дослідження проведено аналіз чисельності, професійно-кваліфікаційної та вікової структури персоналу підприємства, а також рівня сформованості ключових компетенцій працівників. Результати аналізу засвідчили, що кадровий потенціал підприємства загалом забезпечує виконання поточних операційних завдань, проте має обмежену здатність до підтримки стратегічного розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Виявлено нерівномірність у розподілі кадрових ресурсів за окремими функціональними напрямками, а також дисбаланс між наявними компетенціями персоналу та стратегічними потребами підприємства.

У процесі аналізу встановлено наявність структурних диспропорцій у складі персоналу, зокрема недостатній рівень розвитку окремих професійних і цифрових компетенцій, що є критично важливими для забезпечення інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Окремі категорії працівників не повною мірою відповідають сучасним вимогам до результативності, гнучкості та адаптивності, що знижує загальний рівень реалізації кадрового потенціалу.

Діагностика чинної системи управління розвитком персоналу дозволила визначити її сильні сторони, серед яких наявність базових процедур кадрового обліку, адаптації та навчання персоналу. Водночас виявлено низку суттєвих обмежень, зокрема недостатній рівень системності у плануванні розвитку персоналу, фрагментарність заходів з оцінювання компетенцій, формалізований характер окремих HR-процесів та обмежене використання сучасних аналітичних інструментів у прийнятті управлінських рішень. Це свідчить про переважно

операційний характер HR-функції та недостатню інтеграцію управління персоналом у загальну стратегію підприємства.

За результатами проведеної HR-діагностики, а також застосування методів SWOT- та GAP-аналізу ідентифіковано ключові проблеми та ризики розвитку кадрового потенціалу. До них віднесено підвищений рівень плинності кадрів у окремих професійних групах, дефіцит спеціалізованих компетенцій, обмежені можливості внутрішнього кар'єрного зростання та недостатньо розвинену систему формування кадрового резерву. Виявлені ризики створюють загрозу втрати критично важливих знань і досвіду, що негативно впливає на стабільність і результативність діяльності підприємства.

Водночас обґрунтовано наявність внутрішніх резервів розвитку кадрового потенціалу, реалізація яких можлива за рахунок удосконалення системи навчання та розвитку персоналу, впровадження регулярної оцінки компетенцій, підвищення ролі нематеріальної мотивації та створення прозорих механізмів професійного й кар'єрного зростання працівників. Використання цих резервів здатне підвищити рівень залученості персоналу та ефективність використання наявного людського капіталу без суттєвого збільшення витрат.

Отримано висновок, що наявна система управління розвитком персоналу не повною мірою відповідає сучасним викликам, пов'язаним із цифровізацією, конкуренцією за кваліфіковані кадри та зростанням ролі інтелектуального капіталу, що зумовлює необхідність її цілеспрямованої модернізації на основі стратегічного підходу, що стане підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій, представлених у наступному розділі магістерської роботи.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ФОП ШУЛЯК Я.М.

#### 3.1 Розроблення моделі системи управління розвитком персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.

На основі аналізу матеріалів переддипломної практики та індивідуального завдання з розробки рекомендації щодо нівелювання критичних проблем підприємства виявлено, що система управління персоналом на підприємстві ФОП Шуляк Я.М. має фрагментарний характер, недостатній рівень формалізації та відсутність цілісної архітектури, необхідної для підтримки стратегічних цілей бізнесу. Виявлені дефіцити у компетентностях (особливо технічних, аналітичних та управлінських), відсутність системи адаптації та кадрового резерву, а також низький ступінь цифровізації HR-процесів формують потребу у комплексній трансформації підходів до розвитку персоналу.

У сучасних умовах цифрової економіки, де конкурентоспроможність залежить від швидкості оновлення знань та здатності персоналу працювати з інформаційними технологіями, удосконалення системи розвитку персоналу має спиратися на такі концептуальні принципи:

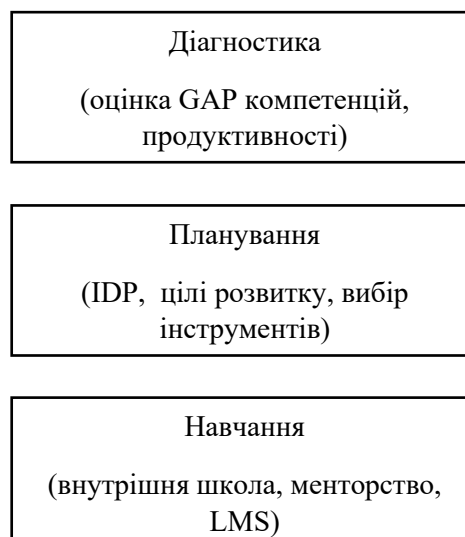
**Стратегічна орієнтованість:** розвиток персоналу повинен бути безпосередньо пов'язаний із довгостроковими цілями підприємства, зокрема переходом до проектно-орієнтованої моделі та підвищенням цифрової зрілості.  
**Компетентнісний підхід:** формування чітких стандартів Hard, Soft та Digital Skills для кожної ролі, визначення цільових параметрів та систематичне вимірювання їх досягнення.

- 1) **безперервність навчання (lifelong learning):** регулярне оновлення професійних знань та розвиток нових навичок через внутрішні, зовнішні та змішані навчальні формати;

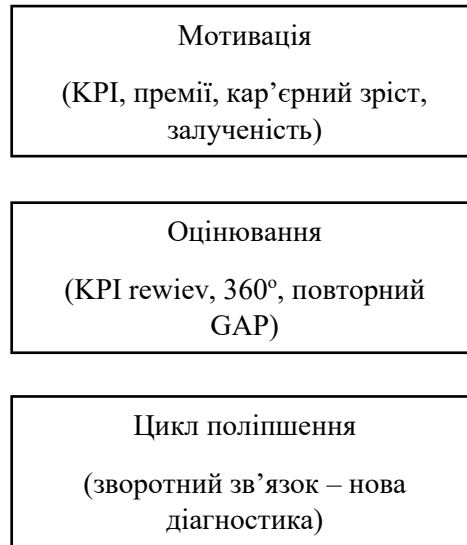
- 2) персоналізоване планування розвитку: створення індивідуальних планів розвитку (IDP), побудованих на основі GAP-аналізу та особистих кар'єрних траєкторій працівників. Проектна організація праці та командна взаємодія – розвиток проектних компетенцій, управлінської гнучкості, культури колаборації та ролей Team Lead / Project Manager;
- 3) цифровізація HR-процесів – інтеграція CRM у контур управління персоналом для автоматизації моніторингу компетенцій, KPI, навчання та формування HR-аналітики;
- 4) прозорість і стандартизованість процедур – уніфікація правил мотивації, критеріїв оцінювання, принципів наставництва та процедур розвитку персоналу.

Необхідність створення нової системи розвитку персоналу обумовлена як внутрішніми потребами підприємства, так і зовнішніми вимогами цифрового ринку. Удосконалена система має забезпечити зменшення кадрових ризиків, підвищення рівня компетентності команд, формування кадрового резерву та перехід до модернізованої моделі управління знаннями. На основі виділених концептуальних засад пропонується авторська модель системи управління розвитком персоналу, подана на Рисунку 3.1, що інтегрує діагностику компетенцій, планування, навчання, мотивацію та оцінювання результатів у єдину структуровану систему.

**Рис. 3.1 Концептуальна модель системи управління розвитком персоналу підприємства ФОП Шуляк Я.М.**



Продовження рис. 3.1



Запропонована модель ґрунтується на системному підході та розглядає розвиток персоналу як безперервний процес, інтегрований у стратегічне управління підприємством.

Модель управління розвитком персоналу включає п'ять взаємопов'язаних блоків, кожен з яких виконує окремі функції, але в сукупності забезпечує безперервний цикл розвитку людського капіталу. У таблиці 3.1.1 представлено характеристику кожного блоку, його функціональне призначення, очікувані результати та ключові інструменти реалізації.

Таблиця 3.1.1

**Характеристика блоків моделі управління розвитком персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**

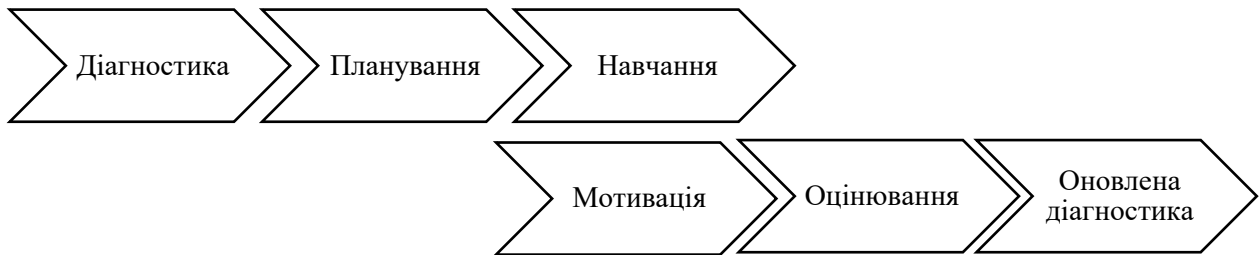
Назва блоку	Функції	Очікуваний результат	Основні інструменти
Діагностика та аналітична оцінка персоналу	1. оцінювання компетенцій за моделлю Hard / Soft / Digital Skills; – проведення GAP-аналізу; 2. аналіз KPI та визначення результативності праці; 3. виявлення кадрових ризиків і прогнозування потреб у персоналі	формування достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку персоналу; чітке розуміння компетентнісних дефіцитів та потенціалу працівників	Оцінка компетенцій, GAP-аналіз, KPI-аналітика, HR-дашборди, аналіз кадрового потенціалу

## Продовження табл. 3.1.1

Планування розвитку персоналу	1. розроблення індивідуальних планів розвитку; 2. формування кар'єрних траєкторій і карт професійного зростання; 3. постановка піврічних і квартальних цілей; 4. створення кадрового резерву	Узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними цілями працівників; підвищення прогнозованості розвитку персоналу та забезпечення безперервності компетентнісного зростання	IDP, карти кар'єрних траєкторій, competency-based підхід, матриця резерву, планування цілей
Організація навчання та підвищення кваліфікації	1. функціонування внутрішньої школи професійного розвитку; 2. реалізація моделі 70/20/10; 3. проведення менторських програм; 4. сертифікація персоналу за ключовими компетенціями	Скорочення компетентнісних розривів, прискорення адаптації нових працівників, формування культури безперервного навчання та підвищення технологічної зрілості організації	Внутрішні навчальні модулі, менторські програми, LMS-платформи, професійні курси, сертифікації
Мотивація та стимулювання розвитку	1. інтеграція результатів навчання у систему винагород; 2. застосування KPI-орієнтованої оплати праці; 3. надання бонусів за розвиток компетенцій та інноваційність; 4. розвиток ролей Team Lead, Senior, Mentor	Підвищення внутрішньої мотивації до розвитку, формування проактивної поведінки, утримання ключових працівників та підвищення продуктивності праці	KPI, бонусні програми, система нематеріальної мотивації, кар'єрні ролі, програма менторства
Контроль, оцінювання та HR-аналітика	оцінка результативності навчання за моделлю Kirkpatrick; оцінка 360°; моніторинг KPI та повторний GAP-аналіз; аналіз ефективності навчання	Забезпечення прозорості процесів розвитку персоналу, коригування індивідуальних планів розвитку, підвищення точності управлінських рішень та оптимізація HR-політики	360°, Kirkpatrick, ROI Learning, HR-дашборди, аналітичні звіти, повторна діагностика

Авторська модель функціонує за циклічною логікою за рис.

