

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

Сергієнко Олексій Вікторович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Управління розвитком персоналу на підприємстві»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ О.В. Сергієнко
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна

к.е.н. доцент

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2026

АНОТАЦІЯ

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД», оскільки професійні компетентності, навчання та кар'єрне зростання працівників безпосередньо впливають на ефективність і конкурентоспроможність фармацевтичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, організаційні засади та практичні інструменти управління професійним розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Для досягнення мети дослідження поставлено такі завдання: розкрити теоретико-методичні засади розвитку персоналу; проаналізувати діяльність, кадровий склад і чинну систему професійного розвитку працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД»; оцінити її ефективність та виявити основні проблеми; розробити комплексну програму розвитку персоналу й обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні підходу до розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» через поєднання оцінювання компетентностей, навчання, наставництва та кар'єрного планування, а також у розробленні комплексної програми й показників оцінювання її ефективності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 110 стор., 39 табл., 12 рис., 47 дж., 3 додатків.

Ключові слова: управління, розвиток персоналу, система, ефективність, оцінювання, підприємство.

ANNOTATION

The relevance of the study is determined by the need to improve the personnel development system at Hledpharm LTD, as employees' professional competencies, training, and career growth directly influence the efficiency and competitiveness of the pharmaceutical enterprise.

The object of the study is the personnel development management process at Hledpharm LTD.

The subject of the study comprises the theoretical and methodological provisions, organizational principles, and practical tools for managing the professional development of personnel at Hledpharm LTD.

The purpose of the qualification thesis is to summarize the theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for improving personnel development management at Hledpharm LTD.

To achieve the purpose of the study, the following objectives were set: to reveal the theoretical and methodological foundations of personnel development; to analyze the activities, personnel structure, and current system of employees' professional development at Hledpharm LTD; to assess its effectiveness and identify the main problems; to develop a comprehensive personnel development program and substantiate the effectiveness of the proposed measures.

The scientific novelty consists in improving the approach to personnel development at Hledpharm LTD by combining competency assessment, training, mentoring, and career planning, as well as developing a comprehensive program and indicators for evaluating its effectiveness.

The qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices. The total volume of the thesis is 110 pages and includes 39 tables, 12 figures, 47 references, and 3 appendices.

Keywords: management, personnel development, system, efficiency, evaluation, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність, мета та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством.....	11
1.2. Форми, методи та інструменти професійного розвитку персоналу..	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД».....	40
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».....	49
2.3. Оцінювання чинної системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу підприємства.....	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД».....	67
3.1. Виявлення проблем і резервів розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».....	67
3.2. Розроблення комплексної програми професійного розвитку персоналу підприємства.....	76
3.3. Обґрунтування організаційно-економічної ефективності запропонованих заходів.....	85
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, від професійних компетентностей, мотивації, адаптивності та здатності до постійного навчання якого безпосередньо залежать результати діяльності організації. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, упровадження інноваційних технологій, зміни вимог до професійних компетентностей і нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування системного підходу до управління розвитком працівників.

Особливо важливим управління розвитком персоналу є для підприємств фармацевтичної сфери, діяльність яких характеризується високими вимогами до професійної підготовки працівників, дотримання стандартів якості, нормативно-правових вимог, етичних принципів, правил роботи з фармацевтичною продукцією та постійного оновлення спеціальних знань. Розвиток фармацевтичного ринку, зміни технологій просування і реалізації лікарських засобів, цифровізація комунікацій із медичними працівниками та споживачами потребують регулярного навчання персоналу, розвитку його цифрових, управлінських, комунікаційних і професійних компетентностей.

Управління розвитком персоналу охоплює не лише організацію навчання та підвищення кваліфікації працівників, а й оцінювання їхніх компетентностей, планування професійного та кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, наставництво, адаптацію, ротацію, управління талантами та створення умов для саморозвитку. Ефективність цієї системи визначається її узгодженістю зі стратегічними цілями підприємства, реальними потребами працівників і змінами зовнішнього середовища.

Теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом і його професійного розвитку досліджували В. А. Савченко, А. М. Колот, О. А. Грішнова, І. Л. Петрова та інші науковці. У їхніх працях розкрито сутність

розвитку людського капіталу, методи навчання, оцінювання компетентностей і стратегічного управління персоналом.

Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили науковці Університету «КРОК». В. Г. Алькема розглядає розвиток системи управління персоналом як складову забезпечення ефективності й адаптивності підприємства та обґрунтовує необхідність діагностики кадрових ризиків [1]. О. М. Сумець акцентує увагу на безперервному професійному розвитку, мотивації працівників і вдосконаленні управлінської взаємодії [2]. Г. М. Пазєєва досліджує управління мотивацією персоналу та вплив професійних компетентностей працівників на результати діяльності підприємства [3].

У працях В. Г. Алькеми та О. С. Кириченко розкрито системні засади менеджменту організацій, зокрема питання формування управлінських механізмів, розвитку кадрового потенціалу та адаптації підприємств до змін середовища [4]. М. І. Копитко досліджує управління персоналом і стійкістю організацій у кризових умовах, наголошуючи на важливості збереження людського капіталу, розвитку компетентностей, мотивації та організаційної адаптивності [5].

Узагальнення наукових підходів свідчить, що управління розвитком персоналу є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, професійної компетентності працівників, їхньої мотивації та здатності підприємства адаптуватися до сучасних викликів. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання формування комплексної системи розвитку персоналу на конкретному підприємстві, оцінювання потреб у навчанні, планування кар'єрного зростання та визначення ефективності програм професійного розвитку.

Актуальність дослідження ТОВ «Гледфарм ЛТД» зумовлена необхідністю оцінювання чинної системи розвитку персоналу, виявлення її проблем і розроблення заходів щодо вдосконалення професійного навчання, оцінювання компетентностей та кар'єрного просування працівників. Діяльність

підприємства у фармацевтичній сфері висуває підвищені вимоги до кваліфікації, відповідальності та постійного оновлення професійних знань персоналу.

Отже, необхідність узгодження компетентностей працівників зі стратегічними цілями підприємства, вдосконалення системи навчання та підвищення результативності використання кадрового потенціалу визначили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- розкрити сутність, мету та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- систематизувати форми, методи та інструменти професійного розвитку персоналу;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гледфарм ЛТД» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- дослідити кількісний і якісний склад персоналу підприємства та визначити основні тенденції його зміни;
- проаналізувати чинну систему адаптації, навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку працівників;
- оцінити ефективність управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» та виявити основні проблеми;
- розробити комплексну програму професійного розвитку персоналу підприємства;
- запропонувати напрями вдосконалення системи навчання, оцінювання компетентностей, наставництва та кар'єрного просування працівників;
- обґрунтувати організаційно-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, організаційні засади та практичні інструменти управління професійним розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД».

Методи дослідження. Для досягнення мети та виконання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Метод аналізу застосовано для вивчення складових системи розвитку персоналу та показників діяльності підприємства; синтезу – для поєднання отриманих результатів у цілісну систему рекомендацій; узагальнення – для систематизації наукових підходів до визначення сутності розвитку персоналу; порівняння – для зіставлення кадрових і економічних показників ТОВ «Гледфарм ЛТД» за досліджувані періоди; системний підхід – для розгляду розвитку персоналу як взаємопов'язаної сукупності процесів навчання, адаптації, оцінювання та кар'єрного просування.

Статистичний і економічний аналіз використано для оцінювання чисельності, структури, руху та результативності праці персоналу; коефіцієнтний метод – для розрахунку показників плинності, стабільності, оновлення та продуктивності праці; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; анкетування та експертне оцінювання – для визначення потреб працівників у професійному розвитку й оцінювання чинної системи навчання; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз розвитку персоналу підприємства; метод моделювання – для розроблення комплексної програми розвитку працівників; розрахунково-аналітичний метод – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичного підходу до управління розвитком персоналу підприємства, який, на відміну від наявних підходів, передбачає комплексне поєднання оцінювання професійних компетентностей, визначення індивідуальних потреб у навчанні, формування персональних планів розвитку,

наставництва, кар'єрного планування та контролю результативності навчальних заходів. У роботі розроблено комплексну програму розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД», орієнтовану на потреби фармацевтичного підприємства та спрямовану на узгодження компетентностей працівників зі стратегічними цілями організації.

Удосконалено систему показників оцінювання ефективності розвитку персоналу через її доповнення показниками охоплення працівників навчанням, результативності засвоєння знань, зміни рівня професійних компетентностей, застосування отриманих знань у роботі, внутрішнього кар'єрного просування, плинності кваліфікованих працівників і економічної віддачі від навчальних заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій керівництвом і кадровою службою ТОВ «Гледфарм ЛТД» для вдосконалення планування професійного навчання, організації адаптації та наставництва, оцінювання компетентностей працівників, формування кадрового резерву й індивідуальних планів розвитку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, продуктивності праці, якості виконання посадових обов'язків, мотивації до розвитку та зниженню плинності кваліфікованого персоналу.

Запропоновані методичні положення можуть бути використані й іншими підприємствами фармацевтичної сфери під час розроблення програм навчання та розвитку працівників.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці, освіти та фармацевтичної діяльності; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління персоналом, людського капіталу та професійного розвитку; матеріали наукових періодичних видань; офіційні статистичні дані; інформація з офіційного сайту групи фармацевтичних компаній «Кусум»; установчі, організаційні, кадрові, управлінські та фінансові документи ТОВ «Гледфарм ЛТД»; штатний розпис; посадові інструкції; плани та звіти щодо навчання персоналу; матеріали

анкетування й експертного оцінювання працівників, а також результати власних розрахунків автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, мета та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством

У сучасних умовах персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, оскільки саме працівники забезпечують реалізацію управлінських рішень, використання матеріальних, фінансових, інформаційних і технологічних ресурсів, упровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей організації. Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається не лише кількістю працівників, а й рівнем їхньої освіти, професійної підготовки, компетентності, мотивації, здатності до навчання та адаптації до змін. Швидке оновлення технологій, цифровізація бізнес-процесів, зміна вимог до професійних компетентностей, дефіцит кваліфікованих працівників та нестабільність зовнішнього середовища посилюють значення системного розвитку персоналу. Знання та навички, набуті працівником раніше, поступово втрачають актуальність, тому підприємства мають забезпечувати безперервне навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікацію та формування нових компетентностей.

В. Г. Алькема та О. С. Кириченко [6] розглядають управління організацією як цілеспрямований вплив на її ресурси, процеси й структурні елементи для забезпечення досягнення визначених цілей. У такій системі персонал є не лише об'єктом управлінського впливу, а й активним суб'єктом організаційного розвитку, від професіоналізму якого залежить ефективність реалізації всіх функцій менеджменту. Поняття «розвиток персоналу» в науковій літературі трактується неоднозначно. Частина дослідників зосереджує увагу на професійному навчанні та підвищенні кваліфікації, інші включають до розвитку

персоналу адаптацію, оцінювання, планування кар'єри, формування кадрового резерву, наставництво, ротацію та саморозвиток працівників.

С. В. Остряніна, О. О. Мокій та Д. О. Дробітько [7] визначають розвиток персоналу як комплексний процес удосконалення професійних знань, умінь, навичок і особистісних якостей працівників. Автори наголошують на доцільності поєднання традиційних форм професійного навчання із технологіями самоменеджменту, які формують у працівників здатність самостійно планувати власний розвиток, управляти часом і відповідати за результати професійної діяльності. М. Дзямулич розглядає розвиток персоналу як системну діяльність підприємства, що має бути спрямована не лише на задоволення поточних потреб у кваліфікованій робочій силі, а й на формування кадрового потенціалу для досягнення довгострокових цілей організації [8]. Такий підхід підкреслює стратегічний характер розвитку працівників і необхідність його узгодження з майбутніми потребами підприємства.

