

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної

діяльності, канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«17» червня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№16 від «17» червня 2024 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: «Управління процесами розвитку персоналу на підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, групи МЕ-20
спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Волкова Альона Анатоліївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Горпинченко О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність і значення розвитку персоналу на підприємстві	6
1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління розвитком персоналу на підприємстві	13
1.3. Особливості реалізації механізму управління розвитку персоналу в Україні	19
Розділ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ» ТА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Характеристика організаційної структури та основних економічних показників діяльності підприємства	26
2.2. Аналіз фінансово - економічних показників діяльності підприємства АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	31
2.3. Аналіз процесу розвитку персоналу на АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	40
Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	47
3.1. Напрями удосконалення розвитку персоналу на підприємстві	47
3.2. Заходи, що сприятимуть розвитку персоналу на підприємстві	57
Висновки	63
Список використаних джерел	65
Додатки	69

ВСТУП

Розвиток персоналу на підприємстві є одним із ключових аспектів успішного функціонування будь-якої організації. У сучасних умовах ринкової економіки, де конкуренція постійно зростає, кваліфікований та мотивований персонал стає основним фактором досягнення стратегічних цілей підприємства. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації працівників до швидких змін у технологіях, бізнес-процесах та вимогах ринку. Без належної уваги до розвитку персоналу, підприємства ризикують втратити свою конкурентоспроможність, що може призвести до значних економічних втрат.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів розвитку персоналу на підприємстві, виявлення основних проблем та розробка практичних рекомендацій щодо їх вирішення. Це включає аналіз сучасних методів і підходів до навчання та розвитку працівників, оцінку їхньої ефективності та визначення шляхів оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Практичне значення даної роботи полягає в тому, що її результати можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом на конкретному підприємстві. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників, покращенню їхньої мотивації та залученості до процесу роботи, що в кінцевому результаті позитивно вплине на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Впровадження рекомендацій, розроблених у рамках цієї роботи, допоможе створити ефективну систему розвитку персоналу, що відповідатиме сучасним вимогам і викликам ринку.

У кваліфікаційній роботі виконано наступні задачі:

- досліджено теоретичні основи управління розвитком персоналу, включаючи ключові концепції, моделі та підходи;
- проведено аналіз існуючої системи управління персоналом на підприємстві;

- виявлено основні проблеми та недоліки в системі розвитку персоналу;
- оцінено результативність поточних програм навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- проаналізовано показники продуктивності та ефективності працівників;
- запропоновано методи та інструменти для підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників.

Об'єктом дослідження обрано АТ ДАК «Автомобільні дороги».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти діяльності АТ ДАК «Автомобільні дороги».

В ході написання кваліфікаційної роботи використовувалися методи аналізу, синтезу, оцінювання та порівняльного аналізу.

У першому розділі досліджено теоретичні основи управління розвитком персоналу. Розглянуто основні поняття, визначення та концепції, пов'язані з управлінням розвитком працівників.

Другий розділ присвячено аналізу поточного стану управління розвитком персоналу на конкретному підприємстві..

Третій розділ містить розробку рекомендацій та практичних заходів щодо покращення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Загальний її обсяг становить 69 сторінок друкованого тексту. Ілюстративний матеріал до випускної кваліфікаційної роботи містить 8 таблиць та 19 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і значення розвитку персоналу на підприємстві

В умовах нестабільності та глобалізації світового економічного простору питання професійного розвитку працівників стає все більш значущим. В європейських країнах та розвинених країнах світу людські ресурси посідають важливе місце. Проте в Україні роль людських ресурсів, а також розвитку персоналу, набирає все більшої актуальності та приділяється все більше уваги серед роботодавців, безпосередньо працівників та науковців.

Ще у 1975 році в Конвенції про розвиток людських ресурсів відзначалося, що освіта та професійний розвиток працівників є дуже важливим та становить передумову для формування потенціалу працівників. Це визначається високими цінностями як окремої особи, так і суспільства в цілому.

В сучасній науковій спільноті є багато думок щодо розвитку працівників, як професійного, так і розвитку людських ресурсів в цілому. Варто зазначити, що кожен науковець трактує дане поняття, спираючись на власні наукові доробки.

Виділяють доцільність саме соціально-економічних змін, що спрямовуються на розвиток людського, соціального та інтелектуального капіталів населення. Відповідно, потрібно спрямовувати державну політику в таких галузях, як соціальний розвиток, освіта, зайнятість, міграція, щоб враховувати світові тенденції та вектор руху. Як результат, інтеграція України в міжнародний простір зможе забезпечити можливість бути донором висококваліфікованої робочої сили, що відповідатиме статусу однієї з прогресивних європейських країн.

Разом з тим, важливо, щоб суспільство могло ділитися накопиченим досвідом, здобутими знаннями та набутими навичками для розвитку інноваційної моделі економіки, вирішення технічних завдань, а також

вдосконалення технологічних процесів. Це сприятиме розвитку національної економіки, підвищенню рівня конкурентоспроможності та виходу на нові ринки.

Людський розвиток — це багатогранний процес покращення якості життя індивідів, що включає зростання та вдосконалення фізичних, інтелектуальних, емоційних та соціальних аспектів. Він передбачає розширення можливостей і вибору людей, сприяє досягненню їхнього потенціалу, забезпечує доступ до освіти, охорони здоров'я, гідної праці та активної участі в суспільному житті. Людський розвиток охоплює не лише економічне благополуччя, але й забезпечення прав і свобод, підвищення рівня культури, збереження довкілля та розвиток гармонійних міжособистісних відносин.

Професійний розвиток – це одна із ключових складових при формуванні інтегрованих структур інноваційного напрямку. Якщо взяти закордонний досвід, то дані інноваційні інтегровані структури показали дуже позитивний комплексний синергійний ефект при використанні таких ресурсів, як знання та інтелектуальний потенціал. Забезпечення інноваційно - інтегрованих структур кадрами можливе без такого поняття, як *lifelong learning*, тобто навчання протягом життя, що дає позитивний результат в умовах розвитку інноваційної моделі економіки. Професійний розвиток можна визначити як безперервний процес удосконалення професійних знань, навичок та компетенцій працівника для забезпечення його здатності ефективно виконувати робочі обов'язки та адаптуватися до змін у професійному середовищі. Він включає формальне та неформальне навчання, практичний досвід, а також особистісне та професійне зростання.

За умов змін в економіці до перехідної в Україні назріло ряд проблем щодо розвитку людського капіталу, а також підвищення кваліфікації в цілому. Це стосується освітніх тенденцій та, відповідно, економічного зростання, забезпечення конкурентоспроможності підприємств в цілому та, зокрема, кожного. Наслідки соціально-економічних криз, що відбуваються в країні, а також збройні конфлікти, що відбуваються на великій території нашої країни,

це зростання конкуренції на ринку, що пов'язується з міграційними процесами всередині нашої країни, а також порушенням логістичних зв'язків. Всі ці умови погіршують ситуацію щодо розвитку людського капіталу в нашій державі.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття професійного розвитку працівників

№	Визначення	Автор
1	Професійний розвиток - це безперервний процес навчання та вдосконалення, спрямований на підвищення кваліфікації, набуття нових знань, умінь і навичок протягом трудової діяльності. Цей процес забезпечує підтримання та покращення професійного рівня працівників, підвищення їхньої конкурентоспроможності на ринку праці та ефективності трудової діяльності відповідно до вимог сучасного виробництва та ринку праці.	Закон України «Про професійний розвиток працівників»
2	Процес цілеспрямованого вдосконалення знань, умінь, навичок та компетенцій працівників, що забезпечує їхню здатність адаптуватися до змін у професійному середовищі, сприяє кар'єрному зростанню та підвищенню конкурентоспроможності на ринку праці.	Грішнова О.А.
3	Професійний розвиток розглядається як комплексний та безперервний процес, що включає підвищення кваліфікації, набуття нових знань, умінь і навичок, а також розвиток компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов'язків.	Семикіна М.В.
4	Червінська підкреслює, що розвиток персоналу включає в себе як формальні методи навчання, такі як тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації, так і неформальні методи, такі як коучинг, наставництво та самоосвіта. Важливим аспектом розвитку персоналу є створення умов для постійного професійного зростання працівників і впровадження інноваційних підходів до навчання, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.	Червінська Л.П.
5	Розвиток персоналу визначається як процес планомірного і систематичного підвищення професійної компетентності працівників, спрямований на вдосконалення їхніх знань, навичок і умінь, що дозволяє підвищити ефективність виконання ними своїх обов'язків і забезпечує відповідність вимогам ринку праці.	Савченко В.А.

Джерело: складено за матеріалами [2;10]

У широкому розумінні професійний розвиток охоплює весь спектр заходів, спрямованих на підвищення професійних знань, навичок, компетенцій і загальної ефективності працівника протягом усього його трудового життя. Це включає як формальні, так і неформальні методи навчання та розвитку. У вузькому розумінні професійний розвиток акцентується на конкретних діях і заходах, які безпосередньо пов'язані з підвищенням професійної кваліфікації та компетенцій для виконання певних робочих завдань.

Інноваційна модель економіки відображає стрімкий технологічний прогрес, швидкі зміни у виробничих процесах, появу нових ринків і продуктів, а також розвиток знань і цифрових технологій. Організації, що працюють в умовах цієї моделі, повинні адаптуватися до швидких змін і створювати умови для сталого професійного розвитку свого персоналу.

Світові тренди професійного розвитку мають ряд спільних та відмінних рис, у рамках країн чи окремих підприємств чи організацій, розглянемо деякі з них більш детально (рис. 1.1).

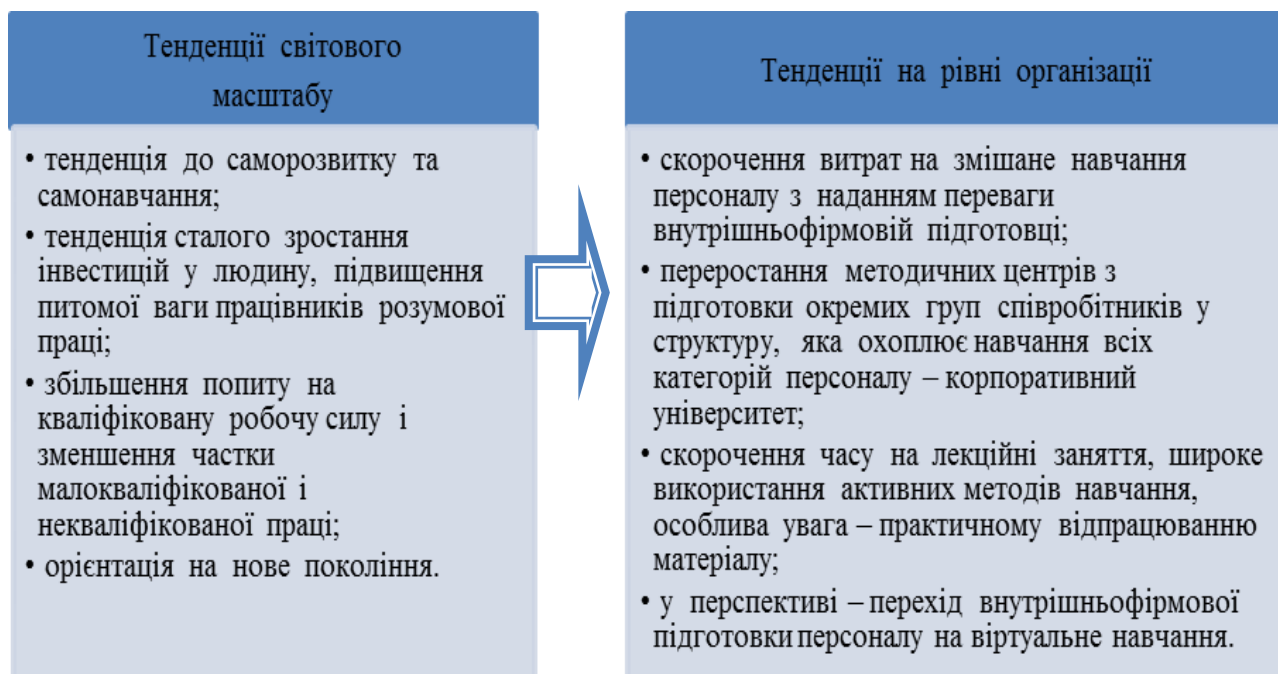


Рисунок 1.1 – Сучасні тренди професійного розвитку працівників: на рівні країн та окремих організацій

Джерело: складено автором на основі [5,7]

Організація безперервного професійного розвитку працівників ґрунтується на різноманітних теоретичних засадах та принципах, що визначають її ефективність та успішність. Основні елементи теоретичного базису такої організації зображені на рисунку 1.2.

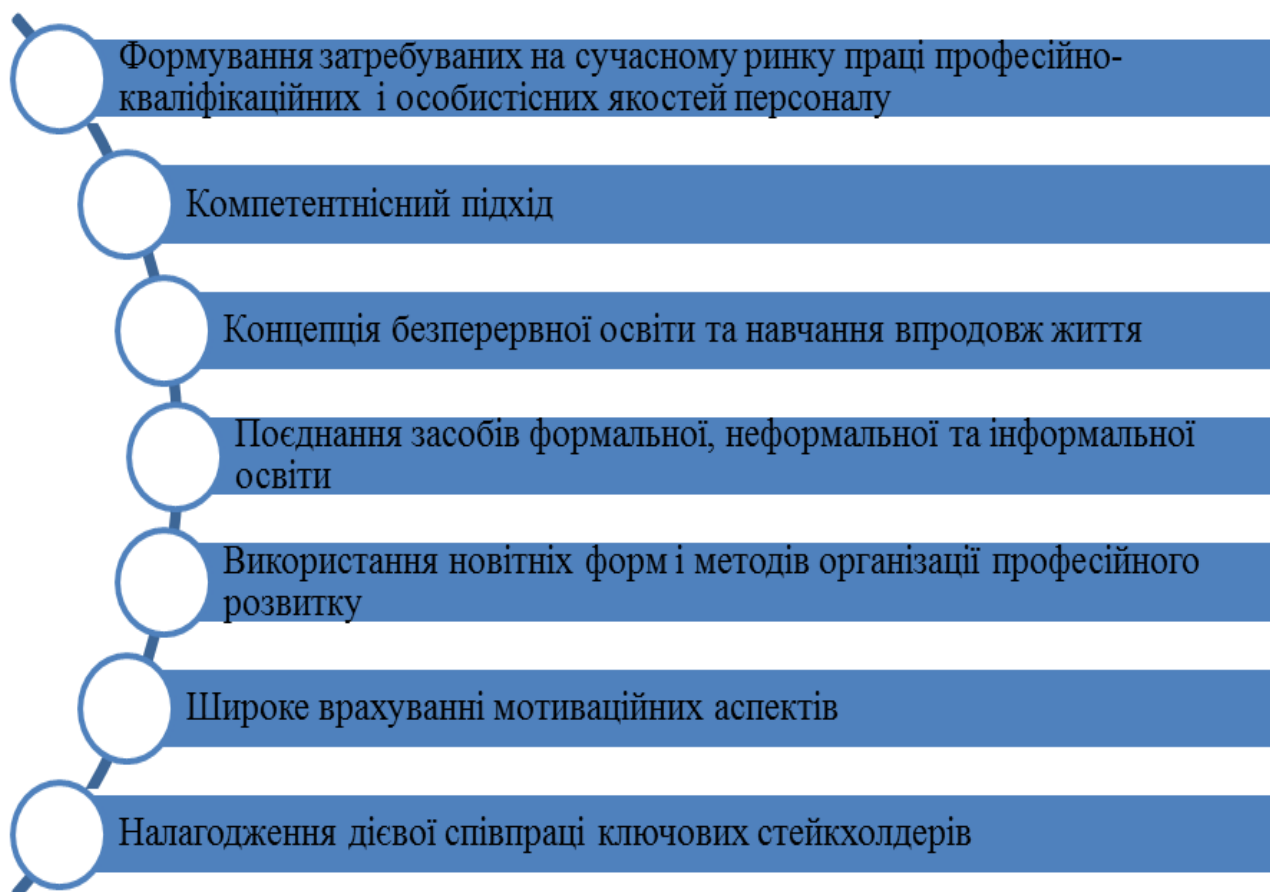


Рисунок 1.2 – Ключові елементи теоретичного базису професійного розвитку працівників в умовах інноваційних змін

Джерело: складено автором на основі [12,19]

Теоретична база організації професійного розвитку працівників в умовах інноваційних змін включає в себе ряд ключових аспектів. Організації повинні бути гнучкими і здатними швидко реагувати на інноваційні зміни. В контексті інноваційних змін, це включає в себе розвиток гнучких і технологічно компетентних кадрів. Важливо створювати культуру, що сприяє навчанню, інноваціям і відкритому обміну ідеями. В інноваційних умовах це означає створення систем, що сприяють передачі та розповсюдженню нових ідей і

знань. Ці теоретичні підходи допомагають організаціям ефективно організувати і реалізувати стратегії професійного розвитку в умовах інноваційних змін, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність та стійкість на ринку.