**Рис. 3.2 Функціонування моделі управління внутрішньою школою менеджерів на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**



Циклічність забезпечує безперервне удосконалення компетенцій персоналу та адаптацію HR-системи до змін зовнішнього середовища. Усі блоки моделі взаємодіють між собою, формуючи єдину структуру стратегічного управління людськими ресурсами.

Ключовою проблемою у функціонуванні кадрової системи ФОП Шуляк Я.М. є відсутність формалізованої моделі компетенцій, яка визначає вимоги до професійних, цифрових та поведінкових навичок працівників. Нині існуючий компетентнісний профіль є частково сформованим, не має уніфікованих вимірюваних параметрів і не інтегрований у процеси підбору, оцінки, розвитку та мотивації персоналу. Це створює низку проблем: суб'єктивність оцінювання працівників, складність планування розвитку, відсутність механізмів формування кадрового резерву та недостатню відповідність компетенцій стратегічним цілям підприємства.

У зв'язку з цим необхідним етапом удосконалення системи управління персоналом є впровадження competency-based development-концепції розвитку персоналу, що базується на чітко визначених та вимірюваних компетенціях. Перевага цього підходу полягає в можливості стандартизувати вимоги до працівників, формалізувати очікувані результати та інтегрувати їх у бізнес-процеси підприємства.

Запропонована модель враховує специфіку цифрових сервісів, наявну організаційну структуру та стратегічний курс на проектну організацію праці. Модель включає три основні категорії компетенцій:

- 1) *hard skills*: технічні та професійні навички, що визначають здатність виконувати операційні й спеціалізовані задачі у digital-середовищі (SEO, CRM, аналітика, монтаж, робота з даними тощо).
- 2) *soft skills*: поведінкові та комунікаційні компетенції, які забезпечують ефективну взаємодію, управління часом, адаптацію до змін та проектне мислення.
- 3) *digital skills*: цифрові компетенції нового покоління (робота з платформами, аналітичні інструменти, автоматизація процесів, алгоритмічне мислення).

Формування такої системи дозволяє визначити єдиний підхід до оцінювання працівників та створити основу для побудови проектно-орієнтованої організаційної моделі.

На основі аналізу кадрового потенціалу та GAP-аналізу було здійснено групування компетенцій за ключовими посадами. Для кожної ролі встановлюються:

- 1) обов'язкові компетенції, необхідні для ефективного виконання ролі;
- 2) рівні володіння компетенціями (junior - middle - senior - expert);
- 3) очікувані результати професійної діяльності.

Для кількісного оцінювання відхилень між фактичним і цільовим рівнями компетентностей використовується стандартна формула GAP-аналізу, представлена у таблиці 3.1.2:

$$GAP = C_{\text{ціль}} - C_{\text{факт}}$$

де:

$C_{\text{ціль}}$  – необхідний рівень компетенції для певної ролі;

$C_{\text{факт}}$  – фактичний рівень володіння компетенцією, виявлений під час оцінювання.

Позитивне значення GAP свідчить про нестачу компетентності, а нульове або від'ємне: про відповідність або перевищення стандартів.

Таблиця 3.1.2

**GAP-матриця розвитку ключових компетенцій персоналу  
підприємства ФОП Шуляк Я.М.**

Компетенція	Фактичний рівень $C_{\text{факт}}$	Цільовий рівень $C_{\text{ціль}}$	GAP
SEO-аналітика	1,0	3,0	+2,0
CRM-робота (Uspsay)	1,0	2,5	+1,5
Data-аналітика	1,5	3,0	+1,5
YouTube-аналітика	2,0	3,0	+1,0
SMM-стратегія	2,0	2,5	+0,5
Контент-менеджмент	2,5	3,0	+0,5
Проектне мислення	1,0	2,5	+1,5
Комунікаційні навички	2,5	3,0	+0,5
Адаптивність	2,0	3,0	+1,0
Креативність	2,5	3,0	+0,5

Результати GAP-аналізу демонструють, що найбільші розриви зафіксовано у компетенціях, пов'язаних із технологічною та аналітичною складовою: SEO (+2.0), CRM-робота (+1.5), Data-аналітика (+1.5) та проектне мислення (+1.5). Саме ці компетенції визначають здатність підприємства працювати у цифровій логіці data-driven management та ефективно масштабувати проектну діяльність. Водночас компетенції креативного та комунікаційного спрямування мають мінімальні розриви (+0.5), що підтверджує сильні сторони команди та високий потенціал до розвитку. Загальна структура GAP-профілю вказує на необхідність системної побудови внутрішньої школи розвитку персоналу, формування менторських програм та впровадження competency-based підходу.

Системний розвиток технічних та проєктних навичок за впровадження підходу competency-based development сприяє підвищенню продуктивності, покращує якість комунікацій та забезпечує узгоджене виконання завдань у рамках проєктів різної складності. Запуск компетентнісної моделі стає основою для переходу до проєктно-орієнтованого управління персоналом. Кадрові рішення приймаються у підприємстві та в розрізі діяльності HRM відбуваються з урахуванням реальних компетенцій та їхньої відповідності конкретним проєктам. Такий підхід робить підприємство більш гнучким, адаптивним і здатним швидко формувати ефективні робочі групи.

Окремим результатом є створення передумов для цифровізації HR-процесів, оскільки competency-based development потребує формалізації компетенцій, критеріїв оцінювання та єдиного освітнього контуру, це відкриває шлях для автоматизації атестацій, трекінгу навичок, персональних освітніх траєкторій та інтеграції в LMS-платформи.

Як підсумок, упровадження competency-based development стає фундаментальним інструментом модернізації HR-системи підприємства, підвищує його конкурентоспроможність, зміцнює кадрову стійкість і забезпечує можливість інтеграції в сучасні моделі управління людським капіталом. Це не лише освітня ініціатива, а стратегічний механізм розвитку організації в умовах розвитку цифрової економіки.

### **3.2 Створення інституціональної системи розвитку персоналу**

Ефективне управління розвитком персоналу в умовах цифрової економіки потребує переходу від фрагментарних заходів навчання до цілісної, інституціоналізованої системи підготовки та підвищення кваліфікації працівників. Одним із ключових елементів такої системи є внутрішня школа розвитку персоналу, яка забезпечує структуроване, безперервне та стратегічно

спрямоване корпоративне навчання. Її впровадження створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення кадрового потенціалу та зменшення залежності від зовнішніх освітніх ресурсів.

Аналіз чинної системи управління розвитком персоналу засвідчив низку недоліків, що зумовлюють потребу у формуванні інституціональної моделі корпоративного навчання:

- 1) система підготовки персоналу є фрагментарною та не має формалізованого характеру. Навчання здійснюється епізодично, за потреби, що не забезпечує цілеспрямованого розвитку компетенцій та не дозволяє повною мірою підтримувати професійний рівень працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства;
- 2) значна залежність від зовнішніх курсів і платформ призводить до відсутності внутрішньої експертизи та накопичених навчальних практик. Зовнішнє навчання є корисним доповненням, однак не може замінити системний внутрішній механізм підготовки кадрів, який враховує специфіку діяльності підприємства;
- 3) на підприємстві відсутні стандартизовані підходи до навчання та передачі знань. Працівники використовують різні джерела інформації, що формує неоднорідність навичок, різний рівень професійної підготовки та ускладнює координацію командної роботи;
- 4) результати GAP-аналізу виявили наявність суттєвих компетентнісних розривів, передусім у сферах SEO, CRM, аналітики та проєктного мислення. Усунення цих розривів потребує структурованої освітньої системи, здатної забезпечити цілеспрямований розвиток працівників.

Сукупність цих чинників вказує на стратегічну необхідність створення внутрішньої школи розвитку персоналу як інтегрованого механізму формування та підтримки кадрового потенціалу.

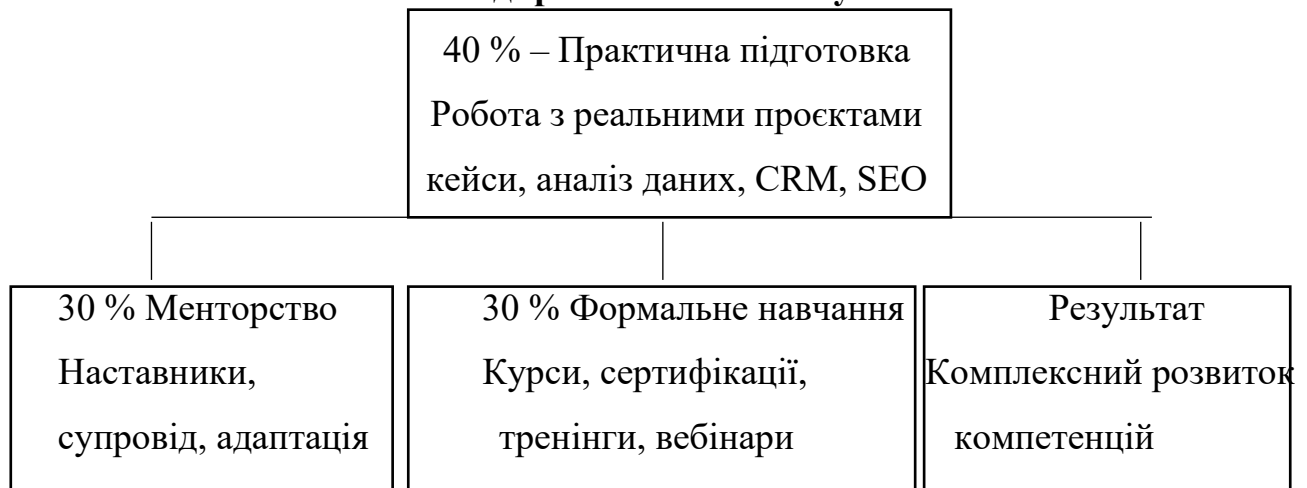
Внутрішня школа розвитку персоналу має виконувати функцію системного освітнього центру підприємства. Основними її цілями є:

- 1) Усунення компетентнісних розривів, виявлених у ході діагностики та оцінювання персоналу.
- 2) Формування кадрового резерву, зокрема підготовка майбутніх керівників і фахівців підвищеної відповідальності.
- 3) Підвищення технологічної зрілості підприємства шляхом освоєння сучасних цифрових інструментів, платформ і технологій управління.
- 4) Стандартизація знань, процесів і практик, що забезпечує єдині підходи до виконання завдань у всіх підрозділах.