О. Ю. Поліщук і К. Ю. Поляк [9] пов'язують розвиток персоналу з організованим процесом набуття та вдосконалення працівниками професійних компетентностей, необхідних для виконання поточних і перспективних завдань підприємства. У цьому визначенні акцент зроблено на цілеспрямованості розвитку та його орієнтації на конкретні результати діяльності організації. Т. О. Водолажська та Л. М. Ачкасова [10] наголошують, що розвиток персоналу повинен мати стратегічний характер. Науковці пропонують формувати стратегію розвитку працівників відповідно до корпоративної, конкурентної та кадрової стратегій підприємства. Це дає змогу поєднати індивідуальні професійні цілі працівників із довгостроковими цілями організації. Узагальнення наукових підходів до трактування поняття «розвиток персоналу» наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності розвитку персоналу

Автори	Зміст наукового підходу	Основний акцент
В. Г. Алькема, О. С. Кириченко	Розвиток персоналу розглядається у взаємозв'язку з функціонуванням і стратегічним розвитком організації	Досягнення цілей підприємства
С. В. Остряніна, О. О. Мокій, Д. О. Дробітько	Комплексне вдосконалення професійних та особистісних якостей із використанням технологій самоменеджменту	Безперервне навчання і саморозвиток
М. Дзямулич	Системна діяльність із формування та нарощування кадрового потенціалу підприємства	Ефективність системи розвитку
О. Ю. Поліщук, К. Ю. Поляк	Організований процес набуття працівниками компетентностей для виконання поточних і перспективних завдань	Професійні компетентності
Т. О. Водолажська, Л. М. Ачкасова	Складова стратегічного управління персоналом, узгоджена із загальною стратегією підприємства	Стратегічна спрямованість
І. М. Перерва, С. Чень	Система розвитку знань і компетентностей із використанням цифрових технологій та гнучких форм навчання	Цифровізація розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [6–11].

Отже, під розвитком персоналу доцільно розуміти системний, безперервний і цілеспрямований процес удосконалення професійних знань, практичних навичок, компетентностей, ділових та особистісних якостей працівників, який здійснюється відповідно до поточних і стратегічних потреб підприємства та сприяє професійному і кар'єрному зростанню працівників.

Розвиток персоналу є ширшим поняттям, ніж професійне навчання. Навчання переважно спрямоване на набуття конкретних знань і навичок, необхідних для виконання певної роботи. Розвиток охоплює довгострокові зміни у професійній поведінці працівника, розширення його компетентностей, підготовку до виконання складніших функцій, кар'єрного просування та участі в управлінні підприємством. До основних складових системи розвитку персоналу належать: професійна адаптація нових працівників; первинна професійна підготовка; підвищення кваліфікації та перепідготовка; розвиток професійних, цифрових і управлінських компетентностей; наставництво, коучинг і

консультування; оцінювання результатів роботи та компетентностей; планування професійної та управлінської кар'єри; формування кадрового резерву; ротація працівників; самоосвіта і саморозвиток. Взаємозв'язок основних елементів управління розвитком персоналу наведено на рис. 1.1.

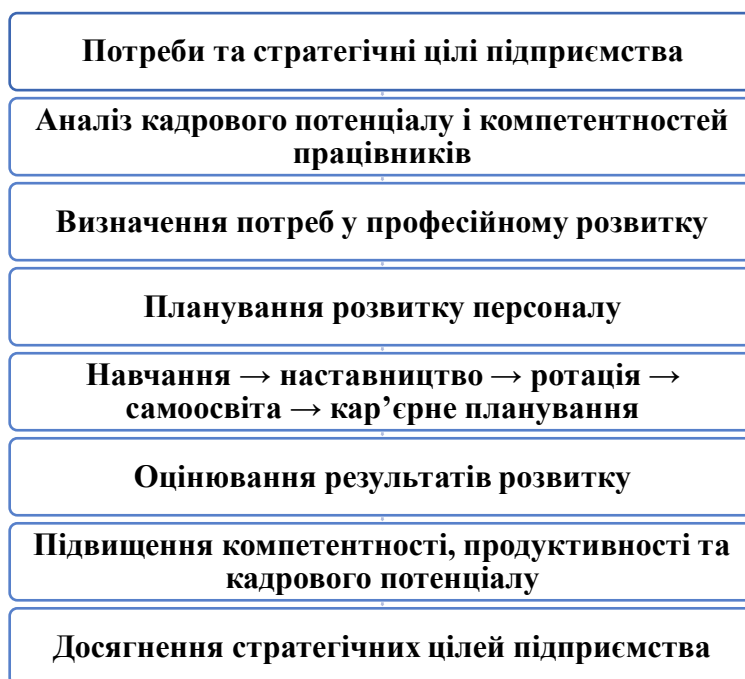


Рис. 1.1. Місце розвитку персоналу в системі управління підприємством
Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 10; 11].

Наведена схема демонструє, що розвиток персоналу має здійснюватися послідовно. Вихідною умовою є визначення цілей підприємства та встановлення вимог до компетентностей працівників. На наступному етапі аналізується наявний кадровий потенціал, виявляються прогалини у знаннях і навичках, після чого формуються програми навчання та професійного розвитку. Завершальним етапом є оцінювання результатів, на основі якого коригуються подальші заходи.

Мета управління розвитком персоналу полягає у забезпеченні підприємства працівниками, професійні компетентності яких відповідають поточним і перспективним вимогам робочих місць, технологій та стратегічних цілей організації. При цьому розвиток має задовольняти інтереси як підприємства, так і працівників.

Для підприємства розвиток персоналу спрямований на підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг, ефективності управлінських рішень, інноваційної активності й конкурентоспроможності. Для працівника він створює можливості професійного зростання, підвищення кваліфікації, розширення посадових повноважень, кар'єрного просування та зміцнення позицій на ринку праці. Основними завданнями розвитку персоналу є: визначення поточної та перспективної потреби підприємства в компетентностях; оцінювання професійного рівня працівників; виявлення розриву між наявними і необхідними компетентностями; організація навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки; підготовка працівників до виконання нових або складніших завдань; формування кадрового резерву та забезпечення кадрової наступності; підтримка професійної мобільності та кар'єрного зростання; розвиток здатності працівників до самоосвіти, інновацій і командної роботи; оцінювання результативності програм розвитку; створення умов для збереження та ефективного використання людського капіталу.

Значення розвитку персоналу необхідно розглядати на індивідуальному, організаційному та суспільно-економічному рівнях. На індивідуальному рівні він сприяє професійному зростанню працівника, підвищенню його впевненості, мотивації, мобільності та конкурентоспроможності на ринку праці. Наявність можливостей для навчання і кар'єрного просування позитивно впливає на залученість працівників і їхнє бажання продовжувати роботу в організації.

На організаційному рівні розвиток персоналу забезпечує відповідність компетентностей працівників вимогам виробництва, управління та ринку. Підприємство отримує можливість оперативніше впроваджувати нові технології, підвищувати якість процесів, формувати кадровий резерв і заповнювати керівні посади внутрішніми кандидатами. Це скорочує витрати на пошук і адаптацію працівників та знижує кадрові ризики.

На суспільно-економічному рівні професійний розвиток працівників сприяє підвищенню якості трудового потенціалу, поширенню інновацій, зростанню продуктивності праці та зайнятості населення. Безперервне навчання

також допомагає працівникам адаптуватися до структурних змін на ринку праці та появи нових професій. У табл. 1.2 систематизовано значення розвитку персоналу для основних зацікавлених сторін.

Таблиця 1.2

Значення розвитку персоналу для підприємства та працівників

Для підприємства	Для працівників
Підвищення продуктивності праці	Набуття нових знань і навичок
Поліпшення якості продукції та послуг	Підвищення професійної компетентності
Забезпечення кадрової наступності	Можливість кар'єрного просування
Формування кадрового резерву	Зростання конкурентоспроможності на ринку праці
Підвищення інноваційної активності	Професійна мобільність
Скорочення плинності персоналу	Підвищення мотивації та задоволеності працею
Зменшення кадрових ризиків	Можливість професійної самореалізації
Підвищення адаптивності підприємства	Зростання відповідальності та самостійності

Джерело: складено автором на основі [8–12].

Важливою ознакою сучасного розвитку персоналу є його безперервність. Одноразове навчання не може забезпечити довгострокову відповідність компетентностей працівника вимогам робочого місця. Підприємство має регулярно визначати потреби в розвитку, оновлювати навчальні програми, оцінювати набуті компетентності та створювати умови для їх практичного застосування.

І. М. Перерва та С. Чень зазначають, що цифрова трансформація суттєво змінює підходи до управління розвитком персоналу. У практиці підприємств набувають поширення системи дистанційного навчання, електронні курси, вебінари, мобільні освітні платформи, LMS- і LXP-системи, засоби штучного інтелекту й HR-аналітики [11]. Їх використання забезпечує гнучкість навчання, персоналізацію освітніх траєкторій та оперативний контроль результатів.

Водночас застосування цифрових технологій не усуває значення особистої взаємодії. Наставництво, коучинг, робота в проєктних командах, обмін досвідом і ротація дають змогу перетворити теоретичні знання на практичні компетентності. Тому найбільш результативним є комбінований підхід, який

поєднує очне та дистанційне навчання, самостійну роботу, практичні завдання і підтримку наставника. Ефективність розвитку персоналу залежить від дотримання низки принципів: системності, безперервності, стратегічної спрямованості, індивідуалізації, практичної орієнтованості, доступності навчання, відповідальності працівника за власний розвиток і контролю результатів. Відсутність хоча б одного з цих принципів може призвести до формального проведення навчання без помітного впливу на результати роботи.

С. В. Кудактін [12] до основних проблем управління розвитком персоналу на українських підприємствах відносить дефіцит фінансових і часових ресурсів, недостатню мотивацію працівників до навчання, професійне виснаження, відсутність чіткого зв'язку між результатами розвитку та матеріальними або кар'єрними перевагами, а також недостатню організаційну спроможність підприємств забезпечити системне навчання. Для подолання зазначених проблем програми розвитку мають формуватися на основі реальних потреб підприємства і працівників. Перед початком навчання необхідно визначити, які саме компетентності потребують розвитку, яким способом вони будуть формуватися та за якими показниками оцінюватиметься результат. Витрати на навчання доцільно розглядати не лише як поточні витрати, а як інвестиції в людський капітал.

Таким чином, розвиток персоналу є невід'ємною складовою системи управління підприємством і передумовою його стабільного функціонування. Його сутність полягає у безперервному та цілеспрямованому вдосконаленні професійних, управлінських, цифрових і особистісних компетентностей працівників. Основною метою розвитку персоналу є забезпечення відповідності кадрового потенціалу поточним і стратегічним потребам підприємства. Результативно організована система розвитку сприяє підвищенню продуктивності праці, якості роботи, мотивації, інноваційної активності та конкурентоспроможності підприємства.

1.2. Форми, методи та інструменти професійного розвитку персоналу

Професійний розвиток персоналу набуває практичного змісту через систему форм, методів та інструментів, за допомогою яких підприємство забезпечує формування, оновлення і розширення компетентностей працівників. Їх вибір не може бути універсальним, оскільки залежить від стратегічних цілей підприємства, особливостей професійної діяльності, рівня підготовки працівників, наявних ресурсів та очікуваних результатів розвитку.

У наукових дослідженнях форми професійного розвитку доцільно розглядати як організаційні способи побудови навчального процесу, методи – як способи формування знань, навичок і моделей професійної поведінки, а інструменти – як організаційні, цифрові та аналітичні засоби, що забезпечують планування, проведення й оцінювання розвитку. Такий поділ є умовним, оскільки окремі елементи можуть одночасно виконувати декілька функцій. Наприклад, наставництво є формою взаємодії між досвідченим і менш досвідченим працівником, методом передавання практичного досвіду та інструментом адаптації і формування кадрового резерву.

Н. Васюткіна розглядає систему розвитку персоналу як сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, спрямованих на задоволення потреб підприємства у кваліфікованих працівниках та потреб персоналу у професійному зростанні й самореалізації [13]. Такий підхід свідчить, що результативність розвитку визначається не кількістю проведених заходів, а їх узгодженістю з кадровою стратегією, посадовими вимогами та індивідуальними потребами працівників.

За організаційною ознакою форми професійного розвитку персоналу поділяють на індивідуальні та групові, внутрішні й зовнішні, очні, дистанційні та змішані. Індивідуальна форма передбачає формування персональної траєкторії розвитку з урахуванням рівня компетентності, посадових завдань і кар'єрних намірів працівника. Групові форми орієнтовані на одночасний

розвиток працівників, які мають спільні професійні потреби, належать до одного підрозділу або залучені до реалізації спільного проєкту.

Внутрішній професійний розвиток організовується безпосередньо підприємством із використанням власних фахівців, корпоративних програм, баз знань, наставництва та практичного навчання. Зовнішній розвиток передбачає залучення освітніх установ, тренінгових компаній, галузевих експертів, професійних асоціацій і сертифікаційних центрів. Вибір між внутрішньою та зовнішньою формами визначається складністю компетентностей, наявністю внутрішніх експертів, вартістю навчання та необхідністю отримання офіційного підтвердження кваліфікації.