Концепція безперервної освіти - це підхід до навчання, який передбачає систематичне набуття знань, умінь і навичок протягом усього життя людини. Ця концепція базується на усвідомленні того, що навчання не припиняється після завершення формальної освіти, а має тривати протягом усього життя, щоб відповідати змінам в суспільстві, технологіях, економіці та інших сферах життя.

Концепція безперервної освіти сприяє розвитку особистості, підвищенню кваліфікації та конкурентоспроможності на ринку праці, а також забезпечує соціальну та економічну стабільність суспільства.

Концепція навчання протягом життя включає такі складові: формальну, неформальну та інформальну. Формальна освіта - це освіта, яка здійснюється в установах системи освіти, таких як школи, коледжі, університети, і має стандартну організовану програму навчання. Формальна освіта надає структуровані навчальні плани та програми, видається диплом або сертифікат про закінчення, які мають офіційне визнання. Неформальна освіта - це освіта, яка не підлягає офіційному визнанню та контролю системи освіти, але відбувається поза нею. Неформальна освіта може включати курси підвищення кваліфікації, тренінги, семінари, майстер-класи, гурткову діяльність, самоосвіту, волонтерство тощо. вона зазвичай не передбачає видачу офіційних документів, але може допомогти в особистісному та професійному розвитку. Інформальна освіта - це навчання, яке відбувається у повсякденному житті, поза офіційною або неофіційною системою освіти. Інформальна освіта може включати навчання на роботі, в сім'ї, у спільноті, в процесі виконання різних діяльностей та ін. Вона допомагає людям здобувати практичні навички, розвивати вміння та отримувати нові знання, що потрібні для повсякденного життя та роботи.

Ці три форми освіти взаємодоповнюють одна одну і дозволяють

працівникам отримувати знання та навички в різних сферах життя і діяльності.

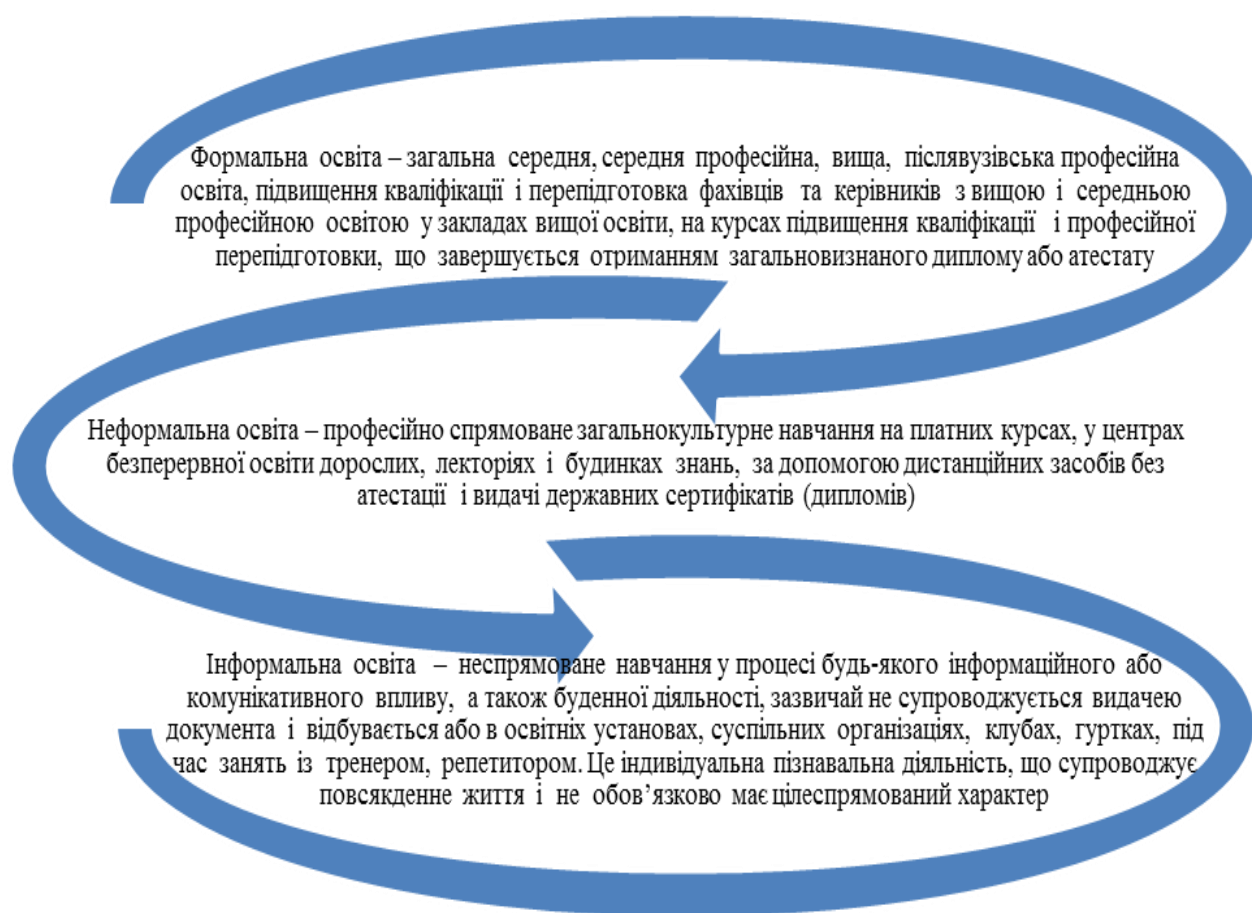


Рисунок 1.3 – Складові концепції безперервної освіти

Джерело: складено автором на основі [28,29]

Поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти має велику актуальність для сучасного конкурентного підприємства з кількох причин:

- гнучкість та адаптивність (компанії, які активно використовують різноманітні форми навчання, можуть швидше реагувати на зміни в бізнес-середовищі та потреби ринку. Наявність гнучкого навчального підходу дозволяє підприємствам адаптуватися до нових технологій, методів роботи та вимог клієнтів);
- підвищення професійної ефективності (поєднання різних форм освіти дозволяє співробітникам отримувати різноманітні знання та навички, які необхідні для виконання їхніх обов'язків на високому рівні. Це підвищує загальну ефективність роботи команди та підприємства в цілому);

- розвиток лідерства та творчості (неформальна та інформальна освіта можуть сприяти розвитку лідерських якостей, творчого мислення та інноваційного потенціалу серед працівників. Це допомагає створювати стимулюючу інноваційну культуру в організації);

- збереження та привернення талановитих кадрів (компанії, які надають можливості для розвитку своїм працівникам через різні форми навчання, зазвичай є привабливими для талановитих кандидатів. Це допомагає зберегти і залучити найкращих спеціалістів до команди);

- підвищення конкурентоспроможності (компанії, які інвестують у розвиток своїх працівників через різні форми навчання, мають перевагу перед конкурентами на ринку, оскільки мають більш компетентний та адаптивний персонал).

Отже, поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти є важливою стратегією для досягнення успіху та конкурентоспроможності на сучасному ринку.

1.2. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління розвитком персоналу на підприємстві

Державне регулювання управління розвитком персоналу є важливим аспектом соціально-економічної політики будь-якої країни, оскільки воно впливає на ефективність ринку праці, конкурентоспроможність економіки та соціальне благополуччя населення. Державне регулювання включає створення нормативно-правової бази, розробку та реалізацію політик і програм, а також стимулювання підприємств до інвестування в розвиток персоналу. Уряди приймають закони, які визначають правила та стандарти в сфері освіти і професійного розвитку. Це можуть бути закони про освіту, працю, професійну підготовку та перепідготовку. Державні органи можуть встановлювати стандарти професійної кваліфікації та сертифікації, що забезпечують якість навчання та визнання кваліфікацій на національному та міжнародному рівнях. Розробляють довгострокові стратегії розвитку освіти і навчання, які

враховують потреби ринку праці і спрямовані на підвищення рівня кваліфікації населення. Це можуть бути програми фінансової підтримки навчальних закладів, субсидії для підприємств, що інвестують у навчання своїх працівників, та програми для безробітних, спрямовані на їхнє професійне перенавчання. Державне регулювання управління розвитком персоналу відіграє ключову роль у створенні умов для підвищення кваліфікації працівників, адаптації до змін на ринку праці та забезпечення конкурентоспроможності економіки. Ефективна державна політика в цій сфері сприяє сталому економічному розвитку, зменшенню рівня безробіття та підвищенню якості життя населення.

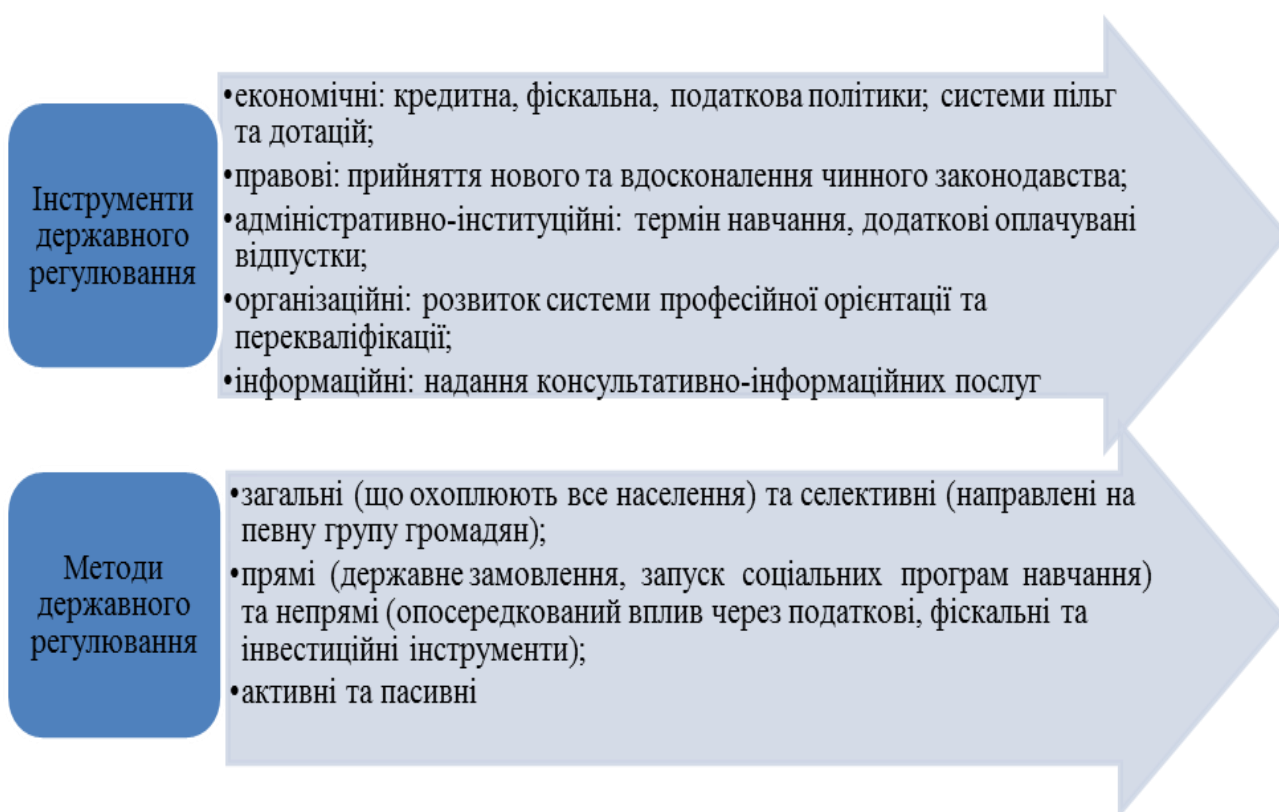


Рисунок 1.4 – Сучасні методи та інструменти, що використовуються державою для професійного розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [12,25,30]

21 століття часто називають століттям економіки знань, оскільки знання, інновації та інформація стали ключовими ресурсами для економічного зростання та конкурентоспроможності. Економіка знань відрізняється від

індустріальної економіки тим, що акцент робиться на інформаційних технологіях, інтелектуальному капіталі та безперервному навчанні. Це вимагає нових підходів до управління, освіти та політики.

Сучасна модель безперервного професійного розвитку є комплексною та інтеграційною системою. Вона спрямована на те, щоб забезпечити працівникам можливість постійного підвищення своїх знань, навичок і компетенцій протягом усього життя. Це особливо важливо в умовах економіки знань, де швидкий розвиток технологій і зміни на ринку праці вимагають від працівників постійного оновлення своїх знань.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика систем професійної підготовки в розвинених країнах

Система професійної підготовки	Формальна структура та державне регулювання	Освітні установи та програми	Підхід до навчання на робочому місці
1	2	3	4
Французька професійна система освіти	Франція має чітко визначену законодавчу базу для професійного навчання, що включає закони про професійну підготовку та навчання протягом життя.	Значна частина професійної освіти здійснюється через професійні ліцеї та технічні школи. Держава активно підтримує програми професійного навчання для безробітних та осіб з низькою кваліфікацією.	Система поєднання навчання в освітніх установах з практикою на робочих місцях, яка є дуже поширеною у Франції.
Німецька професійна система освіти	Дуальна система професійної освіти в Німеччині поєднує навчання в професійних школах з практичною підготовкою на підприємствах. Роботодавці активно залучені до розробки навчальних програм.	В Німеччині існує сильна система професійних асоціацій, які регулюють стандарти професійної підготовки і сертифікації.	Професійне навчання фінансується спільно урядом і підприємствами, що забезпечує високу якість освіти.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Професійна система освіти Великобританії	Велика Британія активно підтримує систему апрентісшипів, яка поєднує навчання на робочому місці з академічною підготовкою.	Розроблені для забезпечення високої якості та узгодженості професійної освіти.	снують різні схеми фінансування для підтримки професійного навчання, включаючи гранти і кредити для студентів.
Скандинавські країни	Широко використовуються програми, які поєднують навчання в класі з практичним навчанням на підприємствах.	Уряд активно фінансує програми професійного навчання, забезпечуючи доступ до освіти для всіх громадян.	Впровадження сучасних технологій в освітні процеси, включаючи онлайн-курси, дистанційне навчання та цифрові платформи.

Джерело: складено за матеріалами [14]

Особливості розвитку персоналу в різних європейських країнах відображають їхні унікальні історичні, соціальні та економічні контексти. Всі ці країни, однак, поділяють спільну мету: забезпечити високу якість професійної освіти та підготовки, яка відповідає потребам сучасного ринку праці і сприяє економічному зростанню.

У Великій Британії розвиток персоналу значною мірою спирається на систему апрентісшипів, що поєднує навчання на робочому місці з академічною підготовкою. Ця система дозволяє молодим працівникам одночасно здобувати практичний досвід і теоретичні знання, що сприяє їх швидкій адаптації до вимог ринку праці. Національні рамки кваліфікацій допомагають стандартизувати та визнати кваліфікації на національному рівні, забезпечуючи високу якість освіти. Крім того, коледжі подальшої освіти пропонують широкий спектр професійних курсів та кваліфікацій, що дозволяють працівникам підвищувати свою кваліфікацію або перекваліфікуватися. Значна

увага приділяється розвитку наук, технологій, інженерії та математики (STEM), що підготовлює кваліфікованих працівників для високотехнологічних галузей. Різні схеми фінансування від уряду, включаючи гранти і кредити для студентів, сприяють доступності додаткової освіти.

У Канаді розвиток персоналу керується на провінційному рівні, що призводить до різноманітності підходів та програм. Кожна провінція розробляє власні програми навчання, які можуть включати фінансову підтримку, податкові пільги та інші стимули для роботодавців та працівників. Коледжі прикладних мистецтв і технологій пропонують програми професійної підготовки, тісно пов'язані з потребами ринку праці, а співпраця між коледжами та індустрією забезпечує розробку програм, що відповідають сучасним вимогам. Канадський уряд надає державні гранти та стипендії для підтримки студентів та працівників, які бажають підвищити свою кваліфікацію або здобути нові навички.

В Нідерландах широко використовуються програми, які поєднують навчання в класі з практичним навчанням на підприємствах. Модульний підхід до освітніх програм дозволяє адаптувати навчання до потреб ринку праці та індивідуальних потреб учнів. Уряд активно фінансує програми професійного навчання, забезпечуючи доступ до освіти для всіх громадян. Тісна співпраця з роботодавцями дозволяє розробляти навчальні програми, що відповідають вимогам ринку праці. Впровадження сучасних технологій в освітні процеси, включаючи онлайн-курси, дистанційне навчання та цифрові платформи, є важливою складовою інновацій в навчанні.