Завдання школи охоплюють розроблення навчальних програм, організацію практичних тренінгів, забезпечення менторської підтримки, проведення атестації та інтеграцію результатів навчання в систему управління персоналом (IDP, KPI, кадровий резерв).

З метою забезпечення комплексного впливу на професійний розвиток працівників пропонується трикомпонентна модель навчання «40-30-30», представлена на рис. 3.2:

**Рис.3.2 Модель 40–30–30 організації навчального процесу у внутрішній школі на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**



З урахуванням специфіки діяльності підприємства та потреб розвитку персоналу пропонуються такі ключові навчальні модулі, наведені у таблиці 3.2.1.

Таблиця 3.2.1

**Навчальні модулі внутрішньої школи менеджерів на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**

Модуль	Мета	Очікувані результати	Тривалість
Digital-аналітика та робота з даними	Формування навичок data-driven прийняття рішень	Уміння читати дашборди, працювати з метриками YouTube/Telegram/SEO, формувати аналітичні звіти	4 тижні
CRM та автоматизація процесів	Підвищення ефективності управління проектами	Підвищення ефективності управління проектами	3 тижні
SEO та контент-оптимізація	Оптимізація контенту для пошуку та рекомендацій	Уміння працювати з ключами, метаданими, SEO YouTube	3 тижні
Проектний менеджмент	Підготовка до ролей Team Lead / PM	Навички планування спринтів, розподілу ролей, управління ризиками	4 тижні
Soft skills у digital-команді	Розвиток комунікації, тайм-менеджменту та лідерства	Підвищення командної взаємодії та ефективності	2 тижні

Для забезпечення об'єктивності й надійності оцінювання навчального процесу у внутрішній школі розвитку персоналу необхідним є впровадження багаторівневої системи контролю, яка дозволяє комплексно відстежувати динаміку розвитку компетентностей працівників.

Таблиця 3.2.2

**Модель оцінки компетенцій працівників після випуску з внутрішньої школи менеджерів на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**

Рівень	Характеристика рівня володіння компетенцією
0 - відсутність	Працівник не володіє компетенцією; потребує базового навчання
1 – базовий рівень	Розуміє основи, може виконувати прості завдання під контролем

## Продовження табл. 3.1.4

2 – середній рівень	Самостійно виконує завдання середньої складності; демонструє стабільні результати
3 – високий рівень	Поглиблена експертиза, здатність навчати інших, оптимізувати процеси

На першому етапі доцільно проводити вхідне тестування, метою якого є визначення стартового рівня професійних і поведінкових компетенцій, а також ідентифікація існуючих прогалин у знаннях. Такі результати стають основою для формування індивідуальних траєкторій навчання та добору відповідних навчальних модулів.

Подальший контроль реалізується через проміжне оцінювання, що передбачає виконання практичних завдань, аналіз робочих кейсів та участь у проєктних симуляціях. Цей формат дозволяє не лише перевірити рівень засвоєння теоретичного матеріалу, а й оцінити здатність працівника застосовувати знання у практичній діяльності, що є ключовою вимогою digital-середовища. Підсумкова атестація, своєю чергою, включає тестові завдання та виконання індивідуального або групового проєкту, спрямованого на демонстрацію сформованих компетентностей у комплексній ситуації. Такий підхід дає змогу оцінити рівень професійної зрілості працівника та його готовність виконувати складні завдання в умовах реальної виробничої діяльності.

Для інтегрального оцінювання ефективності навчальних програм пропонується формула коефіцієнту приросту компетентностей:

$$E = \frac{P_{\text{після}} - P_{\text{до}}}{P_{\text{до}}} \times 100\%$$

де:

$P_{\text{до}}$  – рівень компетентності до навчання;

$P_{\text{після}}$  – рівень компетентності після завершення програми.

Доповнюється моделлю Киркпатріка (4 рівні), яка оцінює реакцію, навчання, поведінкові зміни та бізнес-результати.

Результати оцінювання інтегруються у загальну систему управління розвитком персоналу: оновлюються індивідуальні плани розвитку (IDP), коригується матриця компетенцій, здійснюється відстеження прогресу працівника у динаміці. Це забезпечує прозорість системи розвитку та дозволяє підвищити обґрунтованість HR-рішень.

Запровадження внутрішньої школи розвитку персоналу створює системний вплив на організаційний розвиток підприємства та формує ряд довгострокових ефектів. Передусім, комплексне навчання дозволяє суттєво зменшити компетентнісні розриви, особливо у сферах технічних, аналітичних та цифрових навичок, які були ідентифіковані як критичні у GAP-аналізі. Важливою перевагою є й те, що систематизована освітня платформа сприяє створенню єдиних стандартів роботи в межах підприємства. Уніфікація підходів до виконання завдань дозволяє знизити операційні ризики, пов'язані з різномірністю знань та невпорядкованістю робочих практик. Наявність стандартизованих методик, процедур і регламентів забезпечує передбачуваність результатів і сприяє підвищенню керованості бізнес-процесів.

Проект та реалізація внутрішньої школи менеджерів на підприємстві формує культуру безперервного професійного розвитку, що є ключовою ознакою зрілих цифрових організацій. Працівники отримують можливість систематично оновлювати свої знання відповідно до змін технологічного середовища та ринкових тенденцій, що сприяє зростанню їхньої професійної мобільності, гнучкості мислення й здатності до інновацій. У свою чергу, підприємство посилює свою кадрову стійкість, оскільки розвиток компетенцій стає безперервним процесом, інтегрованим у загальну стратегію.

Одним із стратегічно значущих ефектів є створення передумов для формування кадрового резерву. Внутрішня школа виконує роль базової освітньої інфраструктури, що забезпечує підготовку потенційних керівників і фахівців із

розширеними компетенціями, необхідними для реалізації проєктів вищої складності.

Формування інституціоналізованої системи наставництва є одним із ключових елементів удосконалення управління розвитком персоналу в умовах цифрової економіки. Менторство забезпечує прискорену адаптацію нових працівників, систематичну передачу знань, зниження операційних ризиків та формує підґрунтя для розвитку майбутніх керівників. На підприємствах малого та середнього цифрового бізнесу менторська модель має особливе значення, оскільки якість роботи новачків безпосередньо впливає на ефективність проєктної діяльності та загальну продуктивність команди.

Необхідність розбудови формалізованої системи менторства на підприємстві зумовлена кількома критичними чинниками, виявленими у ході діагностики кадрових процесів:

- 1) Відсутність структурованої адаптації нових працівників. Новачки починають роботу без чіткої програми входження, що подовжує період їх продуктивної адаптації, збільшує кількість помилок та потребує додаткових часових ресурсів керівника.
- 2) Нерівномірність передачі знань. Процес передавання практичних навичок залежить від ініціативності окремих співробітників і не має регламентованого характеру, що призводить до різного рівня підготовки фахівців у межах одного підрозділу.
- 3) Залежність від досвіду окремих спеціалістів. Відсутність формалізованого механізму тиражування знань створює ризик втрати експертизи, якщо ключові працівники змінюють місце роботи або тимчасово недоступні.

Ці фактори визначають потребу у впровадженні системного наставництва як стратегічного елементу *competency-based development*, що забезпечує сталий розвиток кадрового потенціалу.

Ефективна модель наставництва повинна базуватися на сучасних принципах управління знаннями та персоналом, серед яких:

**Рис. 3.3 Принципи та їх роль для системи наставництва у внутрішній школі менеджерів підприємства**



Система наставництва на підприємстві повинна базуватися на чіткій формалізації процесів, що передбачає визначення ролей, зон відповідальності, очікуваних результатів та часових рамок залучення ментора. Навчальний процес будується як послідовна прогресія: від ознайомлення з робочим середовищем до виконання базових завдань та поступового переходу до автономного прийняття рішень. Ключовим принципом є компетентісна спрямованість менторства, що забезпечує цілеспрямований розвиток навичок, ідентифікованих у GAP-аналізі як критично важливих для стратегічного зростання підприємства, зокрема аналітики, роботи з CRM, SEO та проєктного мислення. Процес менторства розглядається як двостороння взаємодія, в якій наставник забезпечує передачу знань і супровід, а підопічний демонструє прогрес, відповідальність та дотримання встановлених завдань. Ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від активної участі обох сторін та їхнього спільного прагнення досягнення запланованих результатів. Важливою складовою моделі є системне оцінювання результативності менторства, що включає періодичний контроль прогресу працівника, оцінку якості наставницької роботи та коригування навчального маршруту за потреби. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність процесу адаптації фактичним потребам підприємства та

оперативно реагувати на виявлені прогалини. У результаті менторство стає інструментом підвищення якості роботи нових співробітників, зміцнення кадрової стійкості та забезпечення формування майбутніх керівних кадрів.

Запропонована модель складається з трьох ключових компонентів, що забезпечують її системність та ефективність.

**Рис. 3.4** Схеми моделі наставництва



Формування системи наставництва розпочинається з добору менторів із числа найбільш компетентних і стабільно результативних фахівців, що дозволяє забезпечити високу якість передачі знань та відтворення організаційних стандартів. Закріплення наставника за кожним новим працівником створює персоналізовану траєкторію професійної підтримки та уможливорює контроль якості входження співробітника в робочі процеси. Визначення функцій наставника формує чітку рамку відповідальності й унеможливорює хаотичність у процесі адаптації. Особливо важливо впроваджувати наставництво в тих підрозділах, де компетентності працівників прямо впливають на кінцевий результат проєктів, зокрема в Telegram-менеджменті, SMM та технічному відділі.

Паралельно з призначенням менторів формується адаптаційний маршрут тривалістю від одного до трьох місяців, який включає послідовні етапи професійного входження. На ознайомчому етапі працівник вивчає корпоративні

стандарти, цифрові інструменти та структуру проєктів, що дозволяє оцінити його стартовий рівень компетентностей. Наступний навчально-практичний етап передбачає виконання завдань під керівництвом наставника та проходження модулів внутрішньої школи розвитку, що забезпечує швидке застосування знань у робочих процесах. Перехід до часткової автономії супроводжується проміжною оцінкою навичок, після чого працівник поступово інтегрується у виконання проєктів на рівні повної відповідальності. Завершальною фазою є фінальна атестація та внесення результатів у індивідуальний план розвитку, що забезпечує довгострокову керованість професійного зростання.

Для підтримання сталості менторської системи важливо передбачити стимули для наставників, зокрема доплати, бонуси або присвоєння статусів типу Senior Mentor. Ефективність їхньої роботи оцінюється за такими показниками, як швидкість адаптації новачків, рівень помилок у перші місяці роботи, досягнення працівниками запланованих компетентнісних рівнів та якість зворотного зв'язку. Такий підхід формує відповідальність за результат та мотивує наставників до системного й усвідомленого супроводу нових працівників.