Таблиця 1.3

Класифікація форм професійного розвитку персоналу

Класифікаційна ознака	Форми розвитку	Організаційне призначення
Кількість учасників	Індивідуальна, групова	Урахування персональних або колективних потреб у розвитку
Місце проведення	На робочому місці, поза робочим місцем	Поєднання практичного досвіду з теоретичною підготовкою
Джерело організації	Внутрішня, зовнішня	Використання корпоративної експертизи або залучення зовнішніх фахівців
Спосіб взаємодії	Очна, дистанційна, змішана	Забезпечення доступності та гнучкості навчання
Тривалість	Короткострокова, середньострокова, довгострокова	Розв'язання поточних або стратегічних завдань розвитку
Рівень формалізації	Формальна, неформальна, інформальна	Отримання кваліфікації, обмін досвідом або самостійне навчання
Спрямованість	Професійна, управлінська, цифрова, соціально-комунікативна	Розвиток компетентностей відповідно до посадових і стратегічних вимог

Джерело: складено автором на основі [13–16].

Сучасна система професійного розвитку здебільшого ґрунтується на поєднанні зазначених форм. Змішана модель дає змогу поєднати внутрішнє практичне навчання з опануванням зовнішніх програм, дистанційних курсів і професійної сертифікації. Вона забезпечує гнучкість навчального процесу та створює можливість адаптувати його до виробничого навантаження працівників.

Управління професійним розвитком потребує обґрунтованого вибору методів навчання. У науковій літературі поширеним є їх поділ на методи розвитку на робочому місці та поза ним. Перевагою методів першої групи є безпосередній зв'язок із трудовими функціями, можливість оперативного застосування отриманих знань і порівняно невисокі організаційні витрати. Методи другої групи забезпечують відокремлення працівника від поточних завдань, систематизацію знань та можливість залучення зовнішнього досвіду.

До методів розвитку на робочому місці належать виробничий інструктаж, наставництво, коучинг, ротація, делегування повноважень, виконання ускладнених завдань, стажування, участь у проєктних і робочих групах. Їх спільною ознакою є інтеграція професійного розвитку в процес виконання трудових функцій. Отримані знання не відокремлюються від практичної діяльності, а формуються й перевіряються безпосередньо в робочому середовищі.

Наставництво та коучинг доцільно розглядати як взаємодоповнювальні, але функціонально різні методи. Наставництво ґрунтується на передаванні професійного досвіду від компетентнішого працівника до менш досвідченого та спрямовується на засвоєння корпоративних стандартів, технологій виконання робіт і прийнятих моделей професійної поведінки. Його результативність особливо помітна під час адаптації нових працівників, освоєння складних операцій і підготовки кадрового резерву.

Коучинг орієнтований не стільки на передавання готового способу дій, скільки на активізацію внутрішнього потенціалу працівника. О. Черненко визначає коучинг як систему принципів і методів, спрямованих на розвиток потенційних можливостей персоналу, постановку цілей, підвищення відповідальності та оцінювання результатів [14]. О. Петрунько пов'язує його використання з розвитком когнітивної гнучкості, самостійності та професійних компетентностей менеджерів [15]. Отже, наставництво більшою мірою забезпечує професійну наступність, тоді як коучинг сприяє формуванню

здатності самостійно аналізувати проблеми, ухвалювати рішення та відповідати за їх реалізацію.

Поєднання коучингу й наставництва створює умови для переходу від відтворення наявного досвіду до усвідомленого професійного розвитку. А. Капацина зазначає, що ефективність такої системи залежить від компетентності коуч-менеджера, зокрема його здатності планувати, надавати зворотний зв'язок, проводити оцінювання, фасилітувати взаємодію та підтримувати навчання працівників [16].

Ротація працівників має значення як метод розширення професійного досвіду та формування системного розуміння діяльності підприємства. Переміщення між посадами, функціями або структурними підрозділами дає змогу працівникові опанувати суміжні процеси, встановити взаємозв'язки між операціями й оцінити вплив власної діяльності на загальні результати. Для підприємства ротація створює резерв взаємозамінності та дає можливість виявити працівників із потенціалом до виконання складніших або управлінських функцій.

Розвивальний ефект делегування повноважень виникає тоді, коли працівникові передається не лише окреме завдання, а й визначений рівень самостійності, право вибору способу виконання та відповідальність за результат. У цьому випадку делегування сприяє формуванню ініціативності, управлінського мислення, навичок планування й контролю. Водночас недостатньо підготовлене делегування може спричинити перевантаження працівника, тому воно має супроводжуватися визначенням очікуваних результатів, меж повноважень і механізму зворотного зв'язку.

Участь у проєктних та міжфункціональних групах забезпечує розвиток компетентностей, які складно сформувати в межах виконання стандартних посадових обов'язків. Спільна робота представників різних підрозділів сприяє обміну професійними знаннями, розумінню суміжних процесів, розвитку комунікації, командної взаємодії та здатності розв'язувати комплексні проблеми. Проєктна діяльність також може бути засобом виявлення неформальних лідерів

і працівників, спроможних координувати діяльність інших. Методи навчання поза робочим місцем охоплюють тренінги, семінари, професійні конференції, кейс-аналіз, ділові й рольові ігри, симуляції, сертифікаційні програми та навчання в закладах освіти. Їх застосування забезпечує систематизацію професійних знань, отримання зовнішнього досвіду та апробацію нових моделей поведінки в умовах, які не створюють безпосереднього ризику для діяльності підприємства.

Наукове значення тренінгу полягає у створенні середовища активного навчання, у якому формування навичок відбувається через повторювані вправи, моделювання професійних ситуацій і зворотний зв'язок. На відміну від інформаційного передавання знань, тренінг передбачає зміну поведінки учасників та апробацію нових способів дій. Його результативність залежить від відповідності змісту реальним трудовим ситуаціям і можливості використати сформовані навички після завершення програми.

Кейс-метод і ділові симуляції мають проблемно-аналітичну спрямованість. Кейс-метод передбачає дослідження конкретної управлінської або професійної ситуації, визначення проблеми, оцінювання альтернатив і обґрунтування рішення. Ділова гра доповнює аналітичний компонент поведінковою взаємодією, оскільки учасники діють у визначених ролях і спостерігають наслідки прийнятих рішень. Застосування елементів гейміфікації, за висновками О. Петрунько [15], сприяє підвищенню залученості та розвитку когнітивних компетентностей менеджерів.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів професійного розвитку персоналу

Метод	Основний результат застосування	Переваги	Обмеження
Інструктаж	Засвоєння алгоритму виконання робіт	Оперативність, практична спрямованість	Обмежені можливості розвитку самостійності

Наставництво	Передавання досвіду і корпоративних стандартів	Індивідуальний супровід, прискорення адаптації	Залежність від компетентності наставника
Коучинг	Розвиток самостійності та відповідальності	Розкриття потенціалу, орієнтація на результат	Потреба у підготовленому коучі та довірі
Ротація	Розширення досвіду і розуміння бізнес-процесів	Формування універсальності та кадрового резерву	Ризик тимчасового зниження продуктивності
Делегування	Розвиток управлінських компетентностей	Формування ініціативності та відповідальності	Можливість перевантаження працівника
Проектна робота	Розвиток командних і міжфункціональних компетентностей	Обмін знаннями, вирішення реальних проблем	Конфлікт із поточним навантаженням
Тренінг	Формування конкретних моделей поведінки	Активність учасників, практичне відпрацювання	Необхідність закріплення навичок у роботі
Кейс-метод	Розвиток аналітичного мислення	Варіативність рішень, наближеність до практики	Залежність від якості кейсу
Ділова гра, симуляція	Відпрацювання рішень у змодельованому середовищі	Можливість безпечного експериментування	Висока складність підготовки
Зовнішня сертифікація	Підтвердження професійної компетентності	Визнання результатів навчання	Вартість і ризик формального проходження

Джерело: складено автором на основі [14–18].

Результативність методів розвитку значною мірою визначається інструментами, які забезпечують їх практичне застосування. І. Станьковська та Т. Михайлов до таких інструментів відносять оцінювання результативності роботи, професійний план розвитку, менторство, навчальні платформи, компенсацію витрат на навчання, технічні зустрічі, професійну сертифікацію та участь у професійних спільнотах [17].

Одним із базових інструментів є індивідуальний план професійного розвитку. У ньому доцільно визначати цільові компетентності, заплановані заходи, терміни виконання, відповідальних осіб, необхідні ресурси та критерії оцінювання результатів. План має формуватися на основі зіставлення профілю компетентностей посади з фактичним рівнем працівника, а також урахувати його кар'єрні наміри. Оцінювання компетентностей дає змогу виявити розрив

між наявним і необхідним рівнями підготовки. Для цього можуть застосовуватися професійні тести, інтерв'ю за компетентностями, оцінювання керівником, самооцінювання, метод «360 градусів», центри оцінювання та аналіз результатів роботи. Отримані дані повинні використовуватися не лише для контролю, а й для визначення змісту подальшого розвитку.

Сучасні цифрові інструменти розширюють можливості персоналізації та контролю професійного навчання. LMS-платформи забезпечують розміщення навчальних матеріалів, призначення курсів, тестування та фіксацію прогресу. LXP-платформи орієнтовані на формування індивідуального досвіду навчання, рекомендацію контенту та самостійний вибір освітньої траєкторії. Корпоративні бази знань забезпечують накопичення інструкцій, регламентів, професійних рішень і практичного досвіду працівників.

Використання вебінарів, відеоуроків, мобільного навчання, мікрокурсів і віртуальних симуляцій дає змогу поєднати розвиток із робочим графіком. Водночас цифровізація навчання не гарантує його ефективності автоматично. Без визначених цілей, якісного змісту, підтримки керівника та практичного закріплення матеріалу цифрові платформи можуть перетворитися на засіб формальної фіксації проходження курсів. Окремим інструментом розвитку є онбординг, який поєднує професійну адаптацію, ознайомлення з корпоративними стандартами та первинне формування необхідних компетентностей. Д. Мігаль і К. Орлова [18] обґрунтовують доцільність застосування Agile-підходу до онбордингу, заснованого на гнучкості, персоналізації, коротких циклах адаптації та постійному зворотному зв'язку. Такий підхід дає змогу своєчасно коригувати програму розвитку нового працівника відповідно до його прогресу і труднощів. Логіку вибору форм, методів та інструментів професійного розвитку персоналу узагальнено на рис. 1.2.

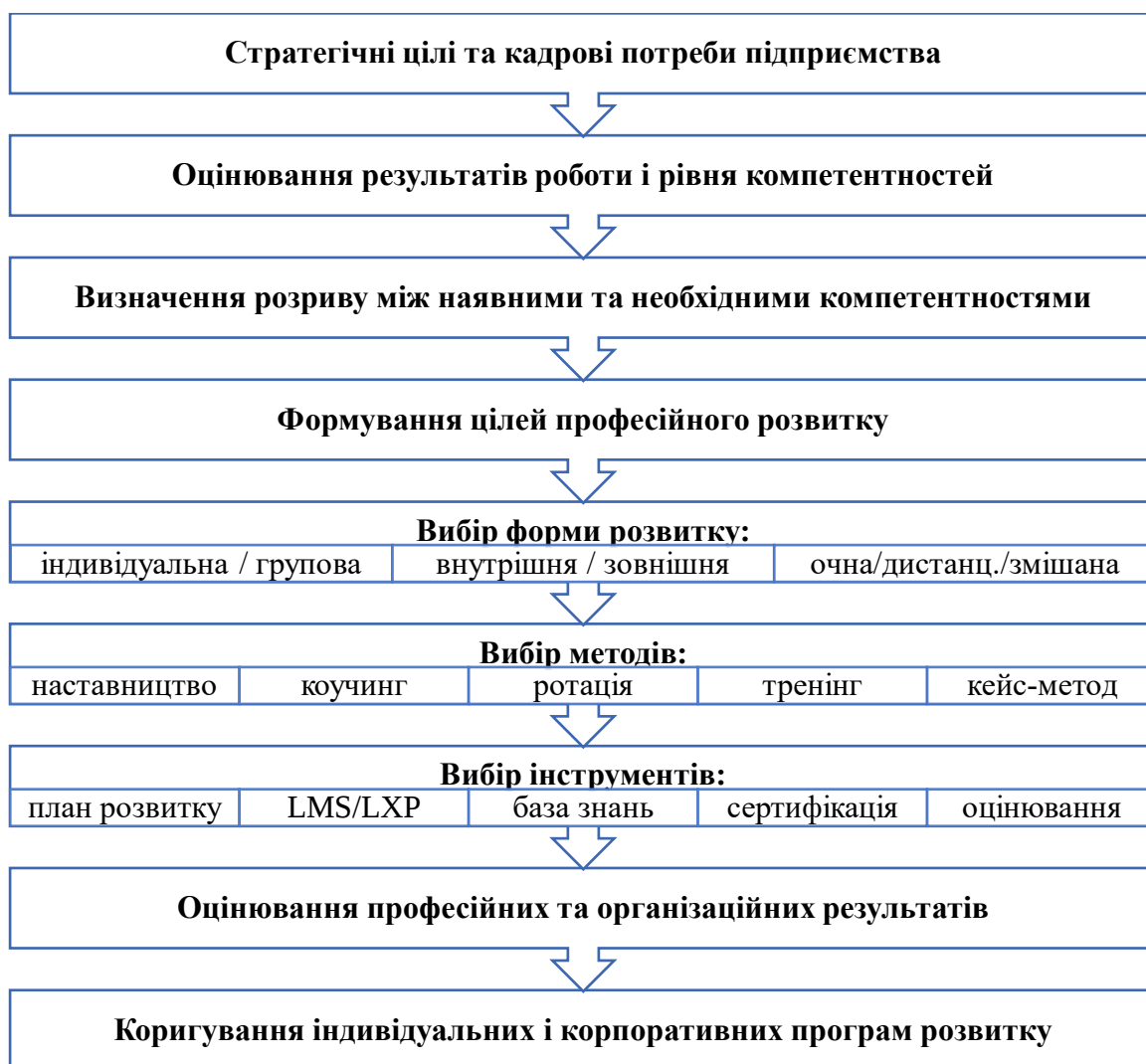


Рис. 1.2. Механізм вибору форм, методів та інструментів професійного розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором на основі [13–18].