У США розвиток персоналу характеризується децентралізованою системою освіти, яка керується на рівні штатів, що призводить до великої різноманітності програм та підходів. Велика кількість сертифікаційних програм, розроблених у співпраці з індустрією, дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку праці. Коледжі спільноти пропонують доступні та гнучкі програми професійного навчання, що дозволяють працівникам отримувати додаткові кваліфікації. Університети активно впроваджують інноваційні

програми, які включають інтердисциплінарний підхід та співпрацю з бізнесом. Різноманітні джерела фінансування для студентів та працівників, включаючи федеральні гранти, стипендії та приватні кредити, сприяють доступності додаткової освіти.

У Швеції розвиток персоналу підпорядковується принципу безперервного навчання. Вища освіта є безкоштовною, що забезпечує доступ до навчання для всіх громадян незалежно від їхнього соціально-економічного статусу. Держава активно фінансує навчальні програми, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників. Швеція акцентує увагу на безперервному навчанні протягом усього життя, сприяючи розвитку навичок, необхідних для сучасного ринку праці. Співпраця між урядом, підприємствами та освітніми установами забезпечує створення навчальних програм, що відповідають вимогам економіки знань.

Соціальне партнерство є важливим інструментом у сфері професійного розвитку персоналу. Це співпраця між державою, роботодавцями та працівниками, яка спрямована на створення сприятливих умов для підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси всіх сторін, забезпечуючи більш ефективне функціонування ринку праці та задоволення потреб економіки знань.

Соціальне партнерство дозволяє об'єднати зусилля різних зацікавлених сторін для розробки навчальних програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці. Це включає адаптацію навчальних планів до потреб індустрії та впровадження новітніх технологій і методів навчання. Співпраця між державою та роботодавцями дозволяє забезпечити фінансову підтримку для програм професійного розвитку. Держава може надавати гранти та субсидії, тоді як роботодавці можуть інвестувати в навчання своїх працівників, що сприяє підвищенню їх кваліфікації та конкурентоспроможності. Завдяки соціальному партнерству працівники отримують доступ до різноманітних програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації, що відкриває нові можливості для кар'єрного зростання. Це сприяє підвищенню мотивації та задоволеності

роботою. У рамках соціального партнерства працівники отримують додаткові гарантії щодо захисту своїх прав, включаючи можливість отримання додаткової освіти та професійного розвитку. Це створює сприятливі умови для стабільної зайнятості та професійного зростання. Інвестиції у навчання та розвиток працівників сприяють їхньому утриманню на підприємстві. Зниження плинності кадрів дозволяє роботодавцям знизити витрати на підбір та навчання нових працівників. Систематичний розвиток персоналу сприяє підвищенню загальної продуктивності праці в економіці. Освічені та кваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати нові технології та методи роботи. Розвиток персоналу через соціальне партнерство допомагає знизити рівень безробіття, оскільки працівники здобувають навички та знання, які відповідають вимогам сучасного ринку праці. Це сприяє підвищенню зайнятості та економічної стабільності.

1.3. Особливості реалізації механізму управління розвитку персоналу в Україні

Ефективне державне регулювання розвитку персоналу є критичним елементом для забезпечення конкурентоспроможності економіки України та підвищення якості життя громадян. В умовах швидких технологічних змін та глобалізації ринку праці, роль держави у сприянні професійному розвитку працівників стає все більш важливою. Державне регулювання у цій сфері включає нормативно-правове забезпечення, фінансову підтримку, розвиток інфраструктури освіти та стимулювання партнерства між роботодавцями і освітніми установами. В Україні створена нормативно-правова база, яка регулює питання освіти та професійного розвитку. Закони, такі як "Про освіту" та "Про професійно-технічну освіту", визначають основні принципи та механізми організації навчання і перепідготовки кадрів. Держава розробляє та впроваджує стратегії розвитку освіти і професійної підготовки. Наприклад, стратегія розвитку професійно-технічної освіти до 2027 року спрямована на модернізацію навчальних програм, оновлення матеріально-технічної бази

закладів освіти та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Держава надає фінансову підтримку навчальним закладам у вигляді субсидій та грантів, що дозволяє оновлювати матеріально-технічну базу, розробляти нові навчальні програми та підвищувати кваліфікацію викладачів. Студенти та працівники можуть отримувати державні гранти на навчання, що сприяє доступності освіти та професійного розвитку для всіх верств населення. Інвестиції в цифровізацію освіти, впровадження інформаційних технологій та онлайн-навчання дозволяють підвищити якість та доступність навчальних програм. Держава заохочує партнерство між освітніми установами та бізнесом, сприяючи створенню спільних навчальних програм, стажувань та практичних занять на підприємствах. Роботодавці залучаються до розробки навчальних планів та стандартів, що дозволяє забезпечити відповідність підготовки кадрів реальним потребам ринку праці. Ефективне державне регулювання розвитку персоналу сприяє підвищенню конкурентоспроможності української економіки на глобальному ринку. Кваліфіковані працівники здатні ефективніше використовувати нові технології та методи роботи, що підвищує продуктивність та інноваційний потенціал країни.

Державне регулювання розвитку персоналу в Україні має значний вплив на ефективність функціонування ринку праці та економіки в цілому. Нормативно-правове забезпечення, фінансова підтримка, розвиток інфраструктури освіти та стимулювання партнерства між роботодавцями і освітніми установами є ключовими елементами цього процесу. Ефективне державне регулювання сприяє підвищенню якості освіти, доступності професійного розвитку та соціальній стабільності, забезпечуючи умови для стійкого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

Професійний розвиток є важливою складовою економічного зростання та соціальної стабільності будь-якої країни. На його стан впливає комплекс різних чинників, які визначають можливості та ефективність підготовки кадрів. Розглянемо основні з них: економічні, політичні, соціальні, технологічні,

ринкові, інституційні.

Перш за все, економічні чинники відіграють важливу роль у професійному розвитку в Україні. Рівень економічного розвитку країни безпосередньо впливає на можливості інвестування в освітні програми та інфраструктуру. Високий рівень економічного зростання створює сприятливі умови для фінансування навчальних закладів, модернізації їхньої матеріально-технічної бази та впровадження нових технологій у навчальний процес. Проте, нестабільна економічна ситуація, включаючи періодичні кризи та низький рівень доходів населення, обмежує фінансові можливості як держави, так і громадян, що негативно впливає на доступність і якість освіти.

Політичні чинники також значною мірою впливають на стан професійного розвитку в Україні. Політична стабільність є передумовою для розробки та реалізації довгострокових стратегій у сфері освіти. Державна політика, спрямована на підтримку професійного навчання, має забезпечувати створення ефективної нормативно-правової бази, фінансову підтримку та розвиток партнерства між освітніми установами і бізнесом. Урядові програми та стратегії, такі як стратегія розвитку професійно-технічної освіти до 2027 року, мають на меті модернізацію системи освіти, підвищення її якості та адаптацію до сучасних вимог ринку праці. Проте, політична нестабільність і часті зміни уряду можуть призводити до непослідовності в політиці, що негативно впливає на розвиток професійної освіти.

Соціальні чинники, зокрема рівень освіти населення та культурні особливості, також визначають стан професійного розвитку в Україні. Загальний рівень базової освіти населення створює основу для подальшого професійного навчання. Високий рівень базової освіти сприяє більш ефективному професійному розвитку, оскільки працівники мають необхідні знання та навички для засвоєння нових компетенцій. Культурні цінності та традиції також впливають на ставлення до освіти і професійного розвитку. У країнах, де освіта є пріоритетом, спостерігається активніше залучення населення до навчальних програм та підвищення кваліфікації.

Технологічні чинники є одними з найважливіших у сучасному світі, і їх вплив на професійний розвиток в Україні не можна недооцінювати. Впровадження новітніх технологій та інновацій вимагає постійного оновлення знань і навичок працівників. Доступ до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, включаючи інтернет та цифрові платформи, значно полегшує процес навчання, робить його більш гнучким та доступним. Впровадження онлайн-курсів, дистанційного навчання та використання цифрових ресурсів дозволяє розширити можливості для професійного розвитку, особливо у віддалених регіонах.

Ринкові чинники, такі як попит на ринку праці та конкуренція, також відіграють важливу роль у професійному розвитку. Попит на певні професії та спеціальності визначає напрямки розвитку освітніх програм. Роботодавці та освітні установи адаптують навчальні програми відповідно до потреб ринку праці, забезпечуючи підготовку кадрів з актуальними навичками. Висока конкуренція на ринку праці стимулює працівників до постійного підвищення кваліфікації, що призводить до зростання попиту на освітні послуги.

Інституційні чинники, зокрема якість освітніх установ та співпраця між освітніми закладами і бізнесом, є важливими для забезпечення ефективного професійного розвитку. Якість навчальних закладів визначає ефективність підготовки кадрів. Високоякісні освітні установи забезпечують сучасні програми навчання, кваліфікований викладацький склад та сучасну матеріально-технічну базу. Співпраця між освітніми установами та бізнесом сприяє розробці навчальних програм, що відповідають потребам ринку праці. Це включає спільні проекти, стажування, практичні заняття на підприємствах та участь роботодавців у розробці навчальних планів.

Трансформація знань, яка включає вертикальну і горизонтальну динаміку, відіграє важливу роль у сучасному світі. Вертикальна трансформація знань означає їхнє підвищення якості та глибини. Це включає розвиток нових теорій, парадигм та концепцій у різних галузях знань. З іншого боку, горизонтальна трансформація знань означає їхнє поширення та використання в різних

контекстах. Це може включати впровадження нових технологій у різні сфери життя, від медицини до освіти та виробництва. Таким чином, трансформація знань відбувається як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямках, сприяючи постійному розвитку та прогресу в різних сферах життя.

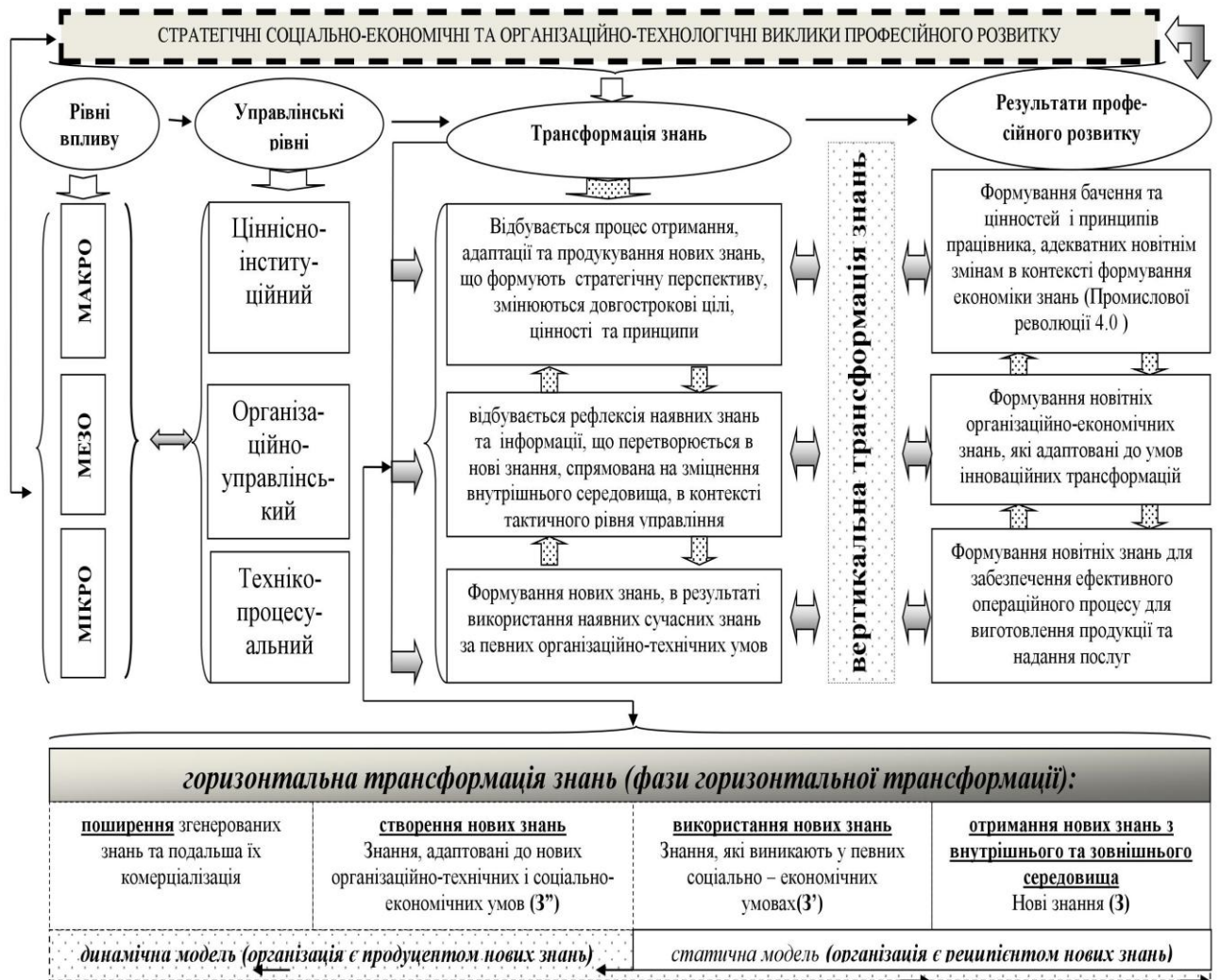


Рисунок 1.5 – Механізм горизонтальної та вертикальної трансформації знань персоналу

Джерело: [19]

Горизонтальна трансформація знань є важливою складовою сучасного суспільства, оскільки вона сприяє поширенню та використанню знань у різних сферах життя. Цей процес породжує створення нових даних знань, які виникають за рахунок нових організаційно-технічних та соціально-економічних умов. Розвиток інтернету та цифрових технологій змінює спосіб, яким ми

отримуємо, обробляємо та спільно використовуємо інформацію. Це призводить до появи нових знань у таких областях, як інформаційні технології, електронна комерція та соціальні мережі.

Крім того, горизонтальна трансформація знань сприяє виникненню інновацій та нових підходів у різних галузях. Наприклад, обмін знаннями та досвідом між науковцями, підприємцями та громадськістю стимулює розвиток нових технологій, продуктів та послуг. Такий обмін може відбуватися через конференції, робочі групи або спільні дослідницькі проєкти.

Державне регулювання професійного розвитку в Україні відіграє важливу роль у створенні ефективної системи підвищення кваліфікації та навчання працівників у різних галузях економіки. Законодавча база визначає основні принципи та механізми державного втручання в процес професійного розвитку, спрямовані на забезпечення якості освіти, підвищення конкурентоспроможності працівників та підготовку кваліфікованого персоналу для потреб ринку праці.

Державне регулювання включає в себе розробку стратегій розвитку професійної освіти, створення нормативно-правових актів, контроль за дотриманням стандартів якості освіти, а також фінансову підтримку освітніх програм та закладів. Законодавство також встановлює механізми атестації та сертифікації працівників, що забезпечує визнання їхніх кваліфікацій та компетенцій на рівні держави.

Починаючи з періоду незалежності, держава активно втручалася в сферу професійного навчання з метою модернізації освітньої системи та підвищення якості підготовки кадрів.

У перші роки незалежності України спостерігалася зміна акцентів в системі професійної освіти, включаючи перехід від радянської системи до нових стандартів та підходів, орієнтованих на потреби ринку праці та вимоги глобальної економіки. Держава активно розробляла та впроваджувала стратегії розвитку професійно-технічної освіти, стимулювала співпрацю між

навчальними закладами та підприємствами, а також забезпечувала фінансову підтримку для модернізації освітньої інфраструктури.

Проте, пізніше, з початку 2000-х років, відбувся період реформ у системі професійної освіти, що був спрямований на підвищення ефективності та конкурентоспроможності освіти в Україні. Були впроваджені нові правові норми, стандарти та механізми оцінки якості освіти, що сприяли покращенню процесів навчання та підвищенню кваліфікації працівників у відповідності до вимог сучасного ринку праці.

У сучасному контексті, державне регулювання професійного розвитку в Україні продовжує еволюціонувати, зосереджуючись на створенні сталої та гнучкої системи освіти, яка відповідає потребам сучасного економічного та соціального середовища. Впровадження новітніх технологій, активізація міжнародного співробітництва та посилення уваги до важливості неперервного професійного розвитку стають основними напрямками розвитку державної політики у сфері професійної освіти в Україні.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ» ТА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика організаційної структури та основних економічних показників діяльності підприємства

АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» є однією з найбільших державних акціонерних компаній в Україні, яка займається будівництвом, ремонтом та обслуговуванням автомобільних доріг. Компанія була заснована з метою забезпечення належного стану дорожньої інфраструктури, що є важливим фактором економічного розвитку країни та покращення якості життя населення.