Розроблення системи кадрового резерву є основоположним елементом стратегічного управління персоналом, оскільки забезпечує безперервність бізнес-процесів, стабільність функціонування організації та її здатність до подальшого зростання. Аналіз чинної ситуації на підприємстві показав повну відсутність формалізованого кадрового резерву, що створює ризики незамінності окремих працівників і підвищує залежність бізнесу від індивідуальних компетенцій. Такий стан формує потенційні загрози: затримки у виконанні проєктів у разі звільнення ключового фахівця, виникнення «вузьких місць» у роботі підрозділів, ускладнення масштабування, а також обмеження можливостей переходу до проєктно-орієнтованої моделі управління. Таким чином, впровадження системи кадрового резерву є не лише бажаним, а й стратегічно необхідним напрямом розвитку підприємства.

Ключовим принципом формування кадрового резерву є використання competency-based підходу, що дозволяє здійснювати відбір працівників не

інтуїтивно, а на основі об'єктивних доказів відповідності професійним, поведінковим і управлінським критеріям.

Основою такого підходу стають професійні компетенції, які демонструють здатність кандидата ефективно виконувати поточні та перспективні функції. До них належать технічні навички, необхідні для діяльності підприємства (CRM-адміністрування, SEO, аналітика, контентні компетенції), що є критичними для розвитку цифрових проєктів.

Додаткову вагу мають soft skills: комунікаційна гнучкість, адаптивність, здатність працювати в умовах високої динамічності, відповідальність і навички самоменеджменту. Завершальним елементом критеріїв відбору виступає стабільність виконання KPI, що дозволяє визначити не лише потенціал працівника, а й рівень його надійності та відповідності корпоративним стандартам. У таблиці 3.2.6 наведено критерії для відбору кандидатів, що формуватимуть кадровий резерв на підприємстві.

Таблиця 3.2.6

### Критерії відбору кандидатів до кадрового резерву підприємства ФОП

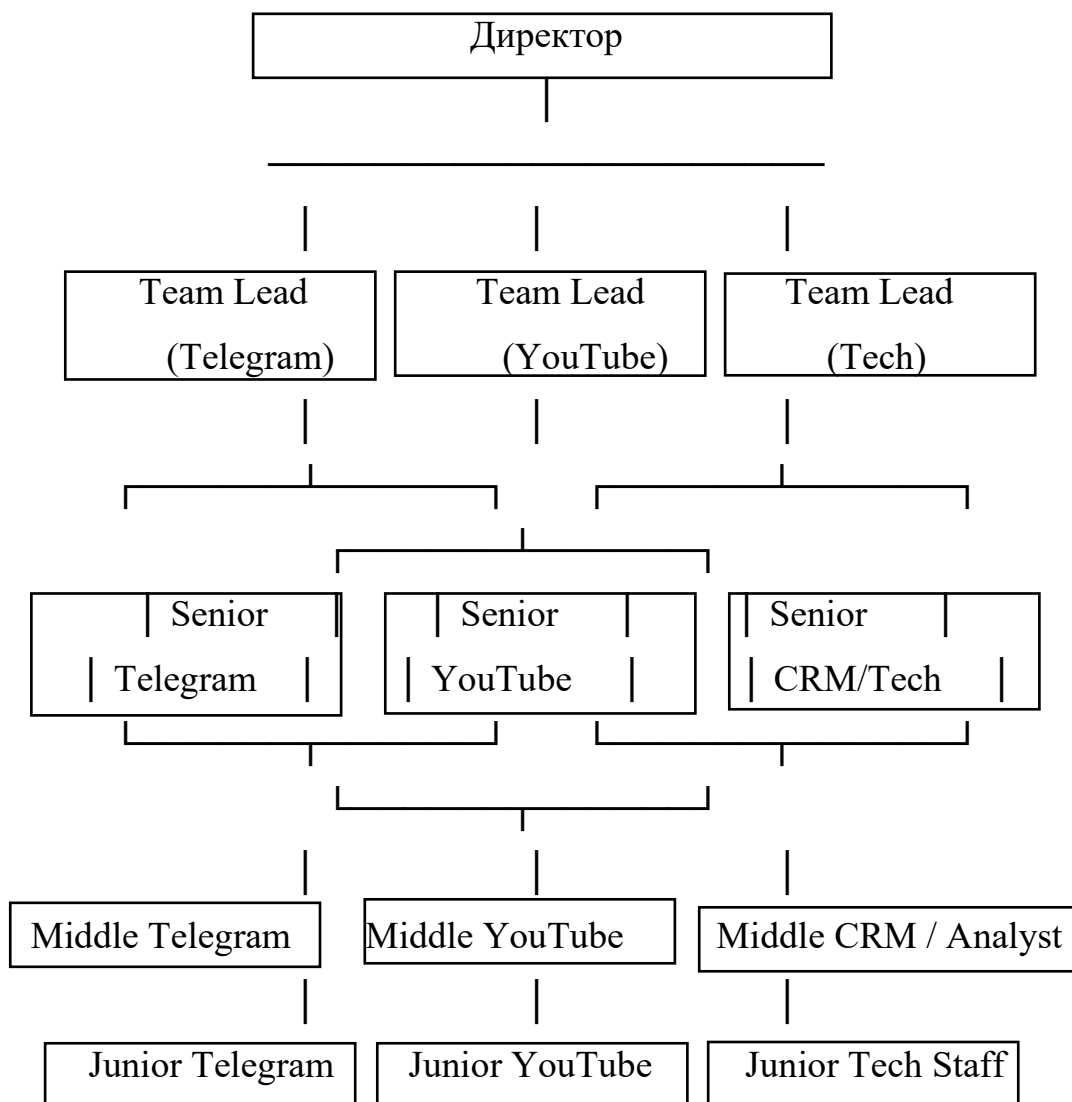
Шуляк Я.М.

Компетенція	Індикатор прояву	Рівень	Ваговий коефіцієнт
Професійні навички	Якість виконання технічних завдань (CRM, SEO, аналітика)	0-3	0,40
Лідерський потенціал	Уміння координувати команду, приймати рішення, ініціативність	0-3	0,30
Продуктивність (KPI Performance)	Стабільність і динаміка виконання KPI за 6–12 місяців	0-3	0,30
Комунікаційні навички (Soft Skills)	Якість взаємодії в команді, конструктивність зворотного зв'язку	0-3	0,20
Організаційна лояльність	Дотримання стандартів, відповідальність, дисципліна	0-3	0,10

Критерії відбору для формування кадрового резерву дають змогу зменшити ризики незамінності ключових працівників, а також забезпечує можливість прогнозованого кар'єрного зростання. У довгостроковій перспективі підвищується технологічна зрілість підприємства, що сприяє зміцненню його

позицій на ринку digital-послуг. Працівники, здатні працювати з сучасними інструментами аналітики, SEO, CRM та проєктного управління, забезпечують вищу конкурентоспроможність робочих процесів, що безпосередньо впливає на якість сервісів та здатність підприємства масштабуватися. Гіпотетична модель посад та ролей кадрового резерву сформована на рисунку 3.6.

**Рисунок 3.6. Карта посад та ролей для формування кадрового резерву підприємства ФОП Шуляк Я.М.**



Відбір кандидатів до кадрового резерву здійснюватиметься на базі індексу потенціалу (PI). У межах налагодження інструментарію кадрового резерву на підприємстві ФОП Шуляк Я.М. PI (таблиця 3.2.7) дозволяє визначити, хто із співробітників має високий потенціал, навіть якщо поточні результати не є

максимально високими. Це захищає підприємство від суб'єктивного вибору та помилок у висуванні майбутніх керівників.

Формула розрахунку Potential Index (PI)

$$PI = 0.4K_{\text{skills}} + 0.3K_{\text{lead}} + 0.3K_{\text{productivity}}$$

де:

$K_{\text{skills}}$ : оцінка професійних навичок (0-3);

$K_{\text{lead}}$ : оцінка лідерського потенціалу (0-3);

$K_{\text{productivity}}$  : виконання КРІ та стабільність результатів (0-3).

Таблиця 3.2.7

**Розрахунок Potential Index для кандидатів кадрового резерву  
підприємства ФОП Шуляк Я.М.**

Співробітник	$K_{\text{skills}}$	$K_{\text{lead}}$	$K_{\text{productivity}}$	PI
Працівник А	3	2	3	$0,4*3 + 0,3*2 + 0,3*3 = 2,7$
Працівник В	2	1	2	$0,4*2 + 0,3*1 + 0,3*2 = 1,7$
Працівник С	1	1	1	$0,4*1 + 0,3*1 + 0,3*1 = 1,0$

Включення до кадрового резерву здійснюватиметься на базі показника PI:

- 1)  $PI \geq 0,75$  : працівник може формувати стратегічний резерв;
- 2)  $0,60 \leq PI < 0,75$ : працівник складає базовий резерв;
- 3)  $PI < 0,60$ : працівник потребує розвитку

Формування кадрового резерву, таким чином, створює інституційну основу для підготовки майбутніх управлінців, здатних посилити організаційну структуру та забезпечити її стійкість у довгостроковій перспективі. Системний підхід до резерву дозволяє уникнути кадрових розривів, зменшити час заміщення вакансій та забезпечити спадковість управлінських практик. Для підприємства, яке функціонує у сфері цифрових послуг і характеризується швидкою динамікою проєктів, наявність підготовленого резерву є передумовою гнучкості та адаптивності. Це створює можливість масштабування бізнесу без ризику втрати якості, адже внутрішній кадровий резерв формує пул працівників, готових до

розширення зони відповідальності, виконання керівних функцій або управління новими напрямками діяльності.

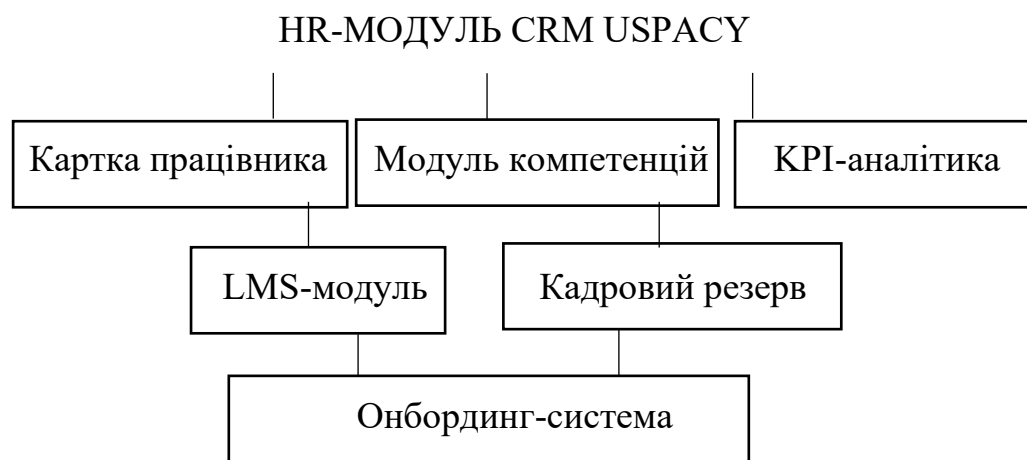
У стратегічному вимірі впроваджена система кадрового резерву забезпечує підприємству підвищення кадрової стійкості, зменшення залежності від окремих фахівців та розвиток компетентнісної бази, необхідної для запровадження проектно-орієнтованої моделі. Вона також сприяє підвищенню мотивації персоналу, оскільки надає працівникам чітке бачення можливостей професійного зростання і формує прозорі правила внутрішньої мобільності. У результаті кадровий резерв стає не лише інструментом заміщення посад, а й важливою складовою організаційного розвитку, яка підсилює конкурентоспроможність та забезпечує довгострокову ефективність підприємства.