Запропонована послідовність свідчить, що вибір методів професійного розвитку має здійснюватися після діагностики потреб, а не на основі доступності окремих навчальних заходів. Формальна організація тренінгів без визначення розриву компетентностей не дає можливості встановити їх вплив на результати роботи. Аналогічно впровадження цифрової платформи без змістовного наповнення та системи мотивації не формує повноцінної системи розвитку.

Для підвищення результативності доцільно поєднувати декілька методів у межах однієї програми. Наприклад, теоретичний електронний курс може доповнюватися тренінгом, виконанням практичного завдання, супроводом

наставника та підсумковим оцінюванням. Така комбінація забезпечує послідовний перехід від отримання інформації до формування навички та її використання в реальній діяльності.

Вибір методів повинен ураховувати зміст компетентності. Для засвоєння нормативної або технологічної інформації доцільними є електронні курси, семінари й тестування. Розвиток комунікативних і управлінських компетентностей потребує тренінгів, рольових ігор, коучингу та проєктної роботи. Формування професійної майстерності забезпечується переважно через наставництво, стажування, практичне навчання й аналіз робочих ситуацій.

Таким чином, форми, методи та інструменти професійного розвитку персоналу утворюють єдину управлінську систему. Її результативність залежить від зв'язку зі стратегічними цілями підприємства, обґрунтованої діагностики компетентностей, поєднання навчання на робочому місці та поза ним, використання цифрових технологій і регулярного оцінювання результатів. Найбільш доцільним є комбінований підхід, за якого працівник отримує теоретичні знання, набуває практичного досвіду, одержує зворотний зв'язок і має можливість застосовувати сформовані компетентності під час виконання професійних завдань.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу підприємства

Управління розвитком персоналу потребує систематичного оцінювання, оскільки проведення навчальних заходів саме по собі не гарантує підвищення професійного рівня працівників та поліпшення результатів діяльності підприємства. Оцінювання дає змогу визначити, наскільки програми навчання, наставництва, адаптації, професійної сертифікації та кар'єрного розвитку відповідають стратегічним цілям підприємства, потребам працівників і вимогам робочих місць.

Ефективність управління розвитком персоналу доцільно розглядати як співвідношення одержаних професійних, соціальних та економічних результатів із ресурсами, використаними для їх досягнення. Водночас оцінювання не повинно обмежуватися порівнянням витрат на навчання з отриманим фінансовим результатом. Значна частина наслідків розвитку персоналу має нематеріальний характер і проявляється у підвищенні компетентності, якості роботи, залученості, лояльності, інноваційної активності та здатності працівників адаптуватися до організаційних змін.

У науковій літературі застосовуються різні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. О. Ананьєва [19] обґрунтовує доцільність комплексної діагностики, яка поєднує традиційні показники кадрової роботи з цифровою HR-аналітикою, оцінюванням адаптивності та результативності кадрової політики. Такий підхід є важливим для оцінювання розвитку персоналу, оскільки дає можливість враховувати не лише результати навчання, а й їх вплив на продуктивність, плинність кадрів, залученість та здатність підприємства реагувати на зміни. О. Панченко [20] розглядає кадровий аудит, ключові показники ефективності та HR-аналітику як взаємопов'язані інструменти оцінювання кадрових процесів і виявлення ризиків, пов'язаних із невідповідністю компетентностей працівників вимогам підприємства. Науковець підкреслює, що оцінювання має забезпечувати не лише фіксацію результатів, а й своєчасне виявлення кадрових проблем та обґрунтування управлінських рішень. В. Андрєєва [21] пропонує здійснювати декомпозицію кадрової стратегії до рівня конкретних ключових показників ефективності. Це дає змогу встановити зв'язок між стратегічними цілями підприємства та результатами реалізації окремих кадрових програм. У контексті професійного розвитку такий підхід передбачає визначення показників, які відображають не лише кількість проведених навчань, а й реальну зміну компетентностей та результатів праці. Оцінювання ефективності розвитку персоналу має ґрунтуватися на таких принципах:

- системність, тобто врахування професійних, соціальних та економічних результатів;
- об'єктивність, що забезпечується використанням кількісних і якісних показників;
- порівнянність результатів за різні періоди та між окремими групами працівників;
- зв'язок показників зі стратегічними цілями підприємства;
- регулярність проведення оцінювання;
- урахування відкладеного ефекту професійного розвитку;
- практична спрямованість результатів оцінювання;
- поєднання самооцінювання працівника, оцінювання керівника та даних HR-аналітики.

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу систематизовано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу

Методичний підхід	Об'єкт оцінювання	Основні показники	Переваги	Обмеження
Витратний	Ресурси, спрямовані на розвиток	Загальні та середні витрати на навчання	Простота розрахунку, доступність даних	Не відображає результатів розвитку
Результативний	Досягнення цілей програм розвитку	Частка навчених працівників, виконання планів, сертифікація	Дає змогу оцінити виконання запланованих заходів	Кількість заходів не завжди свідчить про якість
Компетентнісний	Зміна знань, навичок і поведінки	Приріст рівня компетентностей, результати тестування	Відображає професійні зміни працівника	Потребує розроблення профілів компетентностей

Продовження Табл.1.5

Економічний	Фінансові результати розвитку	ROI, приріст продуктивності, зниження втрат	Показує економічну доцільність інвестицій	Складність відокремлення ефекту навчання
-------------	-------------------------------	---	---	--

Соціальний	Ставлення і поведінка персоналу	Залученість, лояльність, задоволеність, плинність	Ураховує нематеріальні результати	Частина показників має суб'єктивний характер
Стратегічний	Внесок розвитку персоналу в реалізацію стратегії	Забезпеченість кадровим резервом, внутрішнє просування, відповідність компетентностей	Пов'язує розвиток зі стратегічними цілями	Результат проявляється у довгостроковому періоді
Інтегральний	Сукупна ефективність системи розвитку	Узагальнений індекс за групами показників	Забезпечує комплексну оцінку	Потребує обґрунтування вагових коефіцієнтів

Джерело: складено автором на основі [19–23].

Найпростішим є витратний підхід, за якого аналізуються загальні та середні витрати на професійний розвиток. Загальна сума витрат може охоплювати оплату послуг зовнішніх провайдерів, заробітну плату тренерів і наставників, вартість цифрових платформ, навчальних матеріалів, відряджень, сертифікації, а також витрати робочого часу працівників.

Середні витрати на професійний розвиток одного працівника визначаються за формулою (1.1):

$$V_{\text{сер}} = V_{\text{заг}} / Ч_{\text{н}}, \quad (1.1)$$

де:

$V_{\text{сер}}$ – середні витрати на професійний розвиток одного працівника, грн;

$V_{\text{заг}}$ – загальна сума витрат на розвиток персоналу за певний період, грн;

$Ч_{\text{н}}$ – чисельність працівників, які пройшли навчання або були залучені до програм розвитку, осіб.

Цей показник дає змогу порівнювати інтенсивність інвестування у персонал за різні періоди або між підрозділами. Водночас його збільшення не завжди означає підвищення ефективності, оскільки витрати необхідно зіставляти з одержаними результатами.

Рівень охоплення працівників професійним розвитком розраховується за формулою (1.2):

$$K_{\text{ох}} = Ч_{\text{н}} / Ч_{\text{с}} \times 100 \%, \quad (1.2)$$

де:

K_{ox} – коефіцієнт охоплення персоналу програмами розвитку, %;

$Ч_n$ – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб;

$Ч_c$ – середньооблікова чисельність персоналу підприємства, осіб.

Показник характеризує доступність професійного розвитку для персоналу. Однак високий рівень охоплення не є достатнім доказом ефективності, якщо навчання не відповідає посадовим потребам або не забезпечує зміни професійної поведінки.

$$K_{en} = Z_{\phi} / Z_n \times 100 \%, \quad (1.3)$$

де:

K_{en} – коефіцієнт виконання плану розвитку, %;

Z_{ϕ} – фактична кількість проведених заходів або навчених працівників;

Z_n – запланована кількість заходів або працівників.

Показник відображає організаційну дисципліну, проте не дає змоги оцінити змістовну результативність проведених заходів. Тому його необхідно застосовувати разом із компетентнісними та економічними показниками.

Одним із найпоширеніших методичних підходів до оцінювання навчання є багаторівнева модель Д. Кіркпатріка, відповідно до якої результати аналізуються на чотирьох рівнях: реакція учасників, засвоєння знань, зміна поведінки та організаційні результати [22]. Перший рівень передбачає оцінювання задоволеності працівників змістом, організацією і практичною цінністю програми. Другий рівень характеризує приріст знань і навичок. Третій показує, чи застосовує працівник набуті компетентності в роботі. Четвертий визначає вплив розвитку на продуктивність, якість, витрати, продажі або інші результати підприємства.

Таблиця 1.6

Рівні оцінювання результативності професійного розвитку персоналу

Рівень оцінювання	Зміст оцінювання	Основні показники	Методи отримання інформації
1. Реакція	Сприйняття програми учасниками	Задоволеність, актуальність, оцінка	Анкетування, інтерв'ю, фокус-групи

		викладача, готовність рекомендувати	
2. Навчання	Засвоєння знань і навичок	Результати тестів, практичних завдань, приріст компетентностей	Вхідне і підсумкове тестування, кейси, симуляції
3. Поведінка	Використання набутих компетентностей	Зміна способів виконання роботи, самостійність, якість рішень	Спостереження, оцінювання керівником, метод «360 градусів»
4. Результати	Вплив на діяльність підприємства	Продуктивність, якість, продажі, витрати, кількість помилок	KPI, управлінська звітність, HR-аналітика
5. Економічна віддача	Співвідношення вигід і витрат	ROI, термін окупності, економічний ефект	Фінансово-економічні розрахунки

Джерело: складено автором на основі [22–25].

Для оцінювання засвоєння знань доцільно застосовувати вхідне і підсумкове тестування. Приріст рівня знань визначається за формулою (1.4):

$$P_z = \frac{(B_n - B_d)}{B_d} \times 100\%, \quad (1.4)$$

де:

P_z – приріст рівня знань працівника, %;

B_n – кількість балів після проходження навчання;

B_d – кількість балів до початку навчання.

Якщо оцінюється група працівників, у формулі використовуються середні результати вхідного та підсумкового тестування. Показник дає змогу визначити безпосередній навчальний ефект, проте не підтверджує використання знань у практичній діяльності.

Рівень професійної компетентності може бути визначений на основі сукупності компетентностей і вагових коефіцієнтів (1.5):

$$K_{\text{комп}} = \sum_i^n (O_i \times w_i), \quad (1.5)$$

де:

$K_{\text{комп}}$ – інтегральний рівень професійної компетентності працівника;

O_i – оцінка i -ї компетентності, балів;

w_i – ваговий коефіцієнт i -ї компетентності;

$\sum w_i = 1$.

Вагові коефіцієнти встановлюються залежно від значущості конкретної компетентності для певної посади. Наприклад, для фармацевтичного представника більшу вагу можуть мати знання продукції, комунікативні компетентності, дотримання етичних стандартів і навички роботи з професійною інформацією.