Рисунок 2.1 – Мета діяльності АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»
Джерело: складено за матеріалами [дод. А]

АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» має розгалужену організаційну структуру, яка включає головний офіс у Києві та регіональні підрозділи, що охоплюють усі області України. Це дозволяє ефективно управляти діяльністю компанії та забезпечувати високий рівень оперативності в реалізації дорожніх проектів. Управлінський апарат компанії складається з департаментів, які відповідають за різні аспекти діяльності: планування та будівництво, фінанси, логістика, технічний нагляд, закупівлі тощо.



Рисунок 2.2 – Структура АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»
Джерело: [дод.А]

Одним з основних викликів для АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» є забезпечення стабільного фінансування та ефективного використання ресурсів. Недостатність фінансування може призводити до затримок у реалізації проектів та погіршення якості робіт. Крім того, зношеність значної

частини дорожньої мережі потребує значних інвестицій для приведення її у відповідний стан.

Перспективи компанії пов'язані з подальшою модернізацією та розширенням дорожньої інфраструктури в Україні. Це включає впровадження сучасних технологій у будівництві та обслуговуванні доріг, підвищення рівня автоматизації та цифровізації процесів, а також розвиток партнерських відносин з міжнародними організаціями та інвесторами.

АТ «ДАК «Автомобільні дороги України» також активно займається питаннями соціальної відповідальності, зокрема, створення безпечних умов праці для співробітників, мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, а також участь у соціальних проектах, спрямованих на покращення життя громад у регіонах, де компанія здійснює свою діяльність.

Інноваційна модель розвитку дорожньої галузі в Україні, яку реалізує АТ «ДАК «Автомобільні дороги України», є ключовим елементом модернізації інфраструктури країни. Ця модель спрямована на підвищення якості доріг, ефективності управління ресурсами, зменшення витрат та покращення безпеки дорожнього руху. Впровадження інноваційних рішень дозволяє забезпечити стійкий розвиток галузі та підвищити конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Використання новітніх матеріалів та технологій у будівництві та ремонті доріг є важливим аспектом інноваційної моделі. Це включає застосування високоміцних асфальтобетонних сумішей, геосинтетичних матеріалів для зміцнення основи дороги та технологій холодного ресайклінгу, що дозволяють повторно використовувати старі дорожні покриття.

Впровадження інформаційних технологій дозволяє автоматизувати процеси планування, моніторингу та управління дорожніми роботами. Використання геоінформаційних систем та систем управління дорожньою інфраструктурою забезпечує точний облік стану доріг, планування ремонтних робіт та оптимізацію витрат.

Інтелектуальні транспортні системи включають впровадження сучасних систем моніторингу дорожнього руху, автоматизованих систем контролю швидкості, електронних дорожніх знаків та систем управління трафіком. Це дозволяє підвищити безпеку дорожнього руху, зменшити затори та покращити екологічну ситуацію.

Використання енергоефективних технологій, таких як світлодіодне освітлення, та впровадження систем збору та утилізації дощової води сприяють зменшенню енергоспоживання та покращенню екологічної ситуації. Також важливим аспектом є розвиток інфраструктури для електромобілів, що включає встановлення зарядних станцій на основних автомагістралях.

Постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідною умовою для ефективного впровадження інновацій. Організація тренінгів, семінарів та обміну досвідом з міжнародними експертами дозволяє персоналу освоювати нові технології та методи роботи.

Інноваційна модель розвитку дорожньої галузі в Україні сприяє не лише покращенню якості дорожньої інфраструктури, але й загальному економічному розвитку країни. Впровадження сучасних технологій дозволяє зменшити витрати на будівництво та ремонт доріг, покращити ефективність використання ресурсів та підвищити безпеку дорожнього руху.

Залучення інвестицій та співпраця з міжнародними партнерами сприяють розвитку галузі та впровадженню кращих світових практик. Окрім того, розвиток інфраструктури для електромобілів та впровадження енергоефективних технологій сприяють зменшенню впливу на довкілля та покращенню екологічної ситуації.

АТ «Автомобільні дороги України» виконує широкий спектр робіт та надає різноманітні послуги, пов'язані з будівництвом, ремонтом та обслуговуванням автомобільних доріг. Однією з основних діяльностей компанії є будівництво нових доріг та розширення існуючої дорожньої мережі. Це включає земляні роботи, укладання дорожнього покриття, будівництво мостів та тунелів, встановлення бар'єрів безпеки та дорожніх знаків.

Ремонтні роботи, які виконує компанія, охоплюють капітальний ремонт доріг, середній ремонт, що включає відновлення покриття, та поточний ремонт, спрямований на усунення незначних пошкоджень. Капітальний ремонт передбачає повну заміну дорожнього покриття, зміцнення основи дороги та відновлення дорожньої інфраструктури, що забезпечує тривалий термін експлуатації. Середній ремонт включає оновлення верхнього шару покриття, а поточний ремонт – усунення ям та тріщин, що утворилися в процесі експлуатації.

АТ «Автомобільні дороги України» також займається обслуговуванням доріг. Це включає зимове та літнє утримання, яке передбачає очищення доріг від снігу та льоду, посипання протиожеледними матеріалами взимку, а також очищення доріг від сміття та бруду влітку. До послуг обслуговування входить і забезпечення належного стану дорожніх знаків, розмітки, бар'єрів та освітлення.

Компанія надає консультаційні послуги у сфері дорожнього будівництва та обслуговування. Це включає технічне консультування з питань вибору матеріалів, методів будівництва та ремонту, планування та проектування дорожніх робіт. Крім того, компанія проводить технічний нагляд за виконанням дорожніх робіт, забезпечуючи дотримання стандартів та норм.

Послуги з моніторингу стану доріг є важливим напрямком діяльності АТ «Автомобільні дороги України». Використовуючи сучасні технології, компанія здійснює постійний контроль за станом дорожнього покриття, мостів та інших елементів інфраструктури. Це дозволяє вчасно виявляти та усувати пошкодження, планувати ремонтні роботи та забезпечувати безпеку дорожнього руху.

Компанія також надає послуги з технічного обслуговування дорожньо-будівельної техніки. Це включає ремонт, технічний огляд та обслуговування машин та обладнання, що використовується для будівництва та ремонту доріг. Своєчасне технічне обслуговування техніки забезпечує безперебійну роботу та високу якість виконання дорожніх робіт.

2.2. Аналіз фінансово - економічних показників діяльності підприємства АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Аналіз фінансо-економічних показників є важливим для оцінки діяльності підприємства, оскільки він дозволяє зрозуміти фінансовий стан компанії, її ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Цей аналіз включає оцінку різних аспектів фінансової діяльності, таких як прибутковість, ліквідність, платоспроможність, ефективність використання ресурсів та інвестиційна привабливість.

Основними фінансовими показниками, які використовуються для оцінки діяльності підприємства, є доходи, витрати та прибуток. Аналіз цих показників дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство генерує доходи, контролює витрати та забезпечує прибуток. Високий рівень доходів та прибутку свідчить про успішність бізнес-моделі підприємства та його здатність створювати додаткову вартість.

Оцінка фінансового стану підприємства є комплексним процесом, який включає аналіз різних аспектів його діяльності та використання фінансових показників для визначення його економічної стабільності. Цей процес починається з оцінки активів підприємства, яка є важливим кроком у виявленні його вартості та ефективності використання ресурсів.

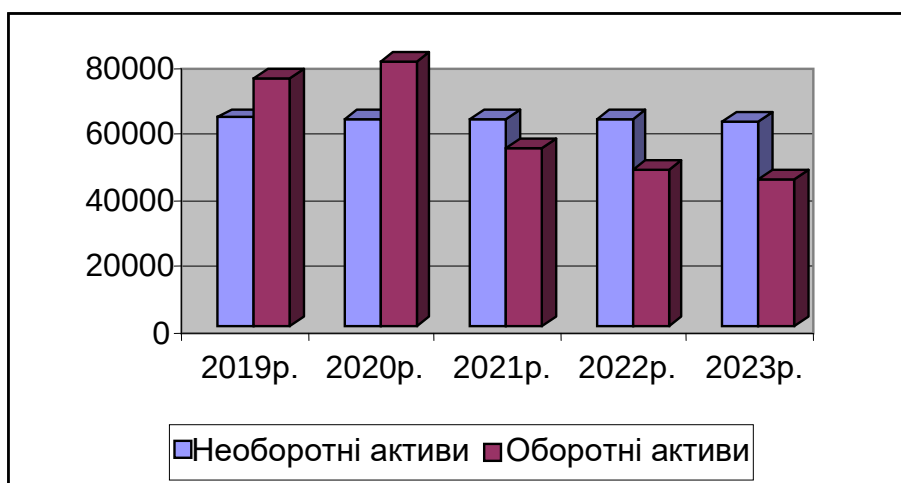


Рисунок 2.3 – Структура активів підприємства

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Активи підприємства поділяються на оборотні та необоротні. Оборотні активи включають грошові кошти, дебіторську заборгованість, запаси та інші короткострокові ресурси, які можуть бути швидко конвертовані в готівку. Необоротні активи включають основні засоби, нематеріальні активи та довгострокові фінансові інвестиції. Аналіз активів дозволяє визначити їх структуру, ефективність використання та здатність підприємства генерувати доходи.

Аналізуючи динаміку активів, спостерігається абсолютне зниження оборотних активів та стабільний стан необоротних активів. Важливо зазначити, що зниження оборотних активів на 9,979 тис. грн. відбувається за рахунок змін у дебіторській заборгованості за надані послуги, а також реалізовані товари та надані роботи. Стабільність необоротних активів характерна для сфери бюджетних установ.

Зниження оборотних активів може бути викликане кількома факторами. Перш за все, це може бути пов'язано з погіршенням умов реалізації продукції та послуг, що призводить до зменшення обсягів продажу та збільшення дебіторської заборгованості. Це вказує на проблеми зі своєчасним отриманням платежів від клієнтів та партнерів, що може негативно вплинути на ліквідність підприємства.

Крім того, зменшення оборотних активів може свідчити про зміну політики управління запасами, що також впливає на швидкість обігу коштів у підприємства. Зниження рівня запасів може бути позитивним знаком, що свідчить про ефективне управління ресурсами, але в той же час, воно може вказувати на проблеми з постачанням або зменшення виробничих обсягів.

Стабільність необоротних активів є характерною для бюджетних установ, оскільки вони зазвичай мають стабільний та відносно незмінний фонд основних засобів та нематеріальних активів. Необоротні активи, такі як будівлі, обладнання та інші основні засоби, забезпечують стабільну матеріально-технічну базу для виконання завдань установи. Їх стабільний стан вказує на відсутність значних інвестицій або капітальних витрат у цьому напрямку, що

може бути результатом обмеженого фінансування або стабільного рівня розвитку установи.

Показники, що відображають мановий стан показані на рис. 2.4.

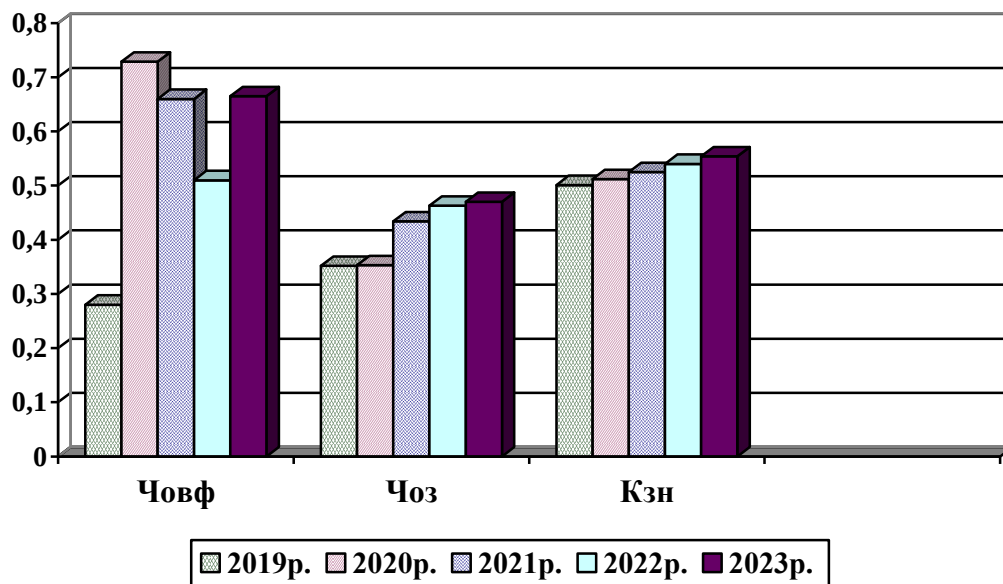


Рисунок 2.4 – Показники майнового стану підприємства
Умовні позначення:

Човф — частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах;

Чоз — частка основних засобів в активах;

Кзн — коефіцієнт зносу основних засобів;

Кмоб — коефіцієнт мобільності активів.

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

За результатами аналізу показників майнового стану можна зробити висновок, що спостерігається поступове зростання активів, починаючи з 2019 року. На той час частка активів становила 50,625 тисяч гривень. Починаючи з 2020 року, спостерігається зміна цього показника. Незважаючи на можливі коливання, загальна тенденція свідчить про поступове зростання активів підприємства. Це може вказувати на стабільне покращення фінансового стану підприємства, збільшення його майнової бази та підвищення ефективності управління ресурсами.

Проте, коефіцієнт зносу основних засобів залишається на доволі низьких показниках. У 2023 році він збільшився на 10,6%. Таким чином, спостерігається

негативна тенденція, оскільки основні засоби постійно зношуються. Це свідчить про таке явище, як фізичне та моральне старіння. Фізичне старіння відбувається через постійне використання основних засобів, що призводить до їх зносу та втрати початкових експлуатаційних характеристик. Це може вплинути на ефективність роботи підприємства, оскільки старе обладнання частіше виходить з ладу, потребує більше витрат на ремонт та обслуговування і може не відповідати сучасним стандартам продуктивності. Моральне старіння основних засобів відбувається через впровадження нових технологій та методів виробництва, що робить існуюче обладнання застарілим. Це може знизити конкурентоспроможність підприємства на ринку, оскільки нові технології зазвичай забезпечують вищу продуктивність, кращу якість продукції та нижчі витрати на виробництво. Негативна тенденція зростання коефіцієнта зносу основних засобів підкреслює необхідність інвестування в модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Таблиця 2.1 – Показники ділової активності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023р. до 2019р.)
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1. Коефіцієнт оборотності активів	168732/ 116448 =1,44	165935/ 140442,5 =1,18	144071/ 129532,5 =1,11	99331/ 112892 =0,87	167573/ 107667 =1,55	0,11
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10150740/ 168732 =60	11864340/ 165935 =71	8434260/ 144071 =58	6951780/ 99331 =70	6010920/ 167573 =36	-24
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	168732/ 32572,5 =5,18	165935/ 34500,5 =4,8	144071/ 16497,5 =8,73	99331/ 13608,5 =7,3	167573/ 12563 =13,3	8,12
4. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддачі)	168732/ 47942 =3,51	165935/ 49596 =3,34	144071/ 50537,5 =2,85	99331/ 50618,5 =1,96	167573/ 50250 =3,3	-0,21
5. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	69,5	75	41,2	49,3	27	-42,5

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Розрахунок коефіцієнтів оборотності активів за аналізований період 2019-2023 років дає змогу зробити наступні висновки. У 2019 році коефіцієнт оборотності активів становив 1,4, а у 2023 році він збільшився до 0,11. Це свідчить про значне покращення ефективності використання активів, що призвело до підвищення швидкості їх обігу.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 24 пункти, що вказує на погіршення ситуації з розрахунками з кредиторами. Це зменшення означає, що кошти обертаються повільніше, що може бути результатом затримок у виплатах постачальникам або інших проблем з управлінням зобов'язаннями. Зростання кредиторської заборгованості до 13,3 пунктів свідчить про збільшення боргів підприємства, хоча й частково це може вказувати на ефективну політику відносин з постачальниками, оскільки підприємство отримує оплату за надані послуги та реалізовані товари в повному обсязі.

Аналіз фінансових результатів показує, що показники рентабельності зменшились на 0,39% у 2023 році порівняно з 2019 роком, що свідчить про низький рівень рентабельності активів. Зниження рентабельності активів до дуже низького рівня означає, що підприємство не ефективно використовує свої ресурси для отримання прибутку.