Ефективне управління персоналом у цифрових організаціях дедалі більше залежить від рівня автоматизації HR-процесів, що забезпечує точність кадрових даних, прозорість управлінських рішень та оперативність адміністративних операцій. Діагностика поточного стану цифровізації HR-контурів підприємства ФОП Шуляк Я.М. засвідчила відсутність будь-яких автоматизованих інструментів управління персоналом. Усі HR-операції здійснюються вручну, включно з фіксацією KPI, веденням кадрової документації та аналізом компетентностей. На підприємстві відсутня централізована база даних щодо компетенцій працівників, їх навчальних траєкторій та виконання завдань. Це спричиняє підвищення операційного навантаження на керівника, знижує точність оцінювання та ускладнює реалізацію політики розвитку персоналу на основі даних. За таких умов виникає потреба у впровадженні системного цифрового рішення, яке б забезпечило повний цикл HR-аналітики та підтримувало функціонування проектної моделі управління.

Оптимальним інструментом для цього є розширення функціоналу вже застосовуваної CRM-системи Uspasy шляхом інтеграції спеціалізованого HR-модуля.

Такий підхід дозволяє використати єдине цифрове середовище як для управління клієнтськими проєктами, так і для внутрішнього управління персоналом, що значно знижує фрагментацію інформації та забезпечує узгодженість управлінських процесів. Концептуальна модель HR-модуля включає кілька ключових блоків, кожен з яких забезпечує окрему ланку кадрового циклу, представлена на рисунку 3.7.

**Рис. 3.7 Концептуальна схема HR-модуля CRM на підприємстві ФОП  
Шуляк Я.М.**



Запропоновані управлінські рішення щодо розвитку персоналу мають не лише організаційне, а й виразне економічне значення. Їхнє впровадження спрямоване на оптимізацію витрат, зменшення кадрових ризиків, підвищення продуктивності працівників та формування довгострокових стратегічних переваг підприємства. Економічне обґрунтування дає змогу кількісно оцінити доцільність інвестицій у розвиток персоналу та визначити потенційний фінансовий ефект, який отримує підприємство завдяки модернізації HR-системи.

Як було показано у попередніх розділах, підприємство стикається з ризиками кадрової нестабільності, зумовленими відсутністю адаптації новачків, нерівномірною мотивацією, неформалізованими кар'єрними траєкторіями та обмеженою системністю навчання. Впровадження комплексної системи розвитку персоналу традиційно знижує плинність у digital-сфері на 15–25 %.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів:

- 1) Темп приросту продуктивності праці

$$T = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \times 100\%$$

де:

$P_t$  – продуктивність у поточному році;

$P_{t-1}$  – продуктивність у попередньому році.

За даними підприємства:

2023 р.:

$$P_{2023} = \frac{380\,000}{11} = 34\,545$$

2024 р.:

$$P_{2024} = \frac{423\,400}{12} = 35\,283$$

Тоді темп приросту продуктивності:

$$T = \frac{35\,283 - 34\,545}{34\,545} \times 100\% = 2.14\%$$

## 2) Економія від автоматизації HR-процесів

$$E = (H_{\text{до}} - H_{\text{після}}) \times C_{\text{год}} \times 12$$

Дано:

витрати часу керівника до автоматизації: 20 год/міс

після автоматизації: 10 год/міс

вартість 1 години керівника: 300 грн

Розрахунок:

$$E = (20 - 10) \times 300 \times 12 = 36\,000 \text{ грн/рік}$$

## 3) Економія від запровадження внутрішньої школи на підприємстві ФОП

Шуляк Я.М.

$$E = C_{\text{зовн}} - C_{\text{внутр}}$$

Дано:

середня вартість одного зовнішнього курсу: 3000 грн

кожному працівнику потрібно 3 курси на рік

персонал: 12 осіб.

$$C_{\text{зовн}} = 12 \times 3 \times 3000 = 108\,000 \text{ грн}$$

Вартість внутрішнього навчання  $\approx 48\,000$  грн/рік

$$E = 108\,000 - 48\,000 = 60\,000 \text{ грн/рік}$$

3) Сумарний економічний ефект проекту

$$E_{\Sigma} = E_{\text{плинність}} + E_{\text{продуктивність}} + E_{\text{автоматизація}} + E_{\text{школа}}$$

Дано:

економія від зниження плинності: 80–92 тис. грн,

ефект від зростання продуктивності:

$$423\,400 \times 0.15 = 63\,510 \text{ грн}$$

економія від автоматизації: 36 тис. грн,

економія від внутрішньої школи: 60 тис. грн

Підсумок:

$$E_{\Sigma} = 80\,000 + 63\,510 + 36\,000 + 60\,000 = 239\,510 \text{ грн/рік}$$

або в максимальному сценарії:

$$E_{\Sigma}^{\text{max}} = 92\,000 + 80\,000 + 36\,000 + 60\,000 = 268\,000 \text{ грн/рік}$$

Загальна економічна оптимізація зберігає від 239 510 грн. до 268 000 грн (Таблиця 3.2.8). Сукупна економія перевищує витрати на реалізацію проекту у кілька разів, що підтверджує його високу ефективність.

Таблиця 3.2.8

**Сумарний економічний ефект від упровадження системи розвитку персоналу на підприємстві ФОП Шуляк Я.М.**

Джерело ефекту	Розрахунок	Економія, грн/рік
Зниження плинності кадрового складу	2 працівники × 40–46 тис. грн	80 000 – 92 000
Підвищення продуктивності праці	Дохід × 15 %	63 510 – 80 000
Автоматизація HR-процесів	(20–10 год) × 300 × 12	36 000
Внутрішня школа розвитку персоналу	108 000 – 48 000	60 000

Для команд комплексного моніторингу результативності нової системи розвитку персоналу доцільно застосувати сучасні HR-аналітичні методики:

1) Модель Киркпатріка (4 рівні)

- 1) Реакція: задоволеність працівників навчанням, релевантність програм.
- 2) Навчання: засвоєні знання та компетенції.
- 3) Поведенкові зміни: застосування нових навичок у роботі
- 4) Результати: вплив навчання на KPI, якість проєктів, строки виконання.

Для digital-підприємства особливо значущі рівні 3-4, оскільки вони прямо відображають ефективність роботи

2) ROI Learning (повернення інвестицій у навчання)

Формула:

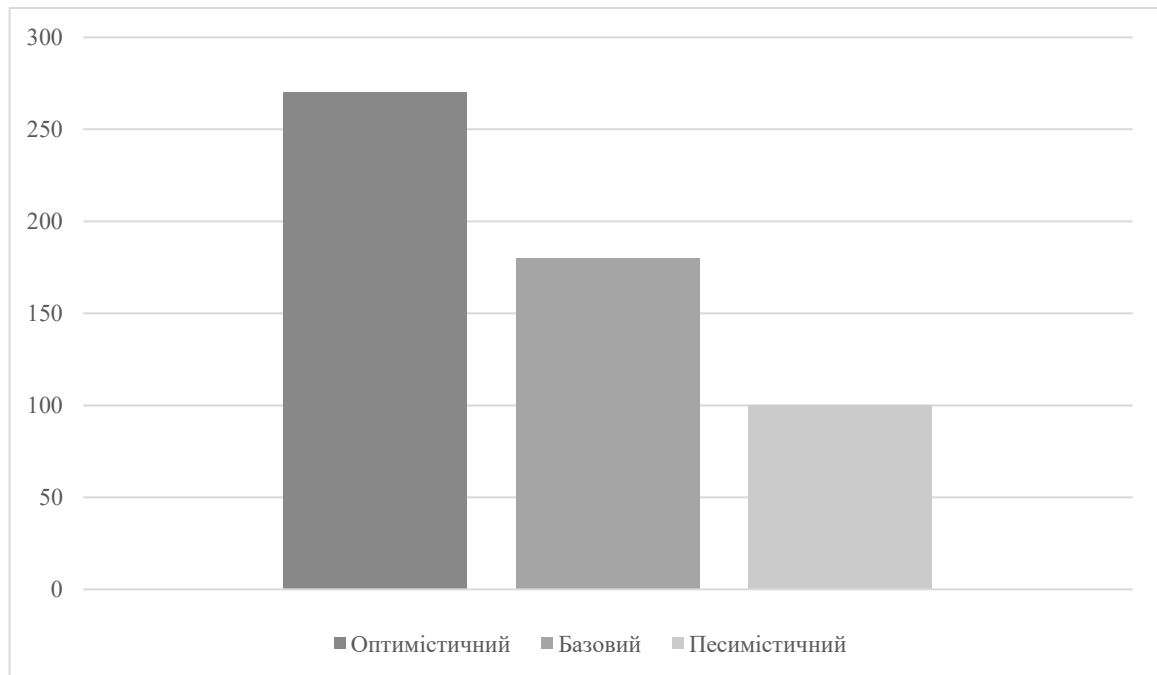
$$ROI = \frac{\text{Економічний ефект} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100\%$$

За даними розрахунків, економічний ефекти становить  $\approx 240\,000$  грн.

$$ROI = \frac{240000 - 70000}{70000} \times 100\% = 242.8\%$$

Упровадження HR-модернізації пов'язане з певним рівнем невизначеності. Для оцінки можливих відхилень використано сценарний підхід (Рис. 3.8).

**Рис. 3.8 Сценарний аналіз економічного ефекту**



В оптимістичному варіанті передбачається повне та своєчасне впровадження всіх запроєктованих HR-інструментів: інтегрованого HR-модуля в CRM, внутрішньої школи розвитку персоналу, системи наставництва та автоматизованої моделі управління KPI. У цьому випадку працівники активно використовують CRM-систему як базову платформу для планування, звітності та аналізу, що забезпечує високу точність даних та ефективність управлінських рішень. Менторська програма функціонує без збоїв, а її учасники демонструють стабільну позитивну динаміку розвитку компетенцій та швидку адаптацію до проєктних навантажень.

За таких умов організація отримує максимальний економічний результат, зумовлений одночасним зменшенням витрат (на найм, адаптацію, помилки, ручне адміністрування) та збільшенням доходів через підвищення продуктивності. Сукупний економічний ефект у межах оптимістичного сценарію становить орієнтовно 260-270 тис. грн. на рік, що підтверджує високу результативність комплексної HR-модернізації.