Приріст рівня компетентності після реалізації програми розвитку розраховується за формулою (1.6):

$$П_{\text{комп}} = \frac{(K_{\text{п}} - K_{\text{д}})}{K_{\text{д}}} \times 100\% \quad (1.6)$$

де:

$П_{\text{комп}}$ – приріст рівня компетентності, %;

$K_{\text{після}}$ – інтегральна оцінка компетентності після навчання;

$K_{\text{до}}$ – інтегральна оцінка компетентності до навчання.

Компетентнісний підхід потребує наявності профілів посад, чітких критеріїв оцінювання та єдиної шкали. Результати доцільно визначати не відразу після завершення навчання, а після періоду, достатнього для практичного застосування отриманих знань.

Важливим показником є частка працівників, які застосовують набуті знання та навички у професійній діяльності (1.7):

$$K_{\text{заст}} = Ч_{\text{з}} / Ч_{\text{н}} \times 100 \%, \quad (1.7)$$

де:

$K_{\text{заст}}$ – коефіцієнт практичного застосування результатів навчання, %;

$Ч_{\text{з}}$ – чисельність працівників, які використовують набуті компетентності в роботі, осіб;

$Ч_{\text{н}}$ – загальна чисельність працівників, які пройшли відповідне навчання, осіб.

Інформація для розрахунку може бути отримана шляхом опитування працівників, оцінювання керівниками, аналізу виконання практичних завдань та динаміки індивідуальних КРІ.

Економічне оцінювання спрямоване на визначення фінансової віддачі від вкладень у розвиток персоналу. У наукових дослідженнях інвестиції в людський капітал розглядаються як витрати, що можуть забезпечувати приріст продуктивності, скорочення помилок, зниження операційних витрат та підвищення якості результатів праці [23].

Економічний ефект від реалізації програми розвитку визначається за формулою (1.8):

$$E_p = D_d + B_z - B_p, \quad (1.8)$$

де:

E_p – економічний ефект програми розвитку, грн;

D_d – додатковий дохід, отриманий завдяки реалізації програми, грн;

B_z – сума зекономлених витрат або попереджених втрат, грн;

B_p – загальні витрати на реалізацію програми розвитку, грн.

До додаткового доходу може бути віднесено приріст обсягу продажів або виробітку, а до зекономлених витрат — зменшення браку, помилок, рекламаций, простоїв і витрат на залучення зовнішніх працівників.

Рентабельність інвестицій у професійний розвиток персоналу визначається за формулою (1.9):

$$ROI = \frac{(\Phi B - B_p)}{B_p} \times 100\%, \quad (1.9)$$

де:

ROI – рентабельність інвестицій у професійний розвиток, %;

ΦB – фінансові вигоди, одержані внаслідок реалізації програми, грн;

B_p – загальні витрати на реалізацію програми, грн.

Якщо показник ROI є додатним, фінансові вигоди перевищують витрати. Однак коректність розрахунку залежить від можливості виокремити частину результату, отриману саме завдяки професійному розвитку. На продуктивність і фінансові показники одночасно можуть впливати зміна технологій, ринкової ситуації, системи мотивації, складу персоналу та організації праці. Коефіцієнт вигід і витрат визначається за формулою (1.10):

$$K_{\text{вв}} = \Phi B / B_p, \quad (1.10)$$

де:

$K_{\text{вв}}$ – коефіцієнт співвідношення вигід і витрат;

ΦB – фінансові вигоди від програми, грн;

B_p – витрати на програму, грн.

Значення коефіцієнта понад одиницю свідчить про перевищення фінансових вигід над витратами.

Термін окупності витрат на розвиток персоналу визначається за формулою (1.11):

$$T_{\text{ок}} = B_p / E_m, \quad (1.11)$$

де:

$T_{\text{ок}}$ – термін окупності витрат, місяців;

B_p – загальні витрати на програму розвитку, грн;

E_m – середньомісячний економічний ефект від програми, грн.

Застосування цього показника є доцільним для порівняння альтернативних програм навчання та визначення періоду повернення вкладених коштів.

Оцінювання впливу розвитку на продуктивність праці може здійснюватися за формулою (1.12):

$$ПП = OP / Ч, \quad (1.12)$$

де:

$ПП$ – продуктивність праці;

OP – обсяг реалізованої продукції, виконаних робіт або наданих послуг у вартісному чи натуральному вираженні;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників.

Темп зміни продуктивності після навчання визначається так (1.13):

$$T_{\text{пп}} = \frac{(\text{ПП}_{\text{п}} - \text{ПП}_{\text{д}})}{\text{ПП}_{\text{д}}} \times 100\%, \quad (1.13)$$

де:

$T_{\text{пп}}$ – темп приросту продуктивності праці, %;

$ПП_n$ – продуктивність після реалізації програми;

$ПП_0$ – продуктивність до реалізації програми.

Під час застосування показника необхідно враховувати часовий інтервал між завершенням навчання та оцінюванням, а також вплив інших організаційно-економічних чинників.

Соціальна ефективність розвитку персоналу може оцінюватися за показниками задоволеності, залученості, лояльності, стабільності кадрового складу та внутрішнього кар'єрного просування. Дослідження К. Злобіна, Н. Літвін та І. Бурлакової підтверджує взаємозв'язок програм підтримки й розвитку працівників із продуктивністю та лояльністю персоналу [24].

Коефіцієнт внутрішнього кар'єрного просування розраховується за формулою (1.14):

$$K_{кп} = Ч_{вп} / Ч_{зп} \times 100 \%, \quad (1.14)$$

де:

$K_{кп}$ – коефіцієнт внутрішнього кар'єрного просування, %;

$Ч_{вп}$ – кількість посад, заповнених внутрішніми кандидатами;

$Ч_{зп}$ – загальна кількість заповнених посад відповідного рівня.

Зростання цього показника може свідчити про результативність кадрового резерву, наставництва та програм підготовки майбутніх керівників.

Для оцінювання здатності підприємства зберігати працівників, залучених до програм розвитку, доцільно використовувати коефіцієнт утримання (1.15):

$$K_{ут} = Ч_{зал} / Ч_n \times 100 \%, \quad (1.15)$$

де:

$K_{ут}$ – коефіцієнт утримання навчених працівників, %;

$Ч_{зал}$ – чисельність працівників, які залишилися працювати на підприємстві після завершення визначеного періоду;

$Ч_n$ – чисельність працівників, які пройшли навчання.

Низьке значення показника може свідчити про те, що професійний розвиток не підтримується можливостями кар'єрного зростання, системою мотивації або належними умовами праці.

Для узагальнення результатів доцільно застосовувати інтегральний показник ефективності управління розвитком персоналу (1.16):

$$I_{ep} = \sum_{i=1}^n (I_i \times w_i) \quad (1.16)$$

де:

I_{ep} – інтегральний показник ефективності управління розвитком персоналу;

I_i – нормоване значення i -го показника;

w_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1.$$

До складу інтегрального показника можуть входити коефіцієнт охоплення навчанням, приріст компетентностей, рівень практичного застосування знань, зміна продуктивності, коефіцієнт внутрішнього просування, утримання персоналу та ROI.

Для показників-стимуляторів, збільшення яких є позитивною тенденцією, нормування здійснюється за формулою (1.17):

$$I_i = X_i / X_{max}, \quad (1.17)$$

де:

X_i – фактичне значення показника;

X_{max} – максимальне або цільове значення показника.

Для показників-дестимуляторів, зростання яких є негативним, наприклад плинності або кількості помилок, застосовується формула (1.18):

$$I_i = X_{min} / X_i, \quad (1.18)$$

де:

X_{min} – мінімальне або нормативне значення показника;

X_i – фактичне значення показника.

Приклад системи показників для інтегрального оцінювання наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Система показників оцінювання ефективності управління розвитком персоналу

Група показників	Показники	Рекомендована вага
Організаційні	Охоплення навчанням, виконання плану розвитку, завершення програм	0,15
Компетентнісні	Приріст знань, зміна рівня компетентностей, сертифікація	0,25
Поведінкові	Практичне застосування знань, самостійність, якість рішень	0,20
Економічні	Приріст продуктивності, економічний ефект, ROI	0,25
Соціальні та стратегічні	Залученість, утримання, внутрішнє кар'єрне просування	0,15
Разом		1,00

Джерело: запропоновано автором на основі [19–25].

Конкретні вагові коефіцієнти можуть бути визначені експертним методом з урахуванням цілей підприємства. Для підприємства фармацевтичної сфери до системи оцінювання доцільно включати показники засвоєння знань про продукцію, дотримання нормативних та етичних вимог, зменшення кількості професійних помилок, якість комунікації з клієнтами і медичними працівниками, результати сертифікації та виконання індивідуальних показників роботи. Послідовність комплексного оцінювання ефективності управління розвитком персоналу наведено на рис. 1.3.

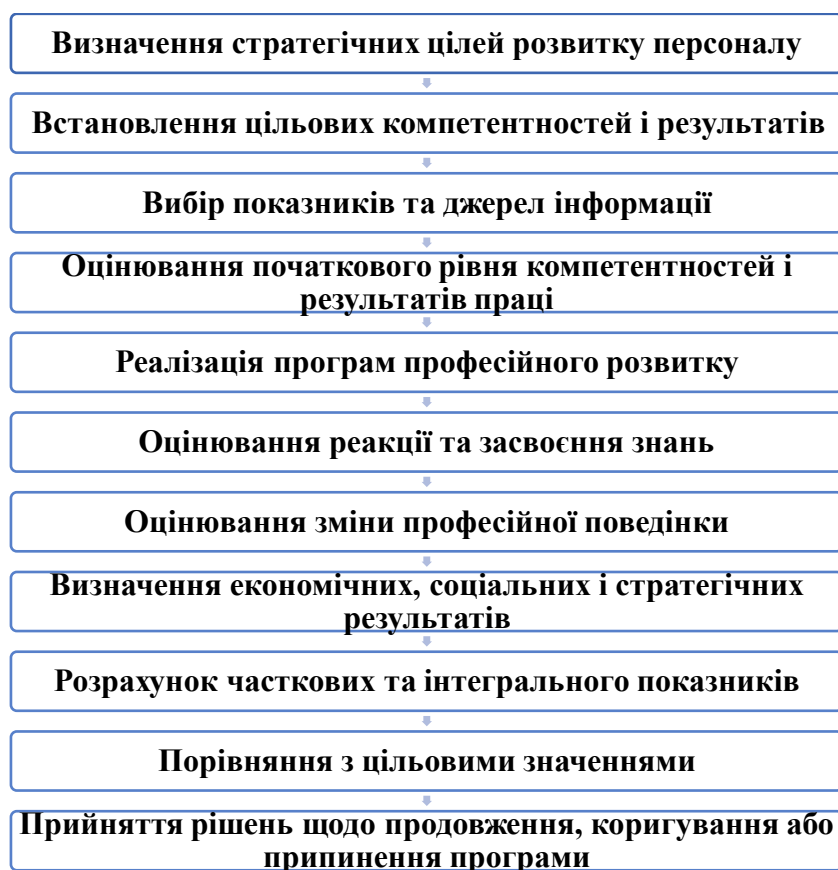


Рис. 1.3. Алгоритм комплексного оцінювання ефективності управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [19–25].

У сучасних умовах інформаційною основою оцінювання дедалі частіше стають цифрові системи управління навчанням і HR-аналітика. Дані LMS-платформ дають змогу фіксувати активність працівників, тривалість навчання, завершення курсів, результати тестування, повторні спроби та послідовність опанування матеріалу. Поведінкові цифрові сліди доповнюють традиційні опитування і дають можливість виявляти проблеми залученості або засвоєння матеріалу [25]. Водночас цифрові показники необхідно інтерпретувати обережно. Факт завершення курсу або тривалість перебування на платформі не доводять формування професійної компетентності. Тому цифрові дані мають поєднуватися з оцінюванням практичних завдань, спостереженням за зміною поведінки та аналізом результатів праці.

Таким чином, оцінювання ефективності управління розвитком персоналу повинно мати комплексний характер і охоплювати витрати, організаційні результати, приріст знань і компетентностей, зміну професійної поведінки, економічні результати та соціально-стратегічні наслідки. Використання лише одного показника, зокрема кількості навчених працівників або суми витрат, не дає об'єктивного уявлення про результативність системи розвитку. Найбільш обґрунтованим є поєднання багаторівневої моделі оцінювання навчання, компетентнісного підходу, системи кадрових KPI, розрахунку економічного ефекту та інтегрального оцінювання. Такий підхід дає змогу визначити не лише факт проведення навчання, а й реальну зміну компетентностей працівників, їхньої професійної поведінки та результатів діяльності підприємства.