Крім того, значно зменшився коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що вказує на низьку дохідність інвестицій власників підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності становить лише 0,003, що означає, що 1 гривня активу приносить близько 1 копійку прибутку. Це дуже низький показник, який свідчить про неефективність операційної діяльності підприємства.

Таким чином, аналіз фінансових показників підприємства за 2019-2023 роки виявив як позитивні, так і негативні тенденції. З одного боку, значне збільшення коефіцієнта оборотності активів свідчить про покращення ефективності використання активів. З іншого боку, зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості та показників рентабельності вказує

на проблеми в управлінні зобов'язаннями та низьку ефективність діяльності підприємства. Це потребує уваги до вдосконалення фінансового менеджменту та оптимізації операційних процесів для забезпечення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Результати розрахунку показників рентабельності подамо у вигляді гістограми (рисунок 2.5).

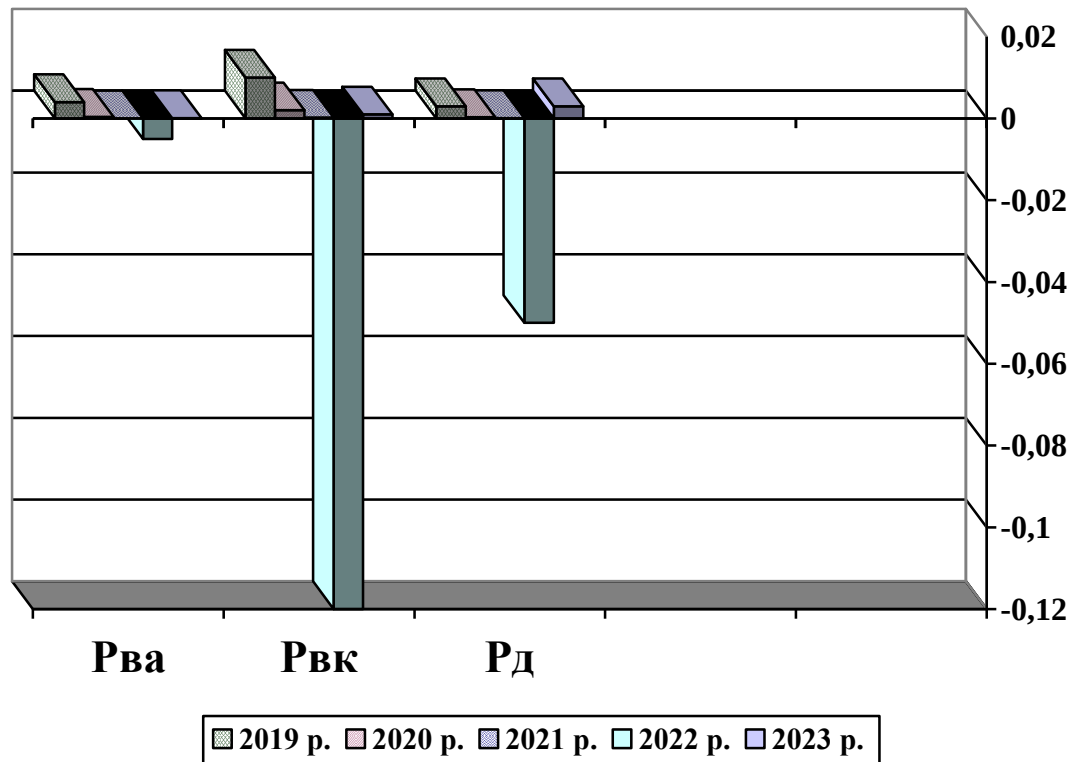


Рисунок 2.5 – Показники рентабельності підприємства
Умовні позначення:

$R_{ва}$ - Коефіцієнт рентабельності активів

$R_{вк}$ - Коефіцієнт рентабельності власного капіталу

$R_{д}$ - Коефіцієнт рентабельності діяльності

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Показники фінансової стійкості є ключовими для оцінки фінансового стану підприємства, оскільки вони вказують на рівень фінансових ризиків, які можуть виникнути, та взаємозв'язок з позитивним капіталом. Основні показники фінансової стійкості включають коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу та інші.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023р. до 2019р.)
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-27744/ 75516 =(-0,36)	-27398/ 80271 =(-0,34)	-6325/ 54031 =(-,011)	-13898/ 47030 =(-0,29)	-22362/ 62043 =(-0,36)	0
2.Маневреність робочого капіталу	57994/ -27744 =(-2,09)	20926/ -27398 =(-0,76)	36748/ -6325 =(-5,8)	28697/ -13898 =(-2,06)	29500/ -22362 =(-1,31)	0,78
3.Маневреність власних обігових коштів	105/ -27744 =(-0,003)	253/ -27398 =(-0,009)	868/ -6325 =(-0,13)	1378/ -13898 =(-0,09)	1752/ -22362 =(-0,07)	-0,067
4.Коефіцієнт покриття запасів	28202/ 57994 =0,48	38528/ 20926 =1,84	41472/ 36748 =1,13	26124/ 28697 =0,91	11176/ 29500 =0,37	-0,11
5.Коефіцієнт фінансової автономії	30332/ 138365 =0,21	30360/ 142520 =0,21	52466/ 116545 =0,45	44588/ 109239 =0,4	36220/ 106095 =0,34	0,13

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Показники фінансової стійкості, зокрема коефіцієнт забезпечення оборотних активів, свідчать про зміни у фінансовому стані підприємства протягом аналізованого періоду. Оборотні активи, які фінансуються власними коштами, номінально залишаються незмінними з 2003 по 2019 роки. Однак, у 2019 році цей показник становив 0,48, у 2020 році – 1,84, а у 2023 році – 0,37.

Цей коефіцієнт показує, яка частка оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Значне коливання цього показника свідчить про нестабільність у фінансовому управлінні підприємства. Зокрема, різке зростання до 1,84 у 2020 році може вказувати на тимчасове покращення фінансової ситуації або значне залучення власних коштів для фінансування оборотних активів. Проте, подальше зниження до 0,37 у 2023 році свідчить про погіршення фінансової стійкості та зростання залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Цей коефіцієнт відображає частку власного капіталу в загальній структурі капіталу підприємства. У аналізованому періоді він збільшився на 0,13 пункта, що вказує на покращення фінансової автономії підприємства. Нормативне значення цього коефіцієнта становить від 0,7 до 0,9, і підприємство знаходиться в межах цього діапазону, що свідчить про достатню фінансову стійкість. Проте, будь-яке зниження цього показника може вказувати на зростання фінансових ризиків.

Незважаючи на покращення коефіцієнта фінансової автономії, існує значна загроза фінансових втрат для підприємства. Коливання показників забезпечення оборотних активів вказують на нестабільність фінансового становища. Це може призвести до збільшення залежності від зовнішнього фінансування та підвищення ризиків неплатоспроможності у майбутньому.

Дані показники можна візуалізувати за допомогою гістограми.

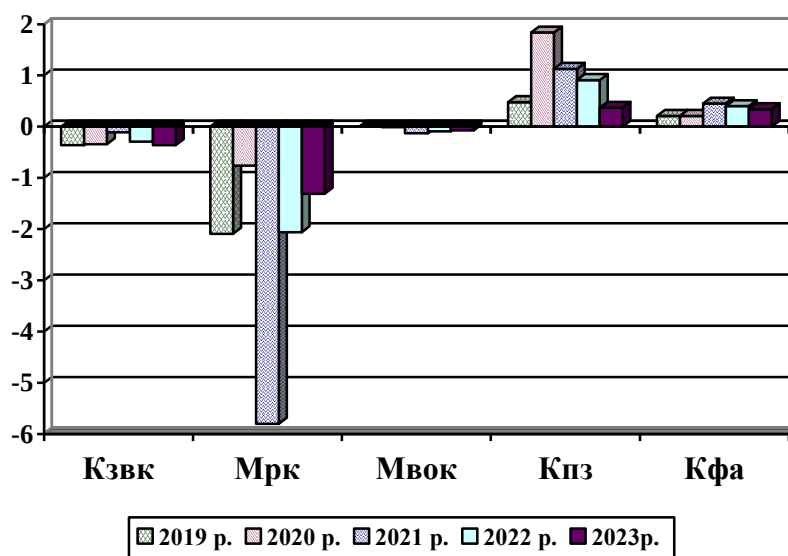


Рисунок 2.6 – Показники рентабельності підприємства

Умовні позначення:

Кзвк - Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами

Мрк - Маневреність робочого капіталу

Мвок - Маневреність власних обігових коштів

Кпз - Коефіцієнт покриття запасів

Кфа - Коефіцієнт фінансової автономії

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Комплекс показників ліквідності є важливим інструментом для оцінки фінансової стійкості підприємства. Він відображає рівновагу між поточними зобов'язаннями та оборотними активами, допомагаючи виявити можливі ризики та порушення у графіку платежів.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності підприємства

Показники	На кінець року					Абс.відх., (2023р. до 2019р.)
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	
1.Показник покриття	74957/ 76929 =0,97	79628/ 82434 =0,96	54031/ 60356 =0,89	47030/ 60928 =0,77	44052/ 66414 =0,66	-0,31
2.Показник швидкої ліквідності	53827/ 76929 =0,69	40096/ 82434 =0,49	14932/ 60356 =0,24	17363/ 60928 =0,28	13861/ 66414 =0,21	-0,48
3. Показник абсолютної ліквідності	105/ 76929 =0,001	253/ 82434 =0,003	868/ 60356 =0,014	1378/ 60928 =0,022	1752/ 66414 =0,026	0,02

Джерело: складено за матеріалами [дод.]

Коливання показників ліквідності в межах нормативних значень свідчить про здатність підприємства ефективно керувати своїми активами і зобов'язаннями, підтримуючи фінансову стабільність та мінімізуючи ризики, пов'язані з неплатоспроможністю.

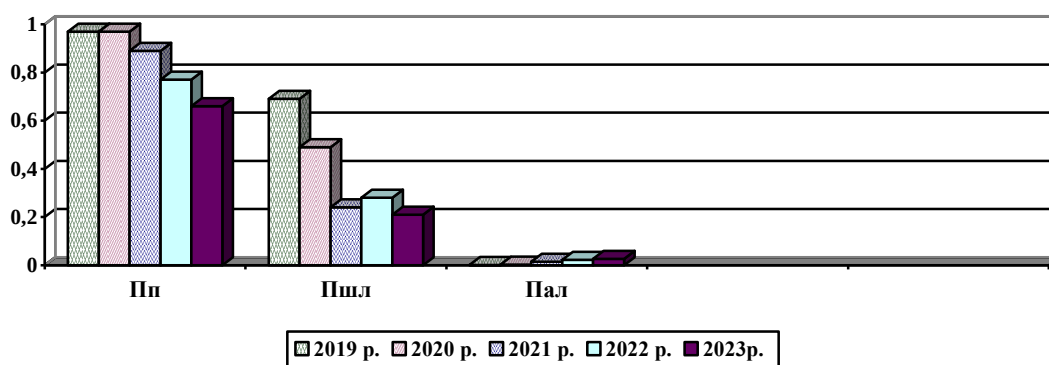


Рисунок 2.7 – Показники ліквідності підприємства

Умовні позначення:

Пп - Показник покриття;

Пшл - Показник швидкої ліквідності;

Пал - Показник абсолютної ліквідності.

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Така тенденція показників ліквідності вказує на здатність суб'єкту господарювання вчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання та вчасно погашати борги за такими видами, як готівкові та безготівкові засоби. Аналізуючи показники ліквідності за період 2019-2023 років, можна зробити наступні висновки: коефіцієнт поточної ліквідності у 2019 році становив 0,97, а у 2023 році – 0,67, загалом, за аналізований період показник поточної ліквідності зменшився на 0,31. Це свідчить про поступове зниження здатності підприємства покривати свої поточні зобов'язання поточними активами.

За аналізований п'ятирічний період показник швидкої ліквідності зменшився на 0,48. Це вказує на те, що підприємство стало менш здатним швидко перетворювати свої активи в готівкові кошти для покриття короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився незмінним і становив 0,02 протягом усього аналізованого періоду. Це означає, що підприємство має стабільний рівень абсолютно ліквідних активів, які можуть бути негайно використані для покриття короткострокових зобов'язань.

Таким чином, підприємству необхідно звернути увагу на покращення своїх показників ліквідності, щоб забезпечити стабільне фінансове становище і здатність вчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами.

2.3. Аналіз процесу розвитку персоналу на АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Ефективна діяльність компанії значною мірою залежить від професійного рівня та компетенцій її працівників, тому розвиток персоналу є одним з пріоритетних напрямків управління на підприємстві.

Процес розвитку персоналу на АТ ДАК «Автомобільні дороги» включає декілька ключових аспектів. По-перше, це професійне навчання та підвищення кваліфікації. Компанія регулярно організовує тренінги та семінари для працівників усіх рівнів, що дозволяє їм оновлювати знання та навички відповідно до сучасних вимог і технологій у сфері дорожнього будівництва.

Також підприємство співпрацює з провідними навчальними закладами та навчальними центрами, що забезпечує високий рівень підготовки кадрів.

По-друге, кар'єрне планування та розвиток є важливими елементами системи розвитку персоналу. На підприємстві створюються індивідуальні плани кар'єрного розвитку для працівників, які враховують їхні професійні інтереси та потенціал. Працівникам надаються можливості для вертикального та горизонтального кар'єрного росту всередині компанії, що стимулює їх до підвищення кваліфікації та набуття нових компетенцій.

По-третє, мотивація та стимулювання працівників є ключовими для підтримання високого рівня продуктивності. На підприємстві діє система матеріального та нематеріального заохочення, яка включає премії, додаткові бонуси за успішне виконання завдань, соціальні пакети та інші мотиваційні заходи. Також впроваджуються програми визнання та відзначення кращих працівників, що сприяє підвищенню морального духу та заохочує досягнення високих результатів.

Інноваційні методи навчання також відіграють важливу роль у розвитку персоналу на АТ ДАК «Автомобільні дороги». Використання сучасних технологій для навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари та дистанційне навчання, дозволяє працівникам здобувати нові знання та навички у зручний для них час. Впровадження симуляційних тренінгів та практичних занять дає змогу працівникам отримати практичний досвід та краще засвоїти теоретичні знання.

Для оцінки ефективності процесу розвитку персоналу використовуються різні методи та показники. Серед них – оцінка результатів навчання, аналіз успішності працівників на тренінгах та семінарах, вивчення відгуків працівників про програми навчання та їхню задоволеність отриманими знаннями. Також аналізується продуктивність праці працівників до та після проходження навчання, вивчається вплив підвищення кваліфікації на ефективність виконання завдань та якість роботи. Кар'єрний розвиток працівників аналізується за кількістю працівників, які отримали підвищення по

службі або змінили посаду в результаті навчання, а також оцінюється ступінь задоволеності працівників своїм кар'єрним ростом.

АТ «Автомобільні дороги України» є організацією, яка фінансується з надходжень з державного бюджету. Тому аналіз таких показників, як економічна ефективність та рівень оплати праці персоналу, є досить важливим для комплексної оцінки того, наскільки механізм управління персоналом є ефективним. Це також дозволяє визначити, яка частка коштів спрямовується на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу в цілому.

Економічна ефективність роботи підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких ключову роль відіграє продуктивність праці персоналу. На АТ «Автомобільні дороги України» постійно здійснюється моніторинг і аналіз показників продуктивності, що дозволяє вчасно виявляти слабкі місця та розробляти відповідні заходи для їх усунення. Оцінка економічної ефективності включає аналіз витрат на підвищення кваліфікації працівників та порівняння цих витрат з отриманими результатами.

Щодо рівня оплати праці, важливо враховувати, що конкурентоспроможність зарплат є одним із основних чинників утримання кваліфікованих працівників. Висока оплата праці є стимулом для працівників залишатися на підприємстві та постійно підвищувати свою кваліфікацію. На АТ «Автомобільні дороги України» здійснюється регулярний аналіз рівня оплати праці з урахуванням ринкових тенденцій та вимог законодавства. Також враховується рівень інфляції та соціальні стандарти.