Базовий сценарій ґрунтується на припущенні, що більшість елементів проєкту буде впроваджено, однак окремі складові, зокрема навчання у внутрішній школі та автоматизація HR-процесів потребуватимуть адаптації та додаткового коригування. Працівники поступово оволодівають новими інструментами, що призводить до розтягнення строків досягнення повної ефективності. Частина KPI

досягається стабільно, але окремі показники демонструють нерівномірну динаміку.

У такому варіанті економічний ефект є помірним, але все одно вагомим: за рахунок часткового зниження плинності, покращення продуктивності та часткової автоматизації підприємство отримує приблизно 160-180 тис. грн. на рік. Цей результат свідчить про те, що навіть часткова реалізація проєкту забезпечує значне підсилення кадрової та операційної ефективності.

У песимістичному сценарії передбачається недостатня залученість працівників до використання CRM та нових HR-інструментів, що знижує ефективність цифровізації та обмежує можливості точного планування. Частина навчальних програм внутрішньої школи не переходить у практичне застосування, що не дозволяє повністю усунути компетентнісні розриви. Менторська система функціонує нерівномірно, що впливає на тривалість адаптації новачків та якість формування кадрового резерву.

Як демонструють результати сценарного аналізу, незалежно від умов реалізації проєкту модернізації HR-системи підприємства, він забезпечує стабільно позитивну економічну віддачу. Навіть у найменш сприятливому випадку ініціатива генерує відчутний фінансовий ефект, тоді як в оптимальному сценарії перетворюється на потужний драйвер зростання продуктивності, кадрової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Економічний аналіз запропонованих заходів дає підстави стверджувати, що їх впровадження є фінансово доцільним і забезпечує стійку позитивну динаміку розвитку підприємства.

Комплексна модернізація системи управління персоналом включно з розвитком компетенцій, підвищенням продуктивності працівників, цифровізацією HR-процесів та формуванням кадрового резерву створює ефект синергії, що проявляється як у зменшенні витрат, так і у збільшенні доходів. Зокрема, впровадження структурованої моделі навчання й наставництва знижує витрати, пов'язані з плинністю кадрів, тоді як автоматизація HR-функцій значно

скорочує часові та адміністративні ресурси, необхідні для підтримки операційних процесів.

За рахунок професіоналізації роботи персоналу, підвищення технологічної зрілості та оптимізації управління результативністю підприємство отримує вимірюваний приріст продуктивності, який трансформується у додатковий фінансовий результат. Доцільно звернути увагу, що модернізація HR-системи оптимізує поточну діяльність та створює структурні передумови для зростання організаційної стійкості. Наявність кадрового резерву, прозорі кар'єрні траєкторії, стандартизовані процедури оцінювання та цифрова підтримка управлінських рішень забезпечують підприємству здатність адаптуватися до змін ринку та ефективно масштабувати діяльність, що формує довгострокову конкурентну перевагу, засновану на розвитку людського капіталу як ключового стратегічного активу.

Як підсумок, проєкт розвитку персоналу демонструє високу окупність, а його реалізація стає не лише економічно виправданою, але й необхідною умовою для стратегічного зростання підприємства в умовах динамічної цифрової економіки.

### Висновки до розділу 3

Зміст та виклад практичного доробку у третьому розділі сформовано на основі результатів теоретичного аналізу та аналітичної оцінки стану кадрового потенціалу підприємства. У ході дослідження розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління його розвитком, спрямовані на підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення стійкого розвитку організації.

У процесі дослідження сформовано комплексну модель системи управління розвитком кадрового потенціалу, яка ґрунтується на принципах стратегічної узгодженості, компетентнісного підходу та безперервного розвитку персоналу. Запропонована модель передбачає інтеграцію HR-стратегії з загальною стратегією підприємства, що забезпечує узгодження цілей розвитку персоналу з ключовими бізнес-орієнтирами та дозволяє розглядати кадровий потенціал як активний чинник формування конкурентних переваг.

Розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення основних HR-процесів, зокрема у сфері оцінювання та розвитку компетенцій персоналу, формування внутрішнього кадрового резерву, планування кар'єрних траєкторій і вдосконалення мотиваційних механізмів. Запропоновані заходи орієнтовані на підвищення прозорості та об'єктивності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, а також на створення умов для професійного зростання працівників і збереження ключових фахівців у межах організації.

Обґрунтовано доцільність впровадження сучасних цифрових HR-інструментів та елементів HR-аналітики як засобів підвищення ефективності управління розвитком кадрового потенціалу. Використання цифрових платформ для навчання, оцінювання результативності та аналізу HR-показників дозволяє систематизувати інформацію про персонал, своєчасно виявляти проблемні зони та формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі даних. Застосування HR-аналітики сприяє переходу від інтуїтивного до доказового підходу в управлінні персоналом.

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення професійної результативності працівників, зниження рівня плинності кадрів, зростання залученості персоналу та формування позитивного організаційного клімату. Реалізація заходів розвитку кадрового потенціалу створює передумови для підвищення лояльності працівників до підприємства, посилення їх мотивації до досягнення стратегічних цілей і зменшення ризиків втрати критично важливих компетенцій.

У межах розділу проведено оцінку економічної ефективності запропонованих рекомендацій, результати якої підтвердили їх практичну доцільність і позитивний вплив на показники діяльності підприємства. Очікуваний економічний ефект досягається за рахунок підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат на підбір і адаптацію персоналу, а також зменшення непрямих втрат, пов'язаних із плинністю кадрів.

Загалом зроблено висновок, що впровадження запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкої, гнучкої та адаптивної системи управління кадровим потенціалом, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання магістерської роботи здійснено комплексне наукове дослідження проблематики управління розвитком кадрового потенціалу організації в умовах структурних змін ринку праці, цифрової трансформації бізнес-процесів та посилення ролі людського капіталу в забезпеченні результативності діяльності підприємств. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність функціонування сучасних організацій дедалі більше визначається не обсягом наявних трудових ресурсів, а здатністю персоналу до професійного розвитку, адаптації та створення інноваційної цінності.

У ході дослідження досягнуто поставленої мети, яка полягала у формуванні цілісного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу організації. Розроблена система орієнтована на узгодження інтересів підприємства та працівників, підвищення результативності використання персоналу й посилення його внеску у досягнення стратегічних цілей. Запропоновані рішення базуються на сучасних наукових підходах і враховують специфіку функціонування підприємств у динамічному та конкурентному середовищі.

Узагальнення теоретичних положень дозволило обґрунтувати необхідність переосмислення традиційних підходів до управління персоналом та переходу до моделей, у яких розвиток кадрового потенціалу розглядається як безперервний, стратегічно керований процес. Доведено, що фрагментарне застосування окремих HR-інструментів не забезпечує належного рівня ефективності та потребує інтеграції у єдину систему управління, спрямовану на формування довгострокових конкурентних переваг.

На основі аналітичного дослідження діяльності базової організації визначено реальний стан кадрового потенціалу, виявлено чинники, що стримують його повну реалізацію, а також окреслено можливості внутрішнього зростання. Отримані результати засвідчили наявність як проблемних аспектів у сфері розвитку персоналу, так і значних резервів, використання яких здатне суттєво підвищити ефективність управлінських процесів без залучення надмірних ресурсів.

Запропоновані у роботі рекомендації мають наукове обґрунтування та практичну спрямованість, що забезпечує можливість їх впровадження у діяльність підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості до зовнішніх викликів. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для формування сучасної системи управління кадровим потенціалом, орієнтованої на розвиток компетенцій, утримання ключових працівників і зростання організаційної результативності.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності підприємств інформаційно-цифрового, маркетингового та сервісного секторів, де людський капітал виступає визначальним чинником успіху. Окремі положення роботи можуть бути застосовані при розробленні внутрішніх стандартів управління персоналом, програм розвитку працівників і систем оцінювання результативності.

Матеріали та висновки магістерської роботи можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного HR-менеджменту, управління розвитком людського капіталу та впровадження цифрових інструментів у систему управління персоналом, що відкриває перспективи для поглиблення досліджень у цьому напрямі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальова О., Кнопік І. Поглиблення теоретичних основ сутності кадрового потенціалу у відповідності до сучасних вимог конкурентної боротьби. Галицький економічний вісник. 2020. С. 154-158.
2. Комарницький І.Ф., Терлецька Ю. О. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Вид. 2-е, стер. Чернівці : ЧНУ, 2012. 243 с.
3. Балабанова Л.Б. Управління персоналом : навч. посібник, О.В. Сардак. К. : Професіонал, 2006. 512 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Х. : ХДУХТ, 2004. 587 с.
5. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
6. Зайцев Л.Г. Стратегічний менеджмент: підручник. Л.Г. Зайцев, М. І. Соколова. Х.: Економіст, 2002. 416 с.
7. Беззубко Л.В, Гончарова Б.І., Беззубко Б.І. Трудовий і кадровий потенціали: монографія.Донецьк: Норд прес, 2008.
8. Слиньков В.Н. Персонал і його менеджмент: практичні рекомендації. К. : КНТ , 2007. 476 с.
9. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. К. КНЕУ, 2003. 316 с.
10. Джеджула В.В. Енергозбереження промислових підприємств: методологія формування, механізм управління : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2014. 347 с.
11. Носань Н. С., Фенічева Т. О., Кісільов О. В. Сучасні методи управління кадровим потенціалом для забезпечення ефективності та стійкості організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. С. 160–168.
12. Dessler, G. (2024). Human resource management. Pearson.

13. Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*(3rd ed.). Kogan Page Limited.
14. Dessler, G. (2014). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Education Limited
15. Cambridge Assessment. (2020). Що таке компетентність? Спільне трактування компетентності для підтримки навчання, викладання та оцінювання. Кембридж: Cambridge Assessment. URL: <https://www.cambridgeassessment.org.uk/Images/645254-what-is-competence-a-shared-interpretation-of-competence-to-support-teaching-learning-and-assessment.pdf> (дата звернення: 10. 11. 2025)
16. Єфремова Н. Ф. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом підприємства. Економіка та суспільство URL: <https://www.researchgate.net/publication/> (дата звернення: 18. 11. 2025)
17. Пелінеску Е.. Вплив людського капіталу на економічне зростання. *Procedia Economics and Finance*.
18. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. № 1 (80). С. 87–91.
19. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект : монографія. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 284 с.
20. Кобелева Т. О., Перерва П. Г. Формування системи мотивації персоналу промислового підприємства. *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23–24 берез. 2022 р. Київ, 2022.*
21. Процик І. С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". Львів, 2007. 205 с.
22. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021.

23. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017.
24. Маслоу А. Г. Мотивація і особистість. Нью-Йорк: Harper, 1954. 400 с.
25. Лугова В. М., Чуркін А. О. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. Бізнес Інформ, 2022.
26. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут», 2017.
27. Азьмук Н. А. Зайнятість і мотивація праці в інформаційній економіці: трансформація і взаємозв'язок. Проблеми економіки, 2017.
28. Кравчук О. І., Варіс І. О., Заривних К. В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії covid-19. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>. (дата звернення: 03.12. 2025)
29. Шаульська Л. В., Кримова М. О. HR-аналітика як інструмент управління бізнесом в новій економіці. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020.
30. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник. Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. К.: Либідь, 2004. 448 с.
31. HR Digital Transformation: An HR Leader's Guide. Academy to Innovate HR (AIHR). URL: <https://www.aihr.com/blog/hr-digital-transformation/> (дата звернення: 10. 11. 2025)
32. Transforming the Workplace: Employee Experience Platforms. URL: <https://workai.com/guide/digital/employee-experience-report-2024/> (дата звернення: 10. 11. 2025)
33. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. Конфедерація роботодавців України. URL:<https://employers.org.ua/news/id2487> (дата звернення: 06. 11. 2025)

34. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-onHC\\_UKR.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Pressrelease/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-onHC_UKR.pdf) (дата звернення: 08. 11. 2025)
35. Інформація щодо реалізації флагманського проєкту Міністерства економіки України «Робота без бар'єрів». Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=78723046-6a8a-48db-a20227eafcd515d8&title=InformatsiiaSchodoRealizatsiiFlagmanskOgoProektuMinisterstvaEkonomikiUkrainirobotaBezBariv> (дата звернення: 24. 11. 2025)
36. Програма підтримки економіки: План для реалізації Ukraine Facility 2024-2027. Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 02. 12. 2025)
37. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 03.11.2025).  
Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією : навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
38. Thomas G. Lechler. An alternative taxonomy of project management structures: Linking project management structures and project success. IEEE Transactions on Engineering Management. 2010. Volume 57. P. 198–210. URL: <https://researchwith.stevens.edu/en/publications/an-alternative-taxonomy-of-project-management-structures-linking-> (дата звернення: 03.12.2025)
39. Чайковська І. І. Сутність проектно-орієнтованого підприємства в умовах INDUSTRY 4.0. Економічний простір. 2021. N 167. С. 88–93. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/838> (дата звернення: 11.12.2025).
40. Хаустова К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін. URL: [https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/.../pdf\\_62](https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/.../pdf_62)

## ДОДАТКИ

Додаток А.



**ДЕРЖАВНА ФІСКАЛЬНА СЛУЖБА УКРАЇНИ**  
**ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДФС у КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**  
**ІРПІНСЬКЕ ВІДДІЛЕННЯ ВИШГОРОДСЬКОЇ ОБ'ЄДНАНОЇ ДЕРЖАВНОЇ**  
**ПОДАТКОВОЇ ІНСПЕКЦІЇ**  
**ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС у КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ**  
 (Ірпінське відділення Вишгородської ОДПІ ГУ ДФС у Київській області)  
 вул. Шевченка, 2а, м. Ірпінь, 08200, тел.: (04597) 60-0-26, факс: (04597) 55-2-58  
 www.kyivobl.sfs.gov.ua; e-mail: kyivobl.irpin@sfs.gov.ua Код ЄДРПОУ 39466569

30.05.2018 № 1810313400635 на № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ВИТЯГ**  
**З РЕЄСТРУ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ**

Код ЄДРПОУ/реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта\*  
 3305500719

(Для фізичних осіб, які через свої релігійні переконання відмовились від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та повідомили про це контролюючий орган і мають відмітку у паспорті).

Найменування суб'єкта господарювання або прізвище, ім'я та по батькові фізичної особи – підприємця  
 ШУЛЯК ЯРОСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ

Податкова адреса суб'єкта господарювання:  
 УКРАЇНА, 08200, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, М.ІРПІНЬ, ВУЛ. Авіаконструктора Антонова, буд. 4-А, кв.60

Місце провадження господарської діяльності:  
 територія України

Дата обрання або переходу на спрощену систему оподаткування : 01.06.2018 року

Група та ставка платника єдиного податку: 2 група  
 20 відсотків до розміру мінімальної заробітної плати із реєстрацією ПДВ  
 або  
 ставка у відсотках до доходу X без реєстрації ПДВ

Перелік видів господарської діяльності першої та другої груп згідно з КВЕД ДК 009:2010 (КВЕД-2005)

Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД
62.02	Консультавання з питань інформатизації
62.01	Комп'ютерне програмування
63.12	Веб-портали
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність

Дата формування витягу 30.05.2018 року

Найменування контролюючого органу, що видав витяг  
 1031 ВИШГОРОДСЬКА ОБ'ЄДНАНА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС у КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ (ІРПІНСЬКЕ ВІДДІЛЕННЯ)

Дата видачі витягу року

Примітка.  
 Витяг є чинним до внесення змін до Реєстру. Якщо до Реєстру внесені зміни щодо відомостей, які зазначені у витягу, витяг втрачає чинність.

Заступник голови комісії  
 з реорганізації Вишгородської  
 ОДПІ заступник начальника-  
 начальник  
 Поліського відділення



М П (підпис)

С.І. Обувшевський  
 (прізвище, ініціали)

Додаток Б.

**ВИПИСКА**  
з Єдиного державного реєстру юридичних осіб,  
фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

**ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ**  
**ШУЛЯК ЯРОСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ**

*Реєстраційний номер облікової картки платника податків та інших обов'язкових платежів:*  
3305500719

*Місце проживання фізичної особи-підприємця:*  
08200, КИЇВСЬКА ОБЛ., МІСТО ІРПІНЬ, ВУЛИЦЯ АВІАКОНСТРУКТОРА  
АНТОНОВА, БУДИНОК 4-А, КВАРТИРА 60

*Дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань:*  
21.05.2018, 2 357 000 0000 012198

## Додаток В.

**Дата та номер запису про взяття на облік, назва та ідентифікаційні коди органів статистики, Міндоходів, Пенсійного фонду України, в яких фізична особа-підприємець перебуває на обліку:**

21.05.2018, ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СТАТИСТИКИ,  
21680000

21.05.2018, 103118108463, ВИШГОРОДСЬКА ОБ'ЄДНАНА ДЕРЖАВНА  
ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У КИЇВСЬКІЙ  
ОБЛАСТІ (ІРПІНСЬКЕ ВІДДІЛЕННЯ), 39466569 (дані про взяття на  
облік як платника податків)

21.05.2018, 10000001189363, ВИШГОРОДСЬКА ОБ'ЄДНАНА ДЕРЖАВНА  
ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ ГОЛОВНОГО УПРАВЛІННЯ ДФС У КИЇВСЬКІЙ  
ОБЛАСТІ (ІРПІНСЬКЕ ВІДДІЛЕННЯ), 39466569 (дані про взяття на  
облік як платника єдиного внеску)

Не підлягає постановці на облік в ПЕНСІЙНОМУ ФОНДІ УКРАЇНИ у  
зв'язку з прийняттям Закону України від 04.07.2013 № 406-VII  
"Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у  
зв'язку з проведенням адміністративної реформи"

**Дані про основний вид економічної діяльності:**

62.02 Консультування з питань інформатизації

**Дані про реєстраційний номер платника єдиного внеску:**

10000001189363

**Клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності:**

відомості відсутні

**Дата та час видачі виписки:**

22.05.2018 08:43:31

**Внесено до реєстру:**

**Сформовано документ:**



КУРИЩУК М.М.

БІВШУК Д.В.

## Додаток Г.

F0103406

Відмітка про співпрацю  
(підставою контролюючого органу)

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства фінансів України

24 листопада 2022 року № 394

(у редакції наказу Міністерства фінансів України  
від 15 грудня 2022 року № 438)

1	ПОДАТКОВА ДЕКЛАРАЦІЯ ПЛАТНИКА ЄДИНОГО ПОДАТКУ - ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ - ПІДПРИЄМЦЯ	01	X	Звітна
		02		Звітна нова
		03		Уточнююча
		04		Довідково*

2	Податковий (звітний) період	<input type="text"/> I квартал	<input type="text"/> півріччя	<input type="text"/> три квартали	<input checked="" type="checkbox"/> X	<input type="text"/> рік	<input type="text"/> 2023	року
	(необхідно позначити)							(місяць)**

3	Податковий (звітний) період, який уточнюється	<input type="text"/> I квартал	<input type="text"/> півріччя	<input type="text"/> три квартали	<input type="text"/> рік	<input type="text"/>	року
	(необхідно позначити)						

4	ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ ДПС У КИЇВСЬКІЙ ОБЛАСТІ, ІРПІНСЬКА ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА ІНСПЕКЦІЯ (ІРПІНСЬКИЙ РАЙОН)
	(найменування контролюючого органу, до якого подається звітність)

5	Платник	ШУЛЯК ЯРОСЛАВ МИКОЛАЙОВИЧ
		(прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) платника податків згідно з реєстраційними документами)

6	Податкова адреса	УКРАЇНА, 08200, КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ, М.ІРПІНЬ, ВУЛ. АВІАКОНСТРУКТОРА АНТОНОВА, БУД. 4-А, КВ. 60		
		(податкова адреса (місце проживання) платника податку)		
	Адреса електронної пошти		Телефон	+38(093)-660-36-61

7	Реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія (за наявності) та номер паспорта	3305500719
---	---	------------

8	Особливі відмітки	
	8.1	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, на який припадає дата державної реєстрації припинення з
	8.2	платника податку, що подає декларацію за останній податковий (звітний) період, в якому здійснено перехід на сплату інших податків і зборів з

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОКАЗНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9	Фактична чисельність найманих працівників у звітному періоді (осіб)	0	
10	Види підприємницької діяльності у звітному періоді:		
	Код згідно з КВЕД	Назва згідно з КВЕД	
	1	62.02	Консультавання з питань інформатизації
	2	63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
	3	47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет
	4	62.01	Комп'ютерне програмування
	5	63.12	Веб-портали
	6	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
	7	47.99	Інші види роздрібно торгівлі поза магазинами
8	73.11	Рекламні агентства	

## II. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ПЕРШОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн.				
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
	Назва показника			Код рядка
				Обсяг (грн., коп.)