Отже, у першому розділі узагальнено теоретико-методичні засади управління розвитком персоналу підприємства. Встановлено, що розвиток персоналу є безперервним і цілеспрямованим процесом удосконалення професійних, управлінських, цифрових та особистісних компетентностей працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства. Його результативність залежить від обґрунтованого поєднання форм, методів та інструментів навчання, зокрема наставництва, коучингу, ротації, тренінгів, проєктної роботи, цифрових платформ та індивідуальних планів розвитку. Доведено, що оцінювання ефективності управління розвитком персоналу має здійснюватися комплексно, із використанням організаційних, компетентнісних, економічних, соціальних і стратегічних показників. Сформовані теоретичні положення створюють методичну основу для подальшого аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» та визначення напрямів її вдосконалення.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз основних показників діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД»

ТОВ «Гледфарм ЛТД» у досліджуваному періоді здійснювало діяльність на фармацевтичному ринку України та входило до групи фармацевтичних компаній «Кусум». Основними напрямками діяльності підприємства були дистрибуція, маркетингове просування та реалізація генеричних лікарських засобів. Асортимент продукції охоплював лікарські засоби для застосування у психіатрії, гастроентерології, гінекології, дерматовенерології, ендокринології, кардіології, неврології, педіатрії, пульмонології, урології, хірургії та інших терапевтичних напрямках [26].

Відповідно до відкритих реєстрових даних, основним видом економічної діяльності підприємства у досліджуваному періоді була оптова торгівля фармацевтичними товарами за КВЕД 46.46 [27]. Така спеціалізація зумовлює підвищені вимоги до дотримання законодавства у сфері обігу лікарських засобів, фармаконагляду, сертифікації, професійної етики, якості інформації про продукцію та компетентності працівників. Основні реєстраційні відомості про досліджуване підприємство наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Реєстраційні дані ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Показник	Характеристика
Повне найменування у досліджуваному періоді	Товариство з обмеженою відповідальністю «Гледфарм ЛТД»
Скорочене найменування	ТОВ «Гледфарм ЛТД»
Поточне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Кусум»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	20075891
Дата державної реєстрації	13 жовтня 1997 р.

Продовження Табл.2.1

Місцезнаходження	Україна, 02092, м. Київ, вул. Алма-Атинська, буд. 58
Основний вид економічної діяльності	46.46 – Оптова торгівля фармацевтичними товарами
Статутний капітал	1 845 000 грн
Сфера діяльності	Оптова торгівля, дистрибуція та маркетингове просування фармацевтичної продукції
Форма власності	Приватна власність
Галузева належність	Фармацевтична галузь
Наявність відокремлених підрозділів	У попередні періоди діяли регіональні відокремлені підрозділи; Запорізьку філію припинено 2 грудня 2024 р.
Корпоративна належність	Група фармацевтичних компаній «Кусум»

Джерело: складено автором за даними Єдиного державного реєстру та відкритих аналітичних систем [27; 31; 32].

Наведені реєстраційні дані свідчать, що підприємство має тривалий період функціонування на українському фармацевтичному ринку. Основний вид діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД» безпосередньо пов'язаний з оптовою торгівлею фармацевтичними товарами, що визначає специфіку його бізнес-процесів, організаційної структури та кадрового забезпечення. Здійснення діяльності у фармацевтичній галузі потребує залучення працівників із належним рівнем професійної підготовки, знанням лікарських засобів, регуляторних вимог, стандартів фармаконагляду та етичних норм взаємодії з учасниками ринку.

Організаційна структура ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2024 р. мала лінійно-функціональний характер. Її особливостями були розподіл управлінських функцій за окремими напрямками, централізація ухвалення ключових рішень і чітка вертикаль підпорядкування. До структури підприємства входили напрями бухгалтерського та управлінського обліку, фінансів, управління персоналом, регуляторної діяльності, фармаконагляду, маркетингу, продажів, юридичного забезпечення та етики бізнесу, інформаційних технологій, регіонального розвитку, охорони праці й безпеки [28]. Загальну організаційну модель підприємства подано на рис. 2.1.

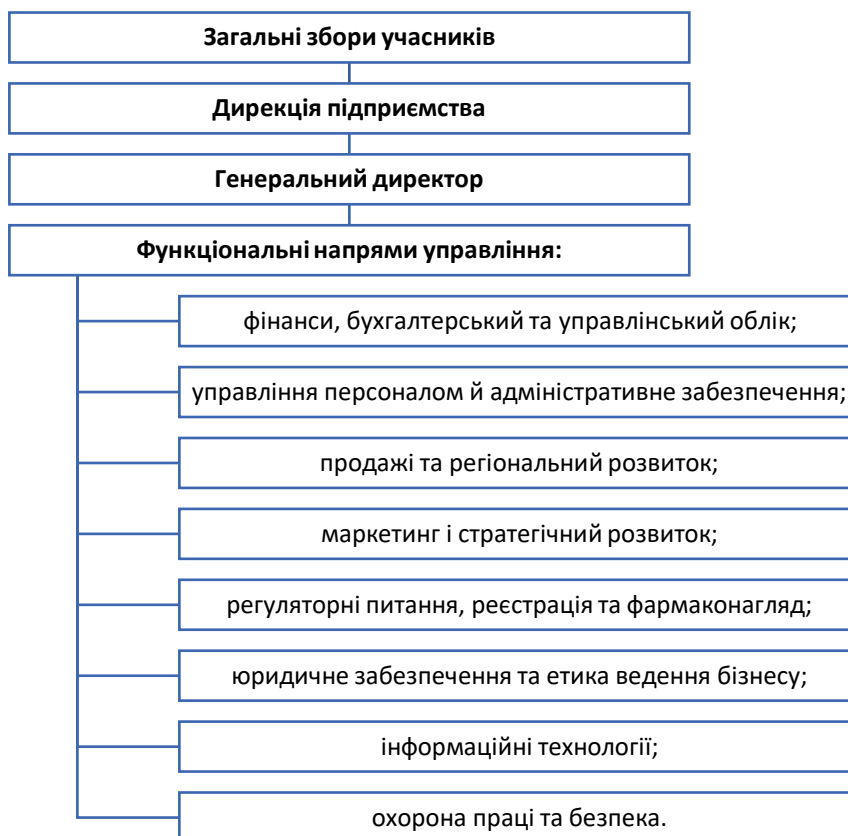


Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2024 р.

Джерело: складено автором на основі [28].

Перевагою лінійно-функціональної структури є спеціалізація управлінських підрозділів і чіткий розподіл відповідальності. Водночас централізація управління може сповільнювати горизонтальну взаємодію між підрозділами, що особливо важливо під час реалізації міжфункціональних проєктів, упровадження нових препаратів, організації навчання та розвитку персоналу. Отже, ефективність такої структури залежить від налагодженої комунікації між департаментами та координації їхньої діяльності.

Для оцінювання економічного стану підприємства проведено горизонтальний аналіз основних показників за 2022–2024 рр. Вихідні дані сформовано на основі офіційної фінансової звітності та звітів про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» [28–30].

Таблиця 2.2

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Гледфарм
ЛТД» за 2022–2024 рр.**

Показник	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Зміна 2023/2022, %	Зміна 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	2 457 267	3 190 531	3 614 353	+29,84	+13,28
Собівартість реалізації	1 172 376	1 540 822	1 691 102	+31,43	+9,75
Валовий прибуток	1 284 891	1 649 709	1 923 251	+28,39	+16,58
Прибуток від операційної діяльності	507 807	322 065	410 094	–36,58	+27,33
Прибуток до оподаткування	516 225	346 473	435 996	–32,88	+25,83
Чистий прибуток	421 191	283 880	354 855	–32,60	+25,00
Активи	1 533 143	1 642 458	2 016 580	+7,13	+22,78
Власний капітал	1 168 106	1 310 388	1 585 214	+12,18	+20,97
Зобов'язання	365 037	332 070	431 366	–9,03	+29,90

Джерело: складено та розраховано автором на основі [28–30].

Дані табл. 2.2 свідчать про стійке зростання обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації у 2023 р. збільшився на 733 264 тис. грн, або на 29,84 %, порівняно з 2022 р. У 2024 р. дохід зріс ще на 423 822 тис. грн, або на 13,28 %, і досяг 3 614 353 тис. грн. Загалом за два роки приріст доходу становив 1 157 086 тис. грн, або 47,09 %.

Позитивна динаміка доходу свідчить про розширення масштабів реалізації продукції та збереження ринкових позицій підприємства в умовах воєнних і макроекономічних ризиків. Водночас темп приросту доходу в 2024 р. сповільнився порівняно з попереднім роком. Частково це пов'язано з високою базою 2023 р. та загальною ситуацією на фармацевтичному ринку.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р. зросла на 31,43 %, тобто швидше за дохід. Це негативно вплинуло на відносну величину валового прибутку. У 2024 р. ситуація покращилася: собівартість збільшилася лише на 9,75 %, тоді як дохід – на 13,28 %. Унаслідок цього валовий прибуток зріс на 16,58 % і становив 1 923 251 тис. грн.

Незважаючи на зростання валового прибутку в 2023 р., прибуток від операційної діяльності скоротився на 36,58 %. Основною причиною було істотне

збільшення адміністративних витрат і витрат на збут. За даними фінансової звітності, адміністративні витрати у 2023 р. становили 319 620 тис. грн проти 192 968 тис. грн у 2022 р., а витрати на збут зросли з 512 208 до 950 241 тис. грн [29].

У 2024 р. підприємству вдалося частково відновити операційну результативність. Операційний прибуток зріс на 27,33 %, прибуток до оподаткування – на 25,83 %, а чистий прибуток – на 25,00 %. Проте чистий прибуток 2024 р. залишався на 66 336 тис. грн, або на 15,75 %, нижчим за показник 2022 р. Це свідчить, що розширення обсягів реалізації супроводжувалося зростанням операційних витрат, насамперед витрат, пов'язаних із маркетингом, збутом, персоналом і підтримкою регіональної діяльності. Динаміку чистого доходу, валового та чистого прибутку ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2022–2024 рр. відобразили на рис. 2.2.

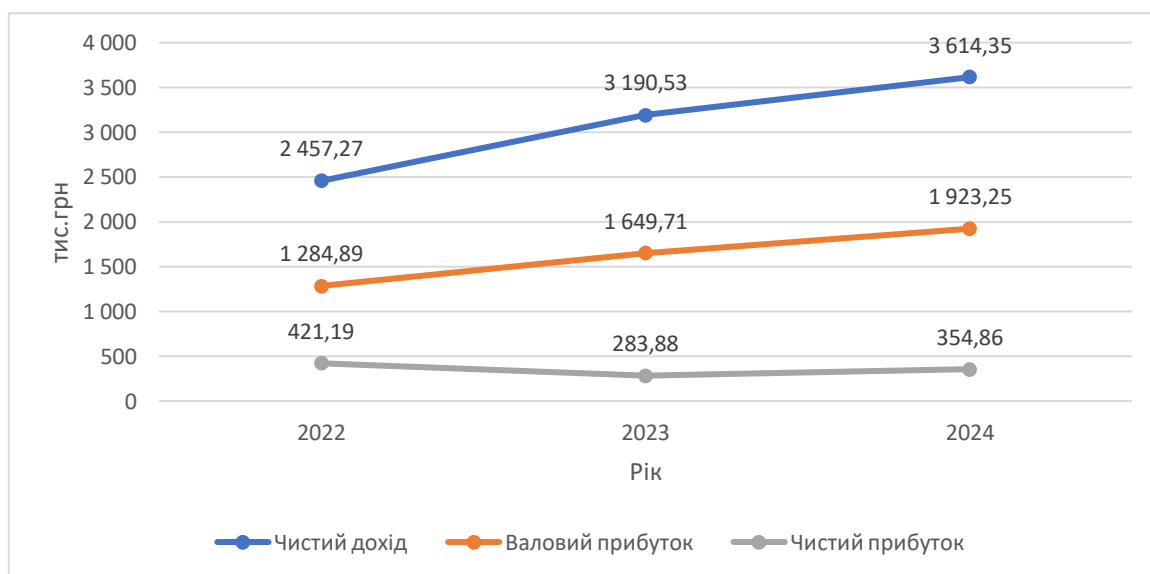


Рис. 2.2. Динаміка чистого доходу, валового та чистого прибутку ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2022–2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Гледфарм ЛТД» [28–30].