Важливим аспектом є і частка коштів, спрямованих на підвищення кваліфікації та розвиток персоналу. Інвестиції у навчання та розвиток працівників є необхідними для забезпечення високого рівня професіоналізму

У таблиці 2.4 подано дані, щодо використовуються трудових ресурсів і фонду оплати праці як одного із стимулів щодо розвитку персоналу.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників оплати праці та її продуктивності

Показник	Од. вим.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна 2023/ 2019,%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	168732	168630	168632	167732	167573	99,3
2. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	1197	1100	950	730	321	26
3. Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	1236	1230	1100	1001	959	77,6
4. Відпрацьовано	люд-год	2189918	2189900	2178891 9	18988919	1593245	72,8
5. Фонд оплати праці	тис.грн	34670,0	34660,0	34450,0	35770,0	35349,9	102,0
Виготовлено на одного працюючого: реалізованої продукції	грн	136500	140500	150500	163500	174737	128
Виготовлено за одну люд. год. реалізованої продукції	грн	77,04	80,07	82,33	98,99	105,18	136,5
Рентабельність робочої сили	%	96,8	95,8	80,7	55,7	33,4	-
Трудомісткість реалізованої продукції	люд-год/ 1000 грн	12,97	11,99	10,67	10,61	9,51	73
Середня заробітна плата одного працюючого	грн	28050	29580	30338	32546	36861	131,4
Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці	люд-год/ 1000 грн	0,063	0,059	0,055	0,049	0,045	71,42
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,205	0,206	0,203	0,209	0,211	102,9
Реалізовано продукції на 1 грн фонду оплати праці	грн/грн	4,87	4,85	4,80	4,79	4,74	97,3

Джерело: розраховано автором за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Аналізуючи дані таблиці продуктивності праці та показників оплати праці в період з 2019 до 2023 років, ми спостерігаємо значні зміни. Проте, ефективність механізму управління персоналом показує зниження. Варто відзначити, що продуктивність праці підвищилася на 28% за виробітком на одного працівника. Проте трудомісткість зменшилася на 37%, що в свою чергу призвело до зниження рентабельності робочої сили до 63,4%.

Зарплатомісткість продукції збільшилася на 2,6%, а обсяг реалізованої продукції на одну гривню фонду оплати праці зменшився на 6,7% порівняно з 2019 роком. Це свідчить про те, що на кожну вкладену гривню в оплату праці отримується менший обсяг реалізованої продукції, що вказує на зниження ефективності використання фонду оплати праці.

Також спостерігається збільшення середньої заробітної плати на одного працівника за аналізований період на 31,4%. Проте загальний коефіцієнт мотивації персоналу зменшився на 35%. Це може свідчити про те, що, незважаючи на підвищення заробітної плати, інші фактори мотивації працівників залишаються недостатніми або ж погіршуються.

Середня заробітна плата на одного працівника у відношенні до прожиткового мінімуму зросла на 8%, що є позитивною тенденцією. Це свідчить про покращення матеріального становища працівників відносно базових соціальних стандартів.

Таким чином, аналіз даних показує, що хоча продуктивність праці і середня заробітна плата зростають, є значні проблеми з ефективністю використання трудових ресурсів та загальною мотивацією персоналу. Це вказує на необхідність комплексного підходу до вдосконалення механізмів управління персоналом, включаючи заходи з підвищення мотивації, оптимізації трудових процесів та більш ефективного використання фонду оплати праці.

Для оцінки охоплення професійним навчанням та процесу розвитку персоналу необхідно проаналізувати витрати на професійне навчання в галузі, зокрема в розрізі країни, на одного працівника на підприємстві та загальні витрати на професійне навчання.

Таблиця 2.5 – Оцінка витрат на професійне навчання на підприємстві

Показник	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)	Відносне відхилення, %
1.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1193	959	-234	-19,61
2. Витрати на професійне навчання, тис.грн	15	8	-7	-46,7
3.Витрати на професійне навчання на одного працівника, грн.	12,57	8,34	-4,23	-33,7
4. Витрати на професійне навчання в розрізі країни	7,51*	6**	-1,51	-20,1

* статистичні дані за 2018 рік

**статистичні дані за 2020 рік

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

З таблиці 2.5 видно, що витрати на професійне навчання та розвиток персоналу на АТ ДАК «Автомобільні дороги України» є досить незначними, оскільки на одну людину, працівника, припадає лише 8 гривень у 2023 році. Це, звичайно, більше за загальний національний показник по галузі на 2 гривні 34 копійки. Проте, враховуючи світові тенденції, де на якісне професійне навчання витрачається значно більше коштів та приділяється більше уваги, можна вважати, що цього недостатньо для забезпечення ефективного управління персоналом та підвищення рівня їх кваліфікацій.

Для вирішення проблем щодо розвитку персоналу та підвищення їх кваліфікації вважаємо за необхідне здійснення таких заходів:

1. Підвищення фінансування на навчання:

- витрати на професійне навчання мають бути значно збільшені для відповідності світовим стандартам. Це допоможе забезпечити більш якісне навчання та розвиток персоналу;

- варто розглянути можливість залучення додаткових джерел фінансування, таких як державні програми підтримки, гранти та інвестиції від приватного сектору.

2. Розробка та впровадження нових навчальних програм:

- необхідно розробити комплексні програми навчання, які будуть відповідати сучасним вимогам та стандартам. Це включає як технічні знання, так і м'які навички, які важливі для ефективної роботи;

- використання сучасних технологій у навчанні, таких як онлайн-курси, вебінари та інтерактивні платформи, може підвищити ефективність навчальних процесів.

3. Стимулювання участі у навчанні:

- керівництву варто заохочувати працівників до участі в навчальних програмах, створюючи для них мотиваційні механізми. Це може включати бонуси, підвищення заробітної плати після успішного проходження навчання або кар'єрний ріст;

- підвищення обізнаності працівників про важливість постійного професійного розвитку також сприятиме активній участі в навчальних програмах.

4. Оцінка ефективності навчання:

- регулярний моніторинг та оцінка ефективності навчальних програм допоможуть виявити їхні сильні та слабкі сторони, що дозволить коригувати та покращувати їх у майбутньому.

- використання зворотного зв'язку від працівників, які пройшли навчання, є важливим для розуміння реальних потреб і проблем у навчальному процесі.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Напрями удосконалення розвитку персоналу на підприємстві

Проведений аналіз досліджуваного підприємства дозволяє зробити висновки, що питання професійного розвитку напряму впливає на рівень успішності діяльності підприємства, а як результат, галузі в цілому. Сучасний світ вимагає постійного розвитку і адаптації від працівників у різних галузях економіки. Саме тому стратегічні напрями професійного розвитку стають ключовими в управлінні персоналом. Одним із напрямків є неперервне навчання та самоосвіта. Професійні навички швидко застарівають, тому працівники повинні постійно вдосконалювати свої знання та вміння. Це може бути досягнуто через участь у курсах, семінарах, вебінарах або самостійне вивчення нових матеріалів. Ще одним важливим напрямком є розвиток м'яких навичок. Комунікація, лідерство, творчість - це лише кілька прикладів м'яких навичок, які стають все більш цінними для роботодавців. Програми з розвитку м'яких навичок можуть включати тренінги, курси та індивідуальні консультації. Крім того, стратегічним напрямком є розвиток технологічних навичок. Швидкий розвиток технологій вимагає від працівників постійного оновлення їхніх знань з цього напрямку. Компанії можуть забезпечити навчання своїх працівників у використанні новітніх програм, розробках або аналітичних інструментах. Такі стратегічні напрями професійного розвитку дозволяють підвищити конкурентоспроможність як окремих працівників, так і організації в цілому.

У період трансформаційних змін знання стають ключовим активом для будь-якої організації. Постійні зміни в технологіях, ринках та вимогах клієнтів вимагають від працівників постійної актуалізації своїх знань. Компанії, які інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, мають перевагу на ринку,

оскільки вони можуть швидше адаптуватися до змін і впроваджувати нові ідеї та підходи.

Паралельно з розвитком знань важливою частиною є розвиток вмінь та навичок працівників. У період трансформаційних змін ефективність виконання завдань стає критичною для успіху. Володіння такими навичками, як комунікація, лідерство, творчість та аналітичність, дозволяє працівникам ефективно взаємодіяти, вирішувати проблеми та досягати цілей.

Уміння адаптуватися до змін і виявляти гнучкість є ключовими якостями для працівників в період трансформаційних змін. Зміни можуть відбуватися швидко і неочікувано, тому важливо, щоб працівники були готові швидко адаптуватися до нових умов та робочих процесів.

В період трансформаційних змін постають нові виклики, зокрема пов'язані з Промисловою революцією 4.0 та 5.0, що є двигуном значних змін у сучасному виробництві та економіці загалом. Ці революції приводять до впровадження новітніх технологій, які вимагають від працівників не лише нових знань і навичок, але й глибокої переосмислення їхньої ролі в виробничому процесі. У даному рефераті розглянемо, як розвиток промислової революції 4.0 та 5.0 впливає на професійний розвиток працівників.

Промислова революція 4.0 характеризується використанням цифрових технологій, таких як Інтернет речей, штучний інтелект, аналітика даних та автоматизація виробничих процесів. Ці технології революціонізують виробництво, забезпечуючи більшу продуктивність, ефективність та точність. Проте вони також ставлять нові вимоги до працівників, які повинні володіти навичками в галузі цифрових технологій, аналізу даних та програмування.

Промислова революція 5.0 визнає важливість людей у виробничому процесі та спрямована на створення співробітництва між людьми та машинами. Вона передбачає використання роботів та автоматизованих систем для виконання рутинних завдань, щоб працівники могли зосередитися на більш творчих та стратегічних аспектах виробництва. Це вимагає від працівників

розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, співпраця та проблемне мислення.

У контексті промислових революцій 4.0 та 5.0 професійний розвиток працівників стає невід'ємною частиною стратегії успіху для організацій. Це включає не лише технічні навички, а й розвиток м'яких навичок, які дозволять працівникам успішно працювати в новому виробничому середовищі. Крім того, важливою є культура навчання та розвитку в організації, яка стимулює працівників до постійного самовдосконалення та адаптації до змін.

Промислові революції 4.0 та 5.0 приводять до значних змін у виробництві, які вимагають від працівників нових знань, вмінь та навичок. Професійний розвиток працівників у цих умовах є ключовим фактором успіху для організацій, які готові до інновацій та впровадження новітніх технологій.

Доступ до глобальної інформації стає все більш важливим. І цей доступ часто залежить від рівня знання мови, зокрема англійської.

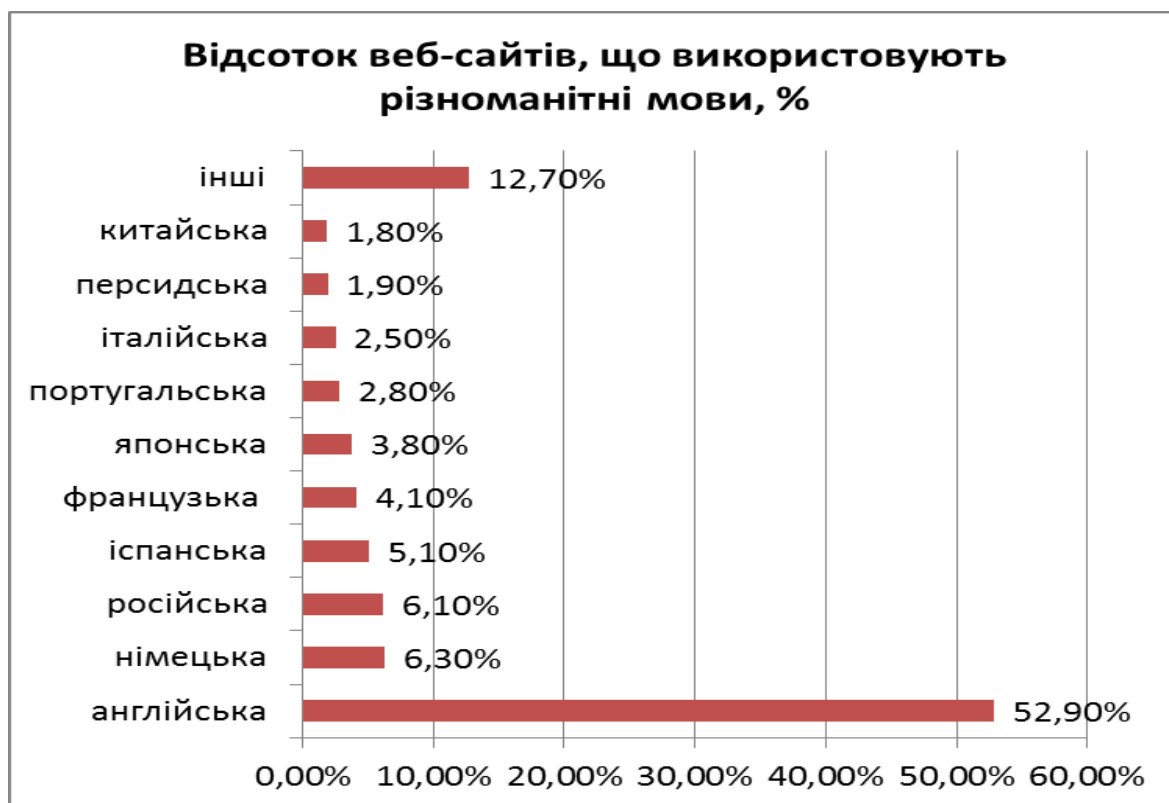


Рисунок 3.1 – Рейтинг використання мов для користувачів Інтернет
(станом на 01.01.2022р.)

Джерело: [28,29,30]

Англійська мова виступає своєрідним ключем до замку глобального інформаційного простору. Варто відзначити, - це те, що більшість глобальної інформації, яка доступна в Інтернеті, наукових джерелах, журналах та інших джерелах, презентується англійською мовою.

Отже, володіння англійською відкриває двері до безлічі можливостей для отримання нових знань, досліджень та інформації з усього світу. Англійська є мовою комунікації у бізнесі, наукових колах, технологічних галузях та інших сферах. Багато міжнародних компаній, організацій та наукових установ використовують англійську як офіційну мову для обміну інформацією та спілкування. Багато новітніх технологій, програм та інструментів розробляються та документуються англійською мовою. Таким чином, знання англійської мови стає необхідною умовою для успішного використання цих технологій та інструментів.

Ринок праці характеризується швидкими змінами, зумовленими технологічним прогресом, автоматизацією та глобалізацією. Традиційні професії зникають, а нові з'являються, що вимагає від молодих фахівців постійного навчання і адаптації до нових умов.

Безперервне навчання дозволяє молоді швидко реагувати на зміни, освоювати нові технології та інструменти, залишаючись актуальними та затребуваними. Уміння навчатися протягом усього життя є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності молодих фахівців на ринку праці.

Роботодавці все більше цінують кандидатів, які готові постійно вдосконалювати свої знання та навички, демонструючи гнучкість і готовність до змін. Безперервне навчання допомагає молоді виділитися серед інших кандидатів, отримати перевагу при працевлаштуванні та досягати кар'єрного зростання.



Рисунок 3.2 – Структура населення за віком у розрізі розвинених країн світу, млн осіб у 1950 та 2050 рр.

Джерело: [18,27]

З рисунку 3.2 видно, що кількість старших осіб переважає над молодшими поколіннями. Це свідчить про зростання пенсійного віку, а отже, без постійного оновлення формальної освіти. Така демографічна структура потребує систематичного професійного вдосконалення та розвитку.

Постійний професійний розвиток є важливим інструментом усунення бідності. У сучасному світі, де технології та ринок праці швидко змінюються, набуття нових навичок і знань стає необхідністю для збереження конкурентоспроможності на ринку праці. Завдяки безперервному навчанню та професійному вдосконаленню, люди мають можливість отримувати кращу роботу, підвищувати свій дохід і забезпечувати фінансову стабільність.

Крім того, нові знання та навички відкривають двері до нових можливостей, зокрема в інноваційних та високотехнологічних галузях. Це, у свою чергу, сприяє економічному зростанню та розвитку суспільства в цілому.

Тому систематичне професійне навчання є не лише засобом особистого розвитку, але й ключовим фактором у боротьбі з бідністю.

Правова основа регулювання безперервно-професійного розвитку базується на законодавчих актах та міжнародних документах.