## Додаток Д.

Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 1 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)	01	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	02	

## III. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ДРУГОЇ ГРУПИ

Щомісячні авансові внески, грн., коп.			
I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
4020	4020	4020	4020
Назва показника			Обсяг (грн., коп.)
Обсяг доходу за звітний (податковий) період відповідно до статті 292 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України (згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)			3708795.4
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді			

## IV. ПОКАЗНИКИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ ПЛАТНИКІВ ЄДИНОГО ПОДАТКУ ТРЕТЬОЇ ГРУПИ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 3 %	05	
Обсяг доходу за звітний (податковий) період, що оподатковується за ставкою 5 %	06	
Обсяг доходу, що оподаткований за ставкою 15 відсотків (згідно з пунктом 293.4 статті 293 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України), у звітному (податковому) періоді	07	

## V. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПО ЄДИНОМУ ПОДАТКУ

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Загальна сума доходу за звітний (податковий) період (сума значень рядків 01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 06 + 07)	08	3708795.4
Сума податку за ставкою 15 % ((рядок 02 + рядок 04 + рядок 07) Ч 15 %)	09	
Сума податку за ставкою 3 % (рядок 05 Ч 3 %)	10	
Сума податку за ставкою 5 % (рядок 06 Ч 5 %)	11	
Нараховано всього за звітний (податковий) період (рядок 9 + рядок 10 + рядок 11)	12	
Нараховано за попередній звітний (податковий) період (значення рядка 12 декларації попереднього звітного (податкового) періоду)	13	
Сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 12 - рядок 13)	14.1	
Позитивне значення різниці між сумою загального мінімального податкового зобов'язання та загальною сумою сплачених податків, зборів, платежів та витрат на оренду земельних ділянок (рядок 04 колонки 3 розділу II додатку 2)	14.2	
Загальна сума єдиного податку, яка підлягає нарахуванню та сплаті в бюджет за підсумками поточного звітного (податкового) періоду (рядок 14.1 + рядок 14.2) *	14	

## VI. ВИЗНАЧЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ У ЗВ'ЯЗКУ З ВИПРАВЛЕННЯМ САМОСТІЙНО Виявлених помилок

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
Сума єдиного податку, яка підлягала перерахуванню до бюджету, за даними звітного (податкового) періоду, в якому виявлена помилка (рядок 14 відповідної декларації)	15	
Уточнена сума податкових зобов'язань за звітний (податковий) період, у якому виявлена помилка	16	
Розрахунки у зв'язку з виправленням помилки:		
Збільшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 > рядка 15)	17	
Зменшення суми, яка підлягала перерахуванню до бюджету (рядок 16 - рядок 15, якщо рядок 16 < рядка 15)	18	
Сума штрафу, яка нарахована платником податку самостійно у зв'язку з виправленням помилки, (рядок 17 Ч 3 % або 17 Ч 5 %)	19	
Сума пені, яка нарахована платником податку самостійно відповідно до підпункту 129.1.3 пункту 129.1 статті 129 глави 12 розділу II Податкового кодексу України	20	

## VII. ВИЗНАЧЕННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ІЗ СПЛАТИ ЄДИНОГО Внеску за даними звітного (податкового) періоду

Назва показника	Код рядка	Обсяг (грн., коп.)
-----------------	-----------	--------------------

## Додаток Е.

Сума єдиного внеску, яка підлягає сплаті на небюджетні рахунки, за даними звітного (податкового) періоду (рашок Усього графа 4 розділу 9 додатку 1)	21	0
--	----	---

Доповнення до податкової декларації (заповнюється і доляється відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України) на _____ арк.	
N з/п	Зміст доповнення
1	-

До декларації доляється:

1	Додаток 1 "Відомості про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" № _____	X
2	Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" № _____	

Дата подання декларації:

15.01.2024

## Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації

Прізвище, ім'я, по батькові (за наявності) уповноваженої особи

Ресстраційний номер облікової картки платника податків або серія  
(за наявності) та номер паспортаФізична особа - платник податку  
або уповноважена особа

Ярослав ШУЛЯК

(підпис)

(власне ім'я та прізвище)

Ця частина декларації заповнюється посадовими особами контролюючого органу	
<input type="checkbox"/>	Відмітка про внесення даних до електронної бази податкової звітності "___" _____ 20__ року
(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))	
За результатами камеральної перевірки декларації (потрібне позначити):	
<input type="checkbox"/>	порушень (помилки) не виявлено. Складено акт від "___" _____ 20__ року № _____
(посадова особа контролюючого органу (підпис, власне ім'я та прізвище))	
"___" _____ 20__ року	

\* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (річний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (далі - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в розділі V та VI декларації не визначаються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового(звітного) періоду.

\*\*Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.

†Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття ресстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.

‡У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної ресстрації припинення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітного) періоду (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5 і пункт 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).

§ Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).

¶ Заповнюється наростаючим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.

§ Включається:  
сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному

## Додаток Є.

<p>(податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунку, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого платниками першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.</p>
<p>«Платники єдиного податку - власники, орендарі, користувачі на інших умовах (в тому числі на умовах еміфівтеясу) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, а також голови сімейних фермерських господарств, у тому числі щодо земельних ділянок, що належать членам такого сімейного фермерського господарства та використовуються таким сімейним фермерським господарством, зобов'язані подавати додаток з розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за податковий (звітний) рік (пункт 297.1 статті 297 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).</p>
<p>† Підлягає обов'язковому заповненню.</p>
<p>‡ Зазначається тільки як позитивне значення.</p>
<p>‡ Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України).</p>
<p>«Додаток І є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток І не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подавати Додаток І виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.</p>

## Додаток Ж.

Додаток Ж до податкової декларації (заповнюється і подається відповідно до пункту 46.4 статті 46 глави 2 розділу II Податкового кодексу України на _____ рік.	
№ за	Зміст додатка
1	
<b>За декларації заповнює:</b>	
1. Додаток 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" в	X
2. Додаток 2 "Розрахунок загального мінімального податкового зобов'язання за податковий (звітний) рік" в	
Дата подання декларації:	14.01.2020
<b>Інформація про особу, уповноважену на заповнення декларації</b>	
Прізвище, ім'я, по-батькові (за наявності) уповноваженої особи	
Регістраційний номер облікової картки платника податків або картки (за наявності) та номер паспорта	3305500719
Фізична особа - платник податку або уповноважена особа	 _____ (підпис) Арсен ШУБИК _____ (вказати ім'я та прізвище)
<b>Що частину декларації заповнюється посадовою особою контролюючого органу</b>	
<input type="checkbox"/>	Відомості про внесення даних до електронної бази податкової звітності "___" _____ 20__ року
<i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, вказати ім'я та прізвище))</i>	
<input type="checkbox"/>	За результатами камеральної перевірки декларації (потрібно позначити): порушень (помилки) не виявлено. Складено акт від "___" _____ 20__ року № _____
<i>(посадова особа контролюючого органу (підпис, вказати ім'я та прізвище))</i>	
"___" _____ 20__ року	
<p>* Подається з метою отримання довідки про доходи за інший період, ніж квартальний (звітний) податковий (звітний) період / призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат. Для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат обов'язково зазначається тип декларації "Звітна" або "Звітна нова" з додатковою позначкою "Довідкова". Тип декларації "Уточнююча" при поданні Додатку 1 "Відомостей про суми нарахованого доходу застрахованих осіб та суми нарахованого єдиного внеску" (дані - Додаток 1) для призначення пенсії / матеріального забезпечення, страхових виплат не застосовується. У разі подання декларації для отримання довідки обов'язково зазначається тип декларації "Довідкова", податкові зобов'язання по єдиному податку в ролях V та VI декларації не виконуються та Додаток 1 не подається. Подання таких декларацій не звільняє платника від обов'язку подання декларації у строк, встановлений для квартального (річного) податкового (звітний) періоду.</p> <p>**Для отримання довідки про доходи платником зазначається номер календарного місяця, за який подається декларація з позначкою "Довідкова". Для призначення пенсії платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому подається декларація. Для забезпечення реалізації права на матеріальне забезпечення та страхових виплат за загальнообов'язковим державним соціальним страхуванням платником вказується арабськими цифрами від 1 до 12 номер календарного місяця, в якому настав страховий випадок.</p> <p>1 Серію (за наявності) та номер паспорта зазначають фізичні особи, які через релігійні переконання відмовляються від прийняття реєстраційного номера облікової картки платника податків та офіційно повідомили про це відповідний контролюючий орган і мають відмітку у паспорті.</p> <p>2 У разі подання декларації за останній податковий (звітний) період (квартал, півріччя, три квартали), на який припадає дата державної реєстрації призначення/перехід на сплату інших податків і зборів платник єдиного податку звільняється від обов'язку подання декларації у строк, визначений для річного податкового (звітний) періоду (пункт 294.6 статті 294, підпункт 296.5.1 пункту 296.5 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України).</p> <p>3 Код та назва виду економічної діяльності зазначаються відповідно до Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010).</p> <p>4 Заповнюється нарастачим підсумком з початку року у гривнях з двома десятковими знаками після коми.</p> <p>5 Включається: сума доходу, що перевищує обсяги, встановлені підпунктами 1, 2, 3 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді; сума доходу, отриманого від провадження діяльності, не зазначеної в реєстрі платників єдиного податку (для першої або другої групи), у звітному (податковому) періоді.</p>	

Додаток 3.

<p>сума доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунку, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді;</p> <p>сума доходу, отриманого платником першої або другої групи від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України</p>
<p>Платники єдиного податку - власники, орендарі, користувачі на інших умовах (в тому числі на умовах емфітеузису) земельних ділянок, віднесених до сільськогосподарських угідь, а також голови сімейних фермерських господарств, у тому числі голоди земельних ділянок, що належать членам такого сімейного фермерського господарства та використовуються таким сімейним фермерським господарством, зобов'язані подати додаток з розрахунком загального мінімального податкового зобов'язання у складі податкової декларації за податковий (звітний) рік (пункт 297.1 статті 297 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України)</p>
<p>+ Підлягає обов'язковому заповненню.</p>
<p>в Застосовується тільки як позитивне значення.</p>
<p>+ Нараховується платником у разі самостійного виявлення факту заниження податкового зобов'язання (пункт 50.1 статті 50 глави 2 розділу II Податкового кодексу України)</p>
<p>Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.</p>

<p>У разі наявності зазначених у пункті 1 додатку 1 доходів, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді, вказати суму доходу, отриманого при застосуванні іншого способу розрахунку, ніж передбачено пунктом 291.6 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, у звітному (податковому) періоді.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>У разі наявності зазначених у пункті 2 додатку 1 доходів, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді, вказати суму доходу, отриманого від здійснення видів діяльності, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді.</p>	<input type="checkbox"/>
<p>У разі наявності зазначених у пункті 3 додатку 1 доходів, які не дають права на застосування спрощеної системи оподаткування, у звітному (податковому) періоді, вказати суму доходу, отриманого від провадження діяльності, яка не передбачена в підпункті 1 або 2 пункту 291.4 статті 291 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України.</p>	<input type="checkbox"/>

Додаток 1 є невід'ємною частиною декларації, подається та заповнюється фізичними особами - підприємцями - платниками єдиного податку першої - третьої груп, відповідно до пунктів 296.2 та 296.3 статті 296 глави 1 розділу XIV Податкового кодексу України, та які є платниками єдиного внеску відповідно до пункту 4 частини першої статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування". Додаток 1 не подається та не заповнюється зазначеними платниками, за умови дотримання ними вимог, визначених частинами четвертою та шостою статті 4 Закону України "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування", що дають право на звільнення таких осіб від сплати за себе єдиного внеску. Такі особи можуть подати Додаток 1 виключно за умови їх добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.