Важливим аспектом аналізу є оцінювання структури капіталу та майнового стану. Загальна вартість активів підприємства у 2023 р. зросла на 7,13 %, а у 2024 р. – на 22,78 %, досягнувши 2 016 580 тис. грн. За два роки активи збільшилися на 483 437 тис. грн, або на 31,53 %.

У 2024 р. основним чинником зростання активів стало збільшення необоротних активів на 247 568 тис. грн та оборотних активів на 125 655 тис. грн. Вартість основних засобів зросла на 247 196 тис. грн. У структурі оборотних активів збільшилися запаси товарів, готової продукції, дебіторська заборгованість і грошові кошти [28]. Це вказує на розширення матеріально-технічної бази та обсягів операційної діяльності. Зростання активів переважно фінансувалося за рахунок власного капіталу. Його величина збільшилася з 1 168 106 тис. грн у 2022 р. до 1 585 214 тис. грн у 2024 р., або на 35,71 %. Зобов'язання у 2023 р. скоротилися на 9,03 %, але у 2024 р. зросли на 29,90 %. Незважаючи на це, частка власного капіталу в активах залишалася високою. Для поглиблення оцінки розраховано показники рентабельності та фінансової стійкості (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка відносних показників діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022, в. п.
Валова рентабельність продажів, %	Валовий прибуток / дохід × 100	52,29	51,71	53,21	+0,92
Чиста рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / дохід × 100	17,14	8,90	9,82	−7,32

Продовження Табл.2.3

Рентабельність активів, %	Чистий прибуток / активи $\times 100$	27,47	17,28	17,60	–9,87
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / активи	0,76	0,80	0,79	+0,03
Частка зобов'язань в активах	Зобов'язання / активи	0,24	0,20	0,21	–0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	1,30	1,70	1,20	–0,10

Джерело: розраховано автором на основі [28–30].

Валова рентабельність продажів протягом досліджуваного періоду залишалася на рівні понад 50 %. У 2024 р. вона становила 53,21 %, що на 1,50 відсоткового пункта вище за показник 2023 р. Це підтверджує позитивний вплив випереджального зростання доходу порівняно із собівартістю.

Чиста рентабельність продажів знизилася з 17,14 % у 2022 р. до 8,90 % у 2023 р. У 2024 р. показник підвищився до 9,82 %, однак не досяг рівня 2022 р. Аналогічною була динаміка рентабельності активів: після зниження з 27,47 до 17,28 % у 2023 р. показник у 2024 р. зріс лише до 17,60 %. Отже, збільшення майнового потенціалу підприємства поки що не супроводжувалося пропорційним зростанням чистого прибутку.

Коефіцієнт фінансової автономії перебував у межах 0,76–0,80, тобто 76–80 % активів фінансувалися власним капіталом. Це характеризує підприємство як фінансово стійке та відносно незалежне від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 р. знизився з 1,70 до 1,20, проте залишався вищим за одиницю. За оцінкою керівництва, підприємство мало достатній обсяг високоліквідних активів для своєчасного погашення поточних зобов'язань [28].

Оскільки дослідження присвячено управлінню розвитком персоналу, важливо зіставити фінансові результати з динамікою чисельності працівників. За даними відкритого агрегатора реєстрової фінансової інформації, кількість працівників зросла з 429 осіб у 2022 р. до 686 осіб у 2023 р. та 761 особи у 2024 р. [31].

Таблиця 2.4

Динаміка чисельності персоналу та продуктивності праці ТОВ

«Гледфарм ЛТД»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022, %
Кількість працівників, осіб	429	686	761	+77,39
Приріст чисельності до попереднього року, %	–	+59,91	+10,93	–
Дохід на одного працівника, тис. грн	5 727,9	4 650,9	4 749,5	–17,08
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	981,8	413,8	466,3	–52,50

Джерело: розраховано автором на основі [28–31].

Чисельність працівників за два роки зросла на 332 особи, або на 77,39 %, тоді як дохід збільшився на 47,09 %. Унаслідок випереджального збільшення чисельності дохід у розрахунку на одного працівника знизився з 5 727,9 тис. грн у 2022 р. до 4 650,9 тис. грн у 2023 р. У 2024 р. показник підвищився до 4 749,5 тис. грн, проте залишався на 17,08 % нижчим за рівень 2022 р.

Суттєвіше знизився чистий прибуток у розрахунку на одного працівника – з 981,8 до 466,3 тис. грн. Така динаміка не обов’язково свідчить про погіршення індивідуальної роботи працівників, оскільки на показник впливають розширення штату, організаційна перебудова, маркетингові витрати, інвестиції в розвиток і часовий розрив між найманням персоналу та отриманням економічного результату. Водночас вона підтверджує необхідність аналізу професійної структури персоналу, якості адаптації нових працівників та ефективності програм їхнього навчання. За результатами організаційно-економічного аналізу можна визначити основні позитивні та проблемні тенденції діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Узагальнення результатів аналізу діяльності ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Позитивні тенденції	Проблемні тенденції та ризики
Зростання доходу на 47,09 % за 2022–2024 рр.	Зниження чистої рентабельності порівняно з 2022 р.
Зростання валового прибутку та валової рентабельності	Значне збільшення адміністративних і збутових витрат
Збільшення активів і власного капіталу	Зростання зобов'язань на 29,90 % у 2024 р.
Високий рівень фінансової автономії	Зниження коефіцієнта швидкої ліквідності
Відновлення чистого прибутку у 2024 р.	Випереджальне зростання чисельності персоналу порівняно з доходом
Розширення кадрового потенціалу підприємства	Зниження доходу та прибутку в розрахунку на одного працівника
Розвинена функціональна структура управління	Потреба в посиленні міжфункціональної взаємодії та розвитку компетентностей

Джерело: узагальнено автором.

Отже, протягом 2022–2024 рр. ТОВ «Гледфарм ЛТД» збільшило масштаби діяльності, обсяги реалізації, активи, власний капітал і чисельність персоналу. Підприємство зберігало високий рівень фінансової автономії, достатню ліквідність та прибутковість. У 2024 р. спостерігалось відновлення операційного і чистого прибутку після їхнього зниження у 2023 р. Разом із тим темпи зростання чисельності персоналу перевищували темпи збільшення доходу, а показники чистої рентабельності та прибутку на одного працівника не досягли рівня 2022 р. Виявлені тенденції актуалізують потребу в оцінюванні кількісного та якісного складу працівників, відповідності їхніх компетентностей завданням підприємства, ефективності адаптації, професійного навчання і кар'єрного розвитку.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Персонал ТОВ «Гледфарм ЛТД» є основним носієм професійних знань і компетентностей, необхідних для реалізації фармацевтичної продукції, маркетингового супроводу лікарських засобів, здійснення регуляторної діяльності, фармаконагляду, управління продажами та взаємодії з учасниками фармацевтичного ринку. Специфіка діяльності підприємства зумовлює підвищені вимоги до освітнього рівня працівників, знання законодавства, корпоративних процедур, характеристик лікарських засобів та етичних норм ведення бізнесу. Кількісний аналіз персоналу передбачає дослідження чисельності працівників, темпів її зміни, кадрової стабільності та співвідношення темпів зростання персоналу з результатами діяльності підприємства. Якісний аналіз охоплює гендерну, вікову, освітню, професійно-кваліфікаційну структуру, наявність наукових ступенів, частку працівників із додатковими гарантіями та інші характеристики кадрового потенціалу.

За відкритими реєстровими даними чисельність працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2022 р. становила 429 осіб, у 2023 р. – 686 осіб, а у 2024 р. – 761 особу [32]. Отже, протягом досліджуваного періоду підприємство істотно розширило кадровий склад.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД»
у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022
Кількість працівників за відкритими реєстровими даними, осіб	429	686	761	+332
Абсолютний приріст до попереднього року, осіб	–	+257	+75	–
Темп приросту до попереднього року, %	–	+59,91	+10,93	–
Темп приросту порівняно з 2022 р., %	–	+59,91	+77,39	+77,39
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн	5 727,9	4 650,9	4 749,5	–978,4
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	981,8	413,8	466,3	–515,5

Джерело: складено та розраховано автором на основі [28–32].

Дані табл. 2.6 свідчать, що найбільш інтенсивне розширення кадрового складу відбулося у 2023 р., коли чисельність працівників збільшилася на 257 осіб, або на 59,91 %. У 2024 р. зростання продовжилося, однак його темп знизився до 10,93 %. Загалом порівняно з 2022 р. чисельність персоналу збільшилася на 332 особи, або на 77,39 %.

Збільшення кількості працівників можна пов'язати з розширенням обсягів діяльності, розвитком регіональної присутності, посиленням маркетингової та збутової функцій, а також формуванням нових функціональних напрямів. Водночас темп зростання чисельності персоналу перевищував темп приросту чистого доходу, який за 2022–2024 рр. становив 47,09 %. Унаслідок цього чистий дохід у розрахунку на одного працівника знизився на 17,08 %.

Особливо відчутне зниження відбулося у 2023 р., коли показник доходу на одного працівника скоротився з 5 727,9 до 4 650,9 тис. грн. У 2024 р. він зріс до 4 749,5 тис. грн, що свідчить про поступове підвищення віддачі від розширеного кадрового складу. Проте рівень 2022 р. не був відновлений.

Чистий прибуток на одного працівника скоротився з 981,8 тис. грн у 2022 р. до 413,8 тис. грн у 2023 р. У 2024 р. показник підвищився до 466,3 тис. грн, однак залишився на 52,50 % нижчим, ніж у 2022 р. Така динаміка не може оцінюватися виключно як погіршення ефективності праці, оскільки розширення штату потребує витрат на добір, адаптацію, матеріальне забезпечення та навчання нових працівників, а економічний ефект від цих витрат проявляється із часовим лагом.

Офіційні звіти про управління містять дещо інші дані, що пояснюється застосуванням різних методик обліку. Станом на 31 грудня 2022 р. загальна чисельність працівників становила 413 осіб [33]. У 2023 р. середньооблікова чисельність штатних працівників дорівнювала 586 особам [34]. У 2024 р. середньооблікова чисельність становила 577 осіб, тоді як загальна чисельність на кінець року – 738 осіб [35].

Таблиця 2.7

Показники чисельності персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальна чисельність працівників на кінець року, осіб	413	686*	738
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	401*	586	577
Кількість сумісників на кінець року, осіб	12*	100*	123
Абсолютна зміна загальної чисельності до попереднього року, осіб	–	+273	+52
Темп приросту загальної чисельності до попереднього року, %	–	+66,10	+7,58
Коефіцієнт плинності персоналу, %	1,70*	1,50*	1,33
Частка сумісників у загальній чисельності персоналу, %	2,91	14,58	16,67

Примітка: показники, позначені знаком «*», є розрахунковими або експертно припущеними, оскільки відповідні дані не деталізовано у відкритій звітності підприємства. Загальну чисельність за 2023 р. прийнято на рівні відкритих реєстрових даних; середньооблікову чисельність за 2022 р. визначено з урахуванням загальної чисельності та припущеної кількості сумісників. Кількість сумісників за 2023 р. оцінено як різницю між загальною та середньообліковою чисельністю. Коефіцієнти плинності за 2022–2023 рр. визначено експертно з урахуванням офіційного показника 2024 р. та характеристики підприємством кадрового складу як стабільного.*

Джерело: складено автором на основі [33–35].

Дані табл. 2.7 свідчать про істотне розширення кадрового складу підприємства у 2023 р. Загальна чисельність працівників збільшилася на 273 особи, або на 66,10 %. У 2024 р. темп зростання сповільнився до 7,58 %, що може свідчити про поступове завершення активної фази формування кадрового складу.

Середньооблікова чисельність штатних працівників у 2024 р. зменшилася порівняно з 2023 р. на 9 осіб, або на 1,54 %, тоді як загальна чисельність на кінець року зросла. Така ситуація може бути пов'язана з активним прийняттям працівників у другій половині року, залученням сумісників та розширенням окремих функціональних напрямів.

Частка сумісників, за розрахунковими даними, зросла з 2,91 % у 2022 р. до 16,67 % у 2024 р. Збільшення цього показника може свідчити про використання підприємством гнучких форм зайнятості, залучення вузькопрофільних фахівців і необхідність оперативного кадрового забезпечення окремих напрямів діяльності.