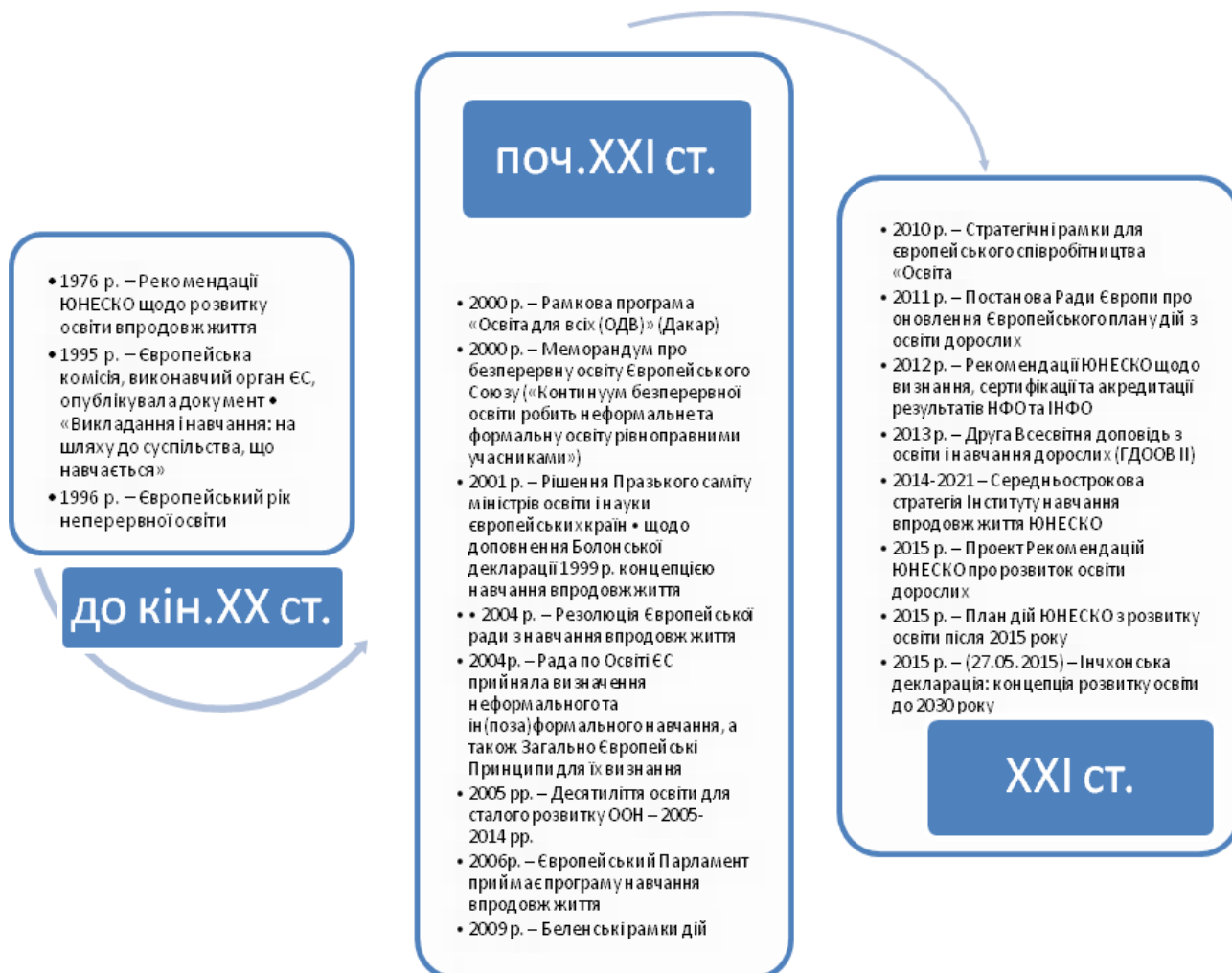


Рисунок 3.3 – Документальна база, що регулює процес безперервного навчання

Джерело: [24]

Включаючи закони та нормативні акти, що регулюють систему освіти, зокрема положення про безперервну освіту та професійний розвиток. Це можуть бути закони про вищу освіту, професійно-технічну освіту, а також спеціальні акти про безперервну освіту дорослих. Трудове законодавство регулює відносини між роботодавцями і працівниками, включаючи обов'язки роботодавців щодо забезпечення умов для професійного розвитку

співробітників. Законодавство може передбачати обов'язковість професійного навчання для певних професій або кваліфікацій. Нормативні акти про сертифікацію та ліцензування визначають вимоги до професійної кваліфікації і сертифікації спеціалістів у різних галузях, що часто включає обов'язок проходження регулярного навчання та підвищення кваліфікації.

Міжнародні стандарти та угоди, зокрема, рекомендації і конвенції Міжнародної організації праці та інших міжнародних організацій, які встановлюють стандарти у сфері професійного розвитку та освіти дорослих. Ці основи створюють правову базу, яка забезпечує можливості та зобов'язання для безперервного професійного розвитку, сприяючи економічному зростанню та соціальній стабільності.

Професійний розвиток працівників безпосередньо пов'язаний з національною безпекою, оскільки він забезпечує підготовленість і здатність країни ефективно реагувати на різноманітні виклики та загрози. Національна безпека включає економічну стабільність, оборону, громадський порядок і захист критичної інфраструктури. У кожній з цих сфер кваліфіковані та підготовлені кадри відіграють вирішальну роль.

Висококваліфіковані працівники сприяють економічному зростанню та стійкості. Постійний професійний розвиток забезпечує адаптацію працівників до нових технологій і методів роботи, що підвищує продуктивність та інноваційний потенціал економіки. Стабільна та зростаюча економіка є основою для забезпечення національної безпеки, оскільки вона створює ресурси для оборони, соціальних програм та інших аспектів державного управління.

Під впливом професійного розвитку формується складові, що притаманні сучасному інноваційному працівнику. Це поняття включає кілька ключових аспектів, які характеризують сучасного працівника, здатного ефективно функціонувати в умовах швидко змінюваного ринку праці та технологічного прогресу (рис.3.4).

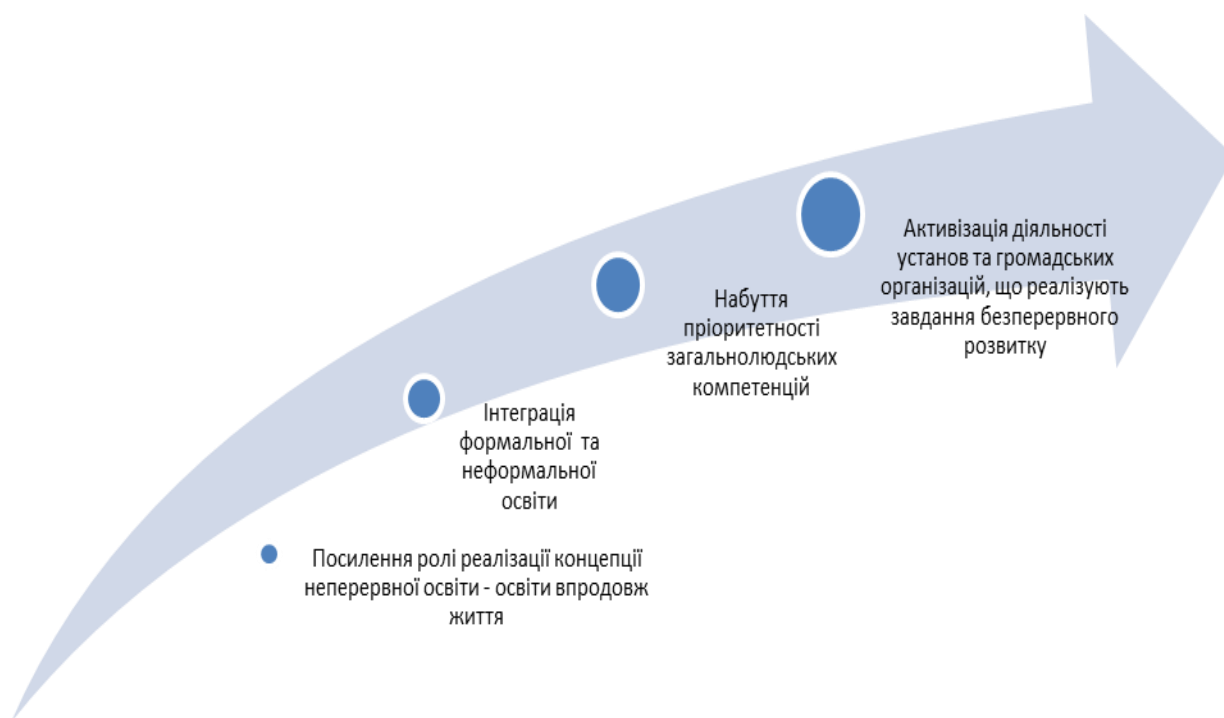


Рисунок 3.4 – Тенденції розвитку працівників в Європейських країнах

Джерело: [19, 26]

Професійний розвиток передбачає безперервне навчання, що дозволяє працівникам освоювати нові знання та навички. Це може бути технічне навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій або методів роботи. Новий інноваційний працівник завжди готовий вчитися і вдосконалювати свої професійні компетенції.

Інноваційний працівник здатний швидко адаптуватися до нових умов і вимог. Він гнучкий у своїх підходах і готовий змінювати методи роботи відповідно до нових викликів і можливостей. Така адаптивність дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Професійний розвиток стимулює розвиток креативності та здатності до вирішення проблем. Інноваційний працівник вміє знаходити нестандартні рішення, генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у робочий процес. Це важливо для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Знання і вміння користуватися сучасними технологіями є невід'ємною частиною професійного розвитку. Інноваційний працівник володіє цифровими навичками, може працювати з новітнім програмним забезпеченням і технологічними

інструментами, що дозволяє йому бути ефективним у своїй роботі. Сучасний працівник здатний ефективно працювати в команді, має розвинені навички комунікації і взаємодії з колегами. Це сприяє кращій координації, обміну знаннями і колективному вирішенню проблем.

Інноваційний працівник орієнтований на досягнення результатів. Він ставить перед собою конкретні цілі і наполегливо працює над їх досягненням, застосовуючи найкращі практики та інноваційні підходи.

Поряд із поняттям працівників, що постійно навчаються працівника з'являється поняття організації, що навчаються. Це концепція, яка визначає організації, здатні до постійного вдосконалення через навчання та адаптацію, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах швидких змін. Організація, що навчається - це підприємство або установа, яка створює середовище, сприятливе для постійного навчання своїх працівників. Вона активно підтримує процеси, які сприяють обміну знаннями, розвитку нових навичок та інновацій. Такі організації активно реагують на зміни в зовнішньому середовищі, впроваджують нові технології та методи роботи. Вони підтримують працівників у процесі адаптації до нових вимог та умов, забезпечуючи можливості для перекваліфікації та підвищення кваліфікації.

Організації, що навчаються, створюють умови для розвитку креативності та інновацій серед своїх працівників. Вони стимулюють генерацію нових ідей, підтримують експериментування та впровадження нововведень у робочий процес. Це сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності. У таких організаціях велика увага приділяється колективному навчанню і обміну знаннями. Вони створюють платформи та інструменти для співпраці, які дозволяють працівникам обмінюватися досвідом, вчитися один у одного і спільно вирішувати проблеми. Це формує міцні команди і покращує ефективність роботи. Вони аналізують ефективність навчання, визначають області для покращення і постійно вдосконалюють свої методи та підходи до навчання.

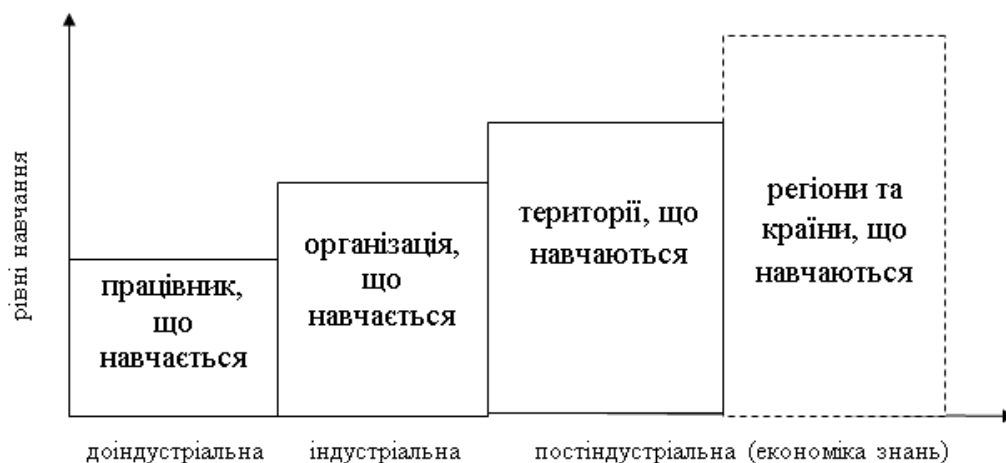


Рисунок 3.5 – Еволюція професійного розвитку за рівнем навчання та часовими рамками

Джерело: [22]

Таким чином, організація, що навчається, є динамічною і гнучкою структурою, яка підтримує своїх працівників у процесі постійного навчання та розвитку. Вона сприяє формуванню інноваційних працівників, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного світу і забезпечувати стійкий розвиток організації.

Національна стратегія розвитку освіти зазвичай розрахована на середньо- або довгостроковий період, який може становити від 5 до 10 років або більше. Це дозволяє країні спланувати та впровадити комплексні заходи з модернізації освітньої системи, покращення якості навчання та забезпечення доступності освіти для всіх громадян.

Стратегія визначає ключові пріоритети, цілі та завдання для розвитку освіти, враховуючи потреби суспільства, економічні та технологічні тренди, а також міжнародні стандарти. Вона може включати в себе поліпшення навчальних програм, підвищення кваліфікації вчителів, модернізацію інфраструктури навчальних закладів, розвиток електронного навчання та інші заходи.

Важливим аспектом такої стратегії є систематичний моніторинг та оцінка її реалізації, а також адаптація заходів до змін у суспільстві та отриманих

результатів. Регулярне оновлення та коригування стратегії дозволяє забезпечити її ефективність та відповідність сучасним викликам і потребам громадян.

3.2. Заходи, що сприятимуть розвитку персоналу на підприємстві

Необхідність вирішення питання підвищення професійного розвитку працівників на рівні підприємства, а також на національному рівні, відсутність єдиного підходу до цього, вимагає розробки заходів для поліпшення цієї ситуації. Ми плануємо комплексно розглянути цей процес за допомогою методу SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є стратегічним інструментом планування, що включає аналіз чотирьох основних складових: сильних сторін, слабких сторін, можливостей та загроз. Він допомагає підприємству отримати глибоке розуміння свого стану і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень для подальшого розвитку.

На основі проведеного SWOT-аналізу було виявлено низку слабких сторін у процесі розвитку персоналу. Однак перед тим ми також визначили сильні сторони, які сприяють економічному і соціальному розвитку як підприємства, так і держави в цілому.

Серед цих сильних сторін виділяються:

- можливість підвищення конкурентоспроможності персоналу, що призводить до зменшення безробіття та трудової міграції;
- запровадження новітніх технологій на підприємствах, що підвищує їхню ефективність та інноваційний потенціал;
- формування важливих цінностей у працівників, що сприяє покращенню мікроклімату на підприємстві та їхньому потенційному розвитку.

Ці сильні сторони становлять основу для подальшого розвитку та вдосконалення процесу управління персоналом на підприємстві.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз розвитку персоналу в Україні

<u>Можливості (шанси)</u> - збільшення частки молоді зі знаннями іноземної мови; - інтенсивний розвиток ІКТ; - розвиток інноваційного сектору економіки; - збільшення обсягів неформальних та інформальних методів навчання; - підвищення якості виготовлення продукції та послуг; - вихід на нові ринку збуту товару; - формування сучасних цінностей працівників.	<u>Загрози</u> - зростання обсягів відтоку молоді та кваліфікованої робочої сили за кордон; - старіння економічно активного населення та зростання частки осіб старших вікових категорій; - відсутність інституційного та ресурсного забезпечення професійного розвитку працівників; - збільшення частки демотивованої та низькокваліфікованої робочої сили (вітчизняної та з-за кордону).
<u>Сильні сторони</u> - розроблено Рамку кваліфікацій; - розгалужена система ЗВО, що можуть надавати додаткові освітні послуги; - наявність високої частки працівників з вищою освітою; - широке впровадження ІКТ; - активний розвиток ІТ сфери; - підвищення кваліфікації за рахунок центрів зайнятості; - збільшення прибутків підприємств за рахунок підвищення кваліфікації працівників; - зменшення витрат часу на навчання працівників.	<u>Слабкі сторони</u> - девальвація кваліфікованої праці та низька її оплата; - низька якість робочих місць; - відсутність професійних стандартів у структурі системи кваліфікації; - відсутність державної підтримки працівників, які підвищують кваліфікацію; - відсутність матеріальних та моральних стимулів до розвитку; - недосконалість наявної правової бази для професійного розвитку; - відсутність єдиного механізму визнання професійної кваліфікації, набутих працівником знань та досвіду неформальними методами.

Джерело: складено за матеріалами [14,18]

Отже, на основі проведеного SWOT-аналізу можна висунути чотири можливі сценарії, які допоможуть підприємству визначити оптимальну стратегію розвитку: запобігання проблемам, підвищення кваліфікації персоналу та збільшення конкурентоспроможності.

Перший пріоритетний сценарій спрямований на підвищення кваліфікації персоналу за умов обмежених фінансових ресурсів. Стагнаційний сценарій передбачає розвиток персоналу на регулярні, але обмежені ресурси.

Приоритетно-детермінований сценарій переважно зосереджений на державному секторі через фінансування з бюджетних коштів. Інноваційно-збалансований сценарій є найбільш раціональним, оскільки враховує участь як держави, так і роботодавців разом із працівниками. З таким сценарієм можна створювати відповідні бази знань, впроваджувати нові технології та сприяти розвитку підприємництва в цілому.

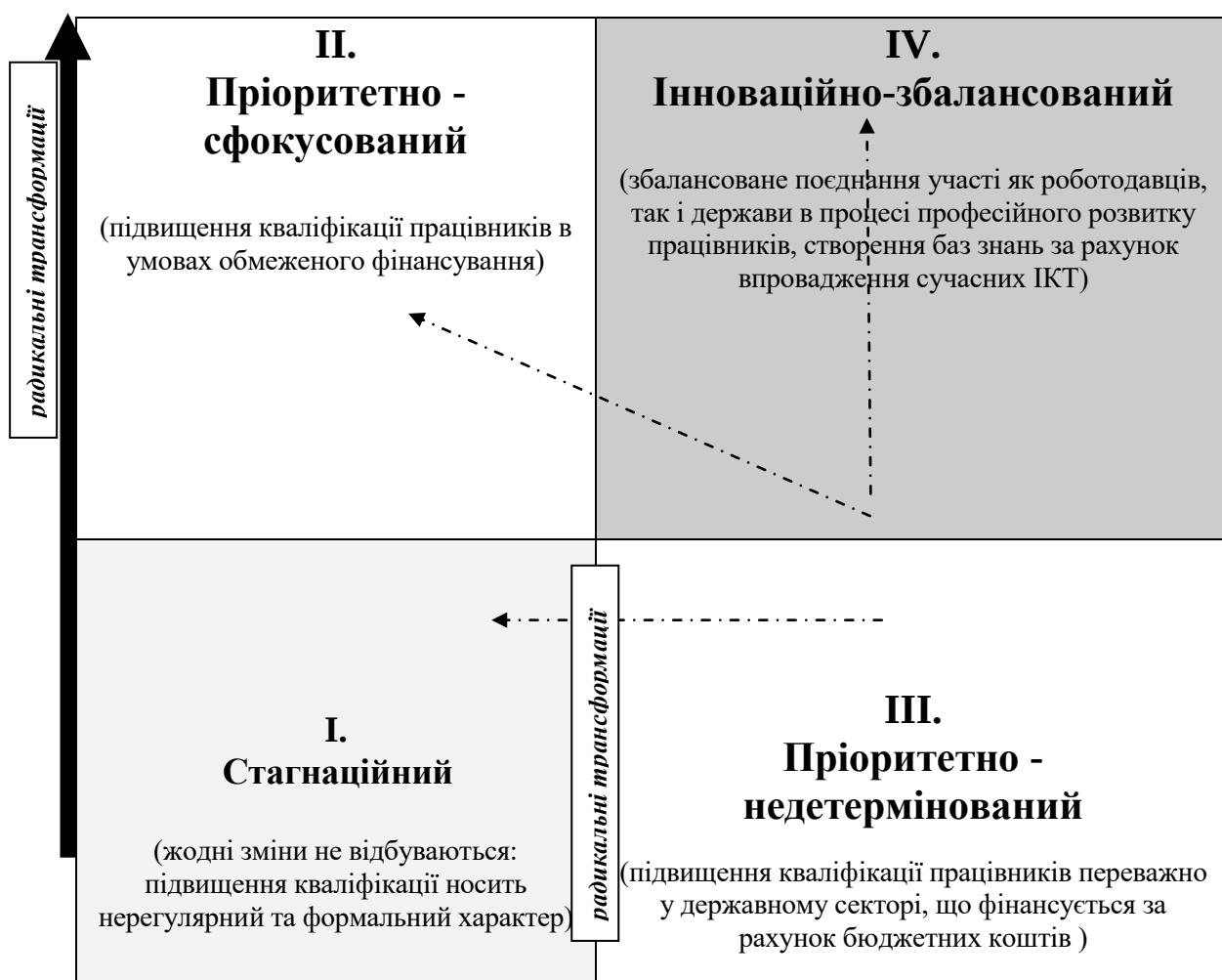


Рисунок 3.6 – Сценарії розвитку персоналу підприємства на основі SWOT-аналізу

Джерело: складено автором

Вибір оптимальної стратегії залежатиме від конкретних умов та напрямків розвитку підприємства.

Система професійного розвитку персоналу в Україні має кілька недоліків, які впливають на ефективність її функціонування та впливають на розвиток економіки країни. Одним з основних недоліків є недостатня фінансова

підтримка з боку держави. Недостатнє фінансування призводить до обмежень у доступі до професійної освіти та навчальних програм. Більшість навчальних закладів, які здійснюють професійну підготовку, зазнають фінансових труднощів, що обмежує їх можливості впроваджувати сучасні методи навчання та обладнання.

Ще одним недоліком є відсутність чіткого механізму взаємодії між навчальними закладами та підприємствами. Часто випускники навчальних закладів не мають необхідного практичного досвіду, адаптованого до потреб ринку праці. Брак співпраці між установами освіти та роботодавцями може призвести до невідповідності між навчальними програмами та потребами ринку праці.

Додатковою проблемою є відсутність стимулів для працівників для постійного професійного зростання. Більшість підприємств не надають достатньої підтримки для навчання своїх працівників, а індивідуальні ініціативи часто не отримують відповідного визнання та підтримки.

В цілому, недоліки системи професійного розвитку персоналу в Україні ускладнюють ефективне використання людського капіталу, гальмують інноваційний розвиток та знижують конкурентоспроможність країни на міжнародному ринку. Для подолання цих проблем необхідні системні зміни та більше уваги до розвитку людського потенціалу через сприяння професійному навчанню та створенню стимулів для постійного розвитку працівників.

Один із найефективніших заходів полягає в створенні індивідуальних навчальних планів для кожного працівника. Це дозволяє враховувати індивідуальні потреби та цілі кожного співробітника, що сприяє більш ефективному засвоєнню знань та навичок.

Проведення регулярних тренінгів, семінарів та майстер-класів є ще одним важливим кроком у покращенні розвитку персоналу. Ці заходи дозволяють співробітникам отримувати нові знання, вдосконалювати вміння та ділитися досвідом з колегами.

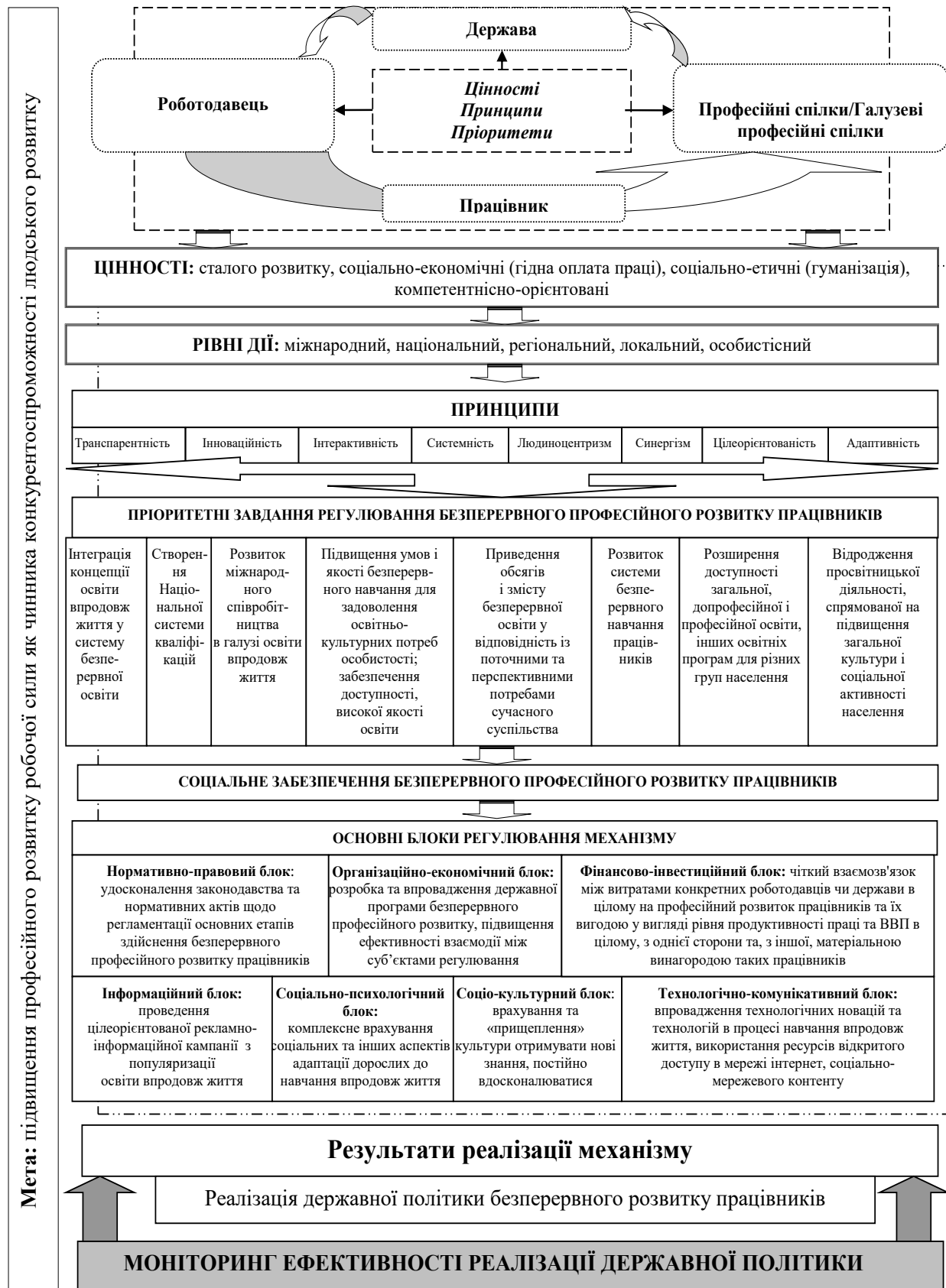


Рисунок 3.7 – Удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку персоналу

Джерело: [19,23]

Впровадження системи менторства та коучингу може значно підвищити ефективність навчання та розвитку працівників. Досвідчені співробітники можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з новачками, що сприяє швидшому і якіснішому адаптуванню до робочого процесу.

При цьому важливо не забувати про мотиваційні заходи, такі як премії, бонуси та можливості кар'єрного зростання. Сприяючи розвитку персоналу, підприємство створює сприятливу атмосферу для залучення та утримання висококваліфікованих кадрів, що є важливим чинником у забезпеченні стабільності та успішності діяльності. Співробітники, які відчують себе цінними для підприємства і отримують відповідну винагороду за свою працю, більш приділяють увагу своїм обов'язкам та більш ініціативно займаються своєю роботою.

Також важливим фактором є створення сприятливої корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників. Гнучкі графіки роботи, можливість розвитку кар'єри та підтримка балансу між роботою та особистим життям - це лише деякі з аспектів, які формують позитивний робочий середовище.

Залучення та розвиток лідерських кадрів є ще одним важливим фактором розвитку персоналу. Наявність сильних лідерів у команді сприяє створенню відданої та ефективної команди, яка готова до викликів та досягнення спільних цілей.

Отже, ключові фактори розвитку персоналу включають постійне навчання, систему мотивації, корпоративну культуру та розвиток лідерських кадрів. Ці аспекти визначають успішність підприємства та його здатність адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу є ключовим фактором для підвищення ефективності роботи підприємства. Аналіз теоретичних основ показав, що управління розвитком персоналу включає в себе не лише навчання та підвищення кваліфікації, але й мотивацію, оцінку результативності та створення умов для професійного росту працівників. Сучасні підходи до розвитку персоналу базуються на концепції безперервного навчання, яка передбачає постійне оновлення знань і навичок працівників відповідно до змін у зовнішньому середовищі та технологіях. Це особливо важливо в умовах швидких змін і високої конкуренції на ринку.

Дослідження практичних аспектів розвитку персоналу на конкретних підприємствах виявило, що часто існують проблеми з фінансуванням програм навчання, відсутністю системного підходу до оцінки ефективності навчання та низькою мотивацією працівників до участі у таких програмах. Це свідчить про необхідність вдосконалення системи управління розвитком персоналу, що включає в себе як фінансові, так і нематеріальні стимули.

Проведений аналіз поточного стану управління розвитком персоналу на підприємстві виявив кілька важливих проблем. Основними з них є недостатнє фінансування програм навчання, відсутність системного підходу до оцінки ефективності навчання та низька мотивація працівників до участі у таких програмах. Дані показали, що продуктивність праці на підприємстві підвищується, але ефективність механізму управління персоналом знижується, що негативно впливає на загальну рентабельність.

Розробка рекомендацій та заходів щодо покращення управління розвитком персоналу включала впровадження нових методів та інструментів для підвищення кваліфікації працівників, зокрема використання цифрових платформ для навчання. Запропоновано також запровадити систему мотивації, яка включає заохочення за успішне завершення навчальних програм.

Економічна оцінка показала, що впровадження цих заходів є доцільним та може призвести до підвищення ефективності роботи підприємства.

Ефективний розвиток персоналу має значний вплив на продуктивність праці, рівень задоволеності працівників та загальну конкурентоспроможність підприємства. Підвищення кваліфікації працівників сприяє впровадженню нових технологій та підвищенню якості продукції або послуг. Крім того, розвиток персоналу створює сприятливий мікроклімат у колективі, що сприяє зменшенню плинності кадрів та покращенню взаємовідносин між працівниками.

Розвиток персоналу є одним з ключових напрямків стратегічного управління підприємством. Він вимагає системного підходу, значних інвестицій та постійного моніторингу результатів. Проте ці зусилля виправдовуються підвищенням ефективності роботи підприємства, його стійкості до змін і здатності адаптуватися до нових викликів ринку.

Загалом, аналіз управління розвитком персоналу на АТ ДАК Автомобільні дороги України показав, що необхідно суттєво покращити підходи до навчання та мотивації працівників. Це допоможе не лише підвищити продуктивність праці, але й створити умови для професійного та особистісного розвитку працівників, що в свою чергу сприятиме загальному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785> (дата звернення 25.12.2023).
2. Базилевич В.Д.: «Економічна теорія. Політекономія. Практикум»: навчальний посібник / за ред. В.Д. Базилевич. – К. : Знання, 2010. – 494 с.
3. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2018. - 343 с.
4. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
5. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131-140.
6. Бондаренко, С. М., Лісовський, М. Ю. (2017) Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Випуск 15, частина 1. С. 42-45.
7. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка, організація і управління підприємствами” . Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 01.05.2023) «Види стратегій розвитку підприємств»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 25.12.2023).
8. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94
9. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа

вибору стратегії розвитку підприємства на ринку мінеральних вод. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 8-16.

10. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 25.12.2023)

11. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. вип. 25 (Березень). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 25.12.2023)

12. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економіка та суспільство. 2018. №18. С. 346-352.

13. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. Економіка та держава. 2020. № 5. С. 175-181.

14. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.

15. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка, 2016. № 12 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення 20.12.2023)

16. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник /. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

17. Дячков, Д. В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство, 2021 Випуск # 26 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення 12.12.2023)

18. Жилінська Л. О., Розумчук О. О. Теоретичні аспекти щодо управління розвитком підприємства. Управління економікою: теорія та практика. 2014. С. 94-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ue_2014_2014_9 (дата

звернення 01.05.2023) «Маркетинг. Словник економічних термінів» / Лариса Романенко — К.: Університет «Україна», 2007. – 242 с.

19. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78

20. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 6(74). С. 71-83

21. Коваленко Н. В. Ефективне управління розвитком промислових підприємств: концептуальні засади. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 38. С. 23-35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_38_5 (дата звернення 01.12.2023)

22. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126

23. «Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення 25.04.2024).

24. Особливості сертифікації продукції в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti_sertifikacii-produkcii-v-ukraine/.

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09.04.2024).

26. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.

27. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/> (дата звернення 09.04.2024).

28. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “ Точка” , 2018. 208 с. Іл. 56. Табл. 5. Бібліогр. 310 найм.
29. Панасенко Д.А.: «Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики» / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2019. – № 727. – С. 270-276.
30. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнесінформ 2019. № 2 С. 340- 347
31. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.
32. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.
33. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “ Запорізька політехніка” , 2023. С. 111-112
34. “ Розвиток” . Словник української мови: в 11 томах. Т. 8. 1977. С. 631. URL: <http://sum.in.ua/s/rozvytok> (дата звернення 09.04.2024)
35. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.
36. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226
37. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>

ДОДАТКИ