Коефіцієнт плинності персоналу протягом досліджуваного періоду мав тенденцію до зниження – з орієнтовних 1,70 % у 2022 р. до 1,33 % у 2024 р. Це характеризує кадровий склад як відносно стабільний, однак потребує підтвердження даними внутрішньої кадрової звітності підприємства. Компанія оцінює його як низький і пов'язує зі стабільністю та лояльністю кадрового складу [35]. Водночас для повноцінного аналізу цього показника доцільно уточнити методику його розрахунку у внутрішній кадровій звітності, оскільки значення може бути представлене як коефіцієнт або відсоткова величина. Динаміку кількості працівників за відкритими реєстровими даними відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка чисельності працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2022–2024 рр., осіб

Джерело: побудовано автором за даними [32].

Якісна структура персоналу в найбільш розгорнутому вигляді представлена у звіті про управління за 2024 р. Разом із тим звіт за 2022 р. містить дані про гендерний склад, частку керівників і працівників з інвалідністю, що дає змогу частково оцінити зміни кадрової структури.

У 2022 р. із 413 працівників 265 осіб, або 64 %, становили жінки, а 148 осіб, або 36 %, – чоловіки. У структурі підприємства було затверджено 76 керівних посад, із яких 48 обіймали жінки, а 28 – чоловіки. Отже, частка жінок серед керівників становила 63,16 %, а чоловіків – 36,84 %. Загальна частка керівних посад у чисельності персоналу дорівнювала 18,40 % [33].

У 2024 р. жінки становили 443 особи, або 60 % загальної чисельності персоналу. Відповідно, розрахункова кількість чоловіків дорівнювала 295 особам, або 40 %. Порівняно з 2022 р. частка жінок знизилася на 4 відсоткові пункти, проте вони продовжували становити більшість кадрового складу.

Таблиця 2.8

Гендерна структура персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Категорія	2022 р., осіб	2022 р., %	2024 р., осіб	2024 р., %	Зміна частки, в. п.
Жінки	265	64,0	443	60,0	–4,0
Чоловіки	148	36,0	295	40,0	+4,0
Разом	413	100,0	738	100,0	–

Джерело: складено та розраховано автором на основі [33; 35].

Абсолютна кількість жінок за 2022–2024 рр. збільшилася на 178 осіб, або на 67,17 %, а чоловіків – на 147 осіб, або на 99,32 %. Отже, розширення кадрового складу супроводжувалося більш швидким зростанням кількості чоловіків. Проте гендерна структура залишалася відносно збалансованою, із переважанням жінок, що є характерним для фармацевтичної сфери.

За даними звіту за 2024 р., 17 % жінок обіймали керівні посади. У розрахунку це становить орієнтовно 75 осіб. Порівняння з даними 2022 р. свідчить про ймовірне збільшення кількості жінок-керівників, однак остаточний висновок потребує використання внутрішнього штатного розпису та кадрової звітності підприємства.

Вікова структура персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2024 р. характеризувалася концентрацією працівників у вікових групах від 31 до 50 років. Середній вік працівників становив 41 рік, а загальний віковий діапазон – від 19 до 72 років [35].

Таблиця 2.9

Вікова структура персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2024 р.

Вікова група	Кількість, осіб	Частка, %
До 30 років	114	15,5
Від 31 до 40 років	254	34,5
Від 41 до 50 років	227	31,0
Старші 50 років	143	19,0
Разом	738	100,0

Джерело: складено автором на основі [35].

Найчисельнішою була група працівників віком від 31 до 40 років – 254 особи, або 34,5 %. Працівники віком від 41 до 50 років становили 31 %. Загалом частка персоналу віком від 31 до 50 років дорівнювала 65,5 %, що свідчить про переважання працівників із сформованим професійним досвідом і водночас достатнім потенціалом для подальшого розвитку.

Частка працівників віком до 30 років становила 15,5 %. Порівняно невисока частка молоді може створювати довгострокові ризики для кадрового відтворення, тому підприємству доцільно розвивати програми стажування, співпрацю із закладами освіти, адаптацію молодих фахівців і систему наставництва.

Працівники старші 50 років становили 19 %. Наявність такої групи є важливою з погляду накопиченого професійного досвіду та можливості його передавання молодшим працівникам. Водночас система розвитку має враховувати потреби цієї категорії в оновленні цифрових компетентностей, адаптації до нових технологій і змін нормативного середовища.

Освітня структура персоналу свідчить про високий рівень його професійного потенціалу. У 2024 р. 80 % працівників мали вищу освіту. У розрахунку від загальної чисельності це становить приблизно 590 осіб. Крім

того, 11 працівників мали науковий ступінь кандидата наук, а одна особа – доктора наук [35].

Таблиця 2.10

Окремі якісні характеристики персоналу

ТОВ «Гледфарм ЛТД» у 2024 р.

№ п/п	Показник	Значення
1	Працівники з вищою освітою	80 %, орієнтовно 590 осіб
2	Кандидати наук	11 осіб
3	Доктори наук	1 особа
4	Працівники з інвалідністю	5 %, орієнтовно 37 осіб
5	Працівники з додатковими гарантіями	15 %, орієнтовно 111 осіб
6	Сумісники	123 особи
7	Середній вік персоналу	41 рік
8	Працівники віком 31–50 років	65,5 %

Джерело: складено та розраховано автором на основі [35].

Висока частка працівників із вищою освітою відповідає специфіці фармацевтичного підприємства, де значна кількість посад потребує спеціальних знань у галузях фармації, медицини, маркетингу, економіки, права, інформаційних технологій і менеджменту. Наявність працівників із науковими ступенями посилює інтелектуальний потенціал підприємства та створює передумови для проведення внутрішнього навчання, експертного консультування і розвитку корпоративної бази знань.

У 2022 р. на підприємстві працювали 18 осіб з інвалідністю, що становило 4,36 % загальної чисельності персоналу. У 2024 р. їх частка становила 5 %, або орієнтовно 37 осіб. Таким чином, абсолютна кількість таких працівників могла збільшитися приблизно удвічі. Крім того, 15 % персоналу належали до категорій працівників із додатковими гарантіями. Це свідчить про реалізацію підприємством принципів інклюзивності та рівного доступу до працевлаштування. Узагальнену характеристику кадрового потенціалу підприємства наведено на рис. 2.4.

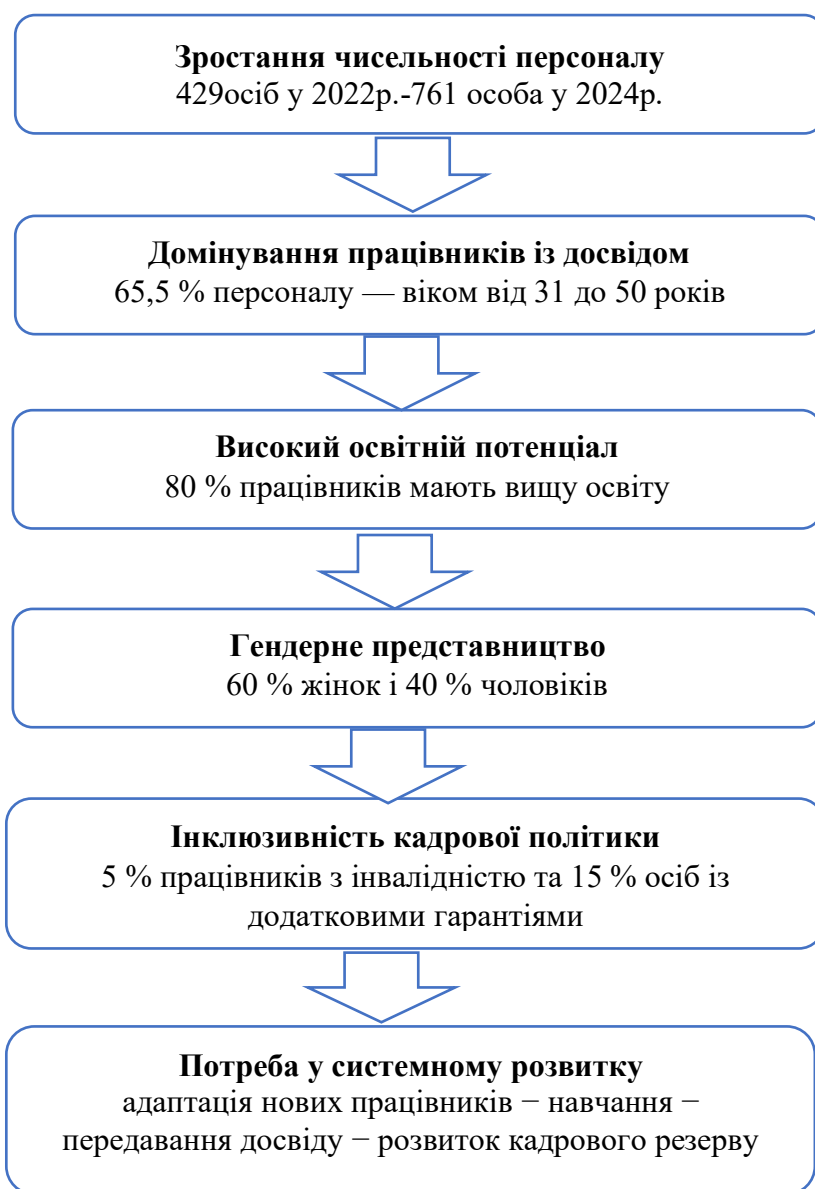


Рис. 2.4. Основні характеристики кадрового потенціалу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Джерело: розроблено автором на основі [32–35].

Проведений аналіз дає змогу визначити сильні сторони та проблемні аспекти кадрового складу підприємства.

Таблиця 2.11

Узагальнення результатів аналізу персоналу
ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Позитивні характеристики	Проблемні аспекти та потенційні ризики
--------------------------	--

Значне розширення кадрового потенціалу	Випереджальне зростання чисельності порівняно з доходом
Висока частка працівників із вищою освітою	Зниження доходу та прибутку на одного працівника
Переважаючі працівники із професійним досвідом	Значна потреба в адаптації новоприйнятого персоналу
Гендерна збалансованість кадрового складу	Порівняно невисока частка працівників до 30 років
Наявність працівників із науковими ступенями	Потреба в передаванні досвіду між віковими групами
Низька плинність персоналу за оцінкою підприємства	Відсутність у відкритій звітності повних даних про рух кадрів
Реалізація принципів інклюзивності	Необхідність диференційованих програм розвитку
Значна частка працівників віком 31–50 років	Потреба у постійному оновленні цифрових і професійних компетентностей

Джерело: узагальнено автором.

Таким чином, у 2022–2024 рр. кадровий склад ТОВ «Гледфарм ЛТД» характеризувався значним кількісним зростанням, високим освітнім рівнем, переважанням працівників середнього професійно активного віку та достатньо збалансованою гендерною структурою. Позитивною характеристикою є також наявність працівників із науковими ступенями, реалізація принципів інклюзивності та низький рівень плинності за оцінкою підприємства.

Водночас швидке зростання чисельності персоналу супроводжувалося зниженням доходу і чистого прибутку в розрахунку на одного працівника. Це актуалізує необхідність підвищення якості адаптації новоприйнятих працівників, розвитку професійних і цифрових компетентностей, активізації наставництва та посилення зв'язку між навчанням і результатами роботи. Виявлені тенденції мають бути враховані під час оцінювання чинної системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу підприємства.

2.3. Оцінювання чинної системи навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку персоналу підприємства

Результативність управління розвитком персоналу залежить не лише від наявності окремих навчальних заходів, а й від їх системності, відповідності посадовим вимогам, зв'язку зі стратегічними цілями підприємства та можливості практичного застосування набутих компетентностей. Для ТОВ «Гледфарм ЛТД» професійний розвиток працівників має особливе значення, оскільки діяльність підприємства пов'язана з обігом фармацевтичної продукції, дотриманням вимог належної дистриб'юторської практики, фармаконаглядом, регуляторними процедурами, маркетинговою комунікацією та професійною взаємодією з медичною спільнотою.

У корпоративних матеріалах постійне навчання, професіоналізм і відповідальність визначено складовими ціннісної системи групи фармацевтичних компаній «Кусум». Компанія наголошує, що розвиток працівників має забезпечувати високу якість діяльності, упровадження інновацій і стійкість підприємства в умовах зовнішніх викликів [37]. Це свідчить про стратегічне визнання людського капіталу одним із чинників розвитку компанії.

За даними звіту про управління за 2022 р., усім працівникам надавалися можливості для навчання, розвитку компетентностей і експертних знань, довготривалої співпраці та кар'єрного зростання. У межах підтримки психологічного стану проводилися вебінари і тренінги за участю кваліфікованого психотерапевта, зокрема з питань подолання тривожності, професійного та емоційного виснаження [38]. Отже, система розвитку вже у 2022 р. охоплювала не лише професійне навчання, а й заходи, спрямовані на підтримку психологічної стійкості працівників.

У звіті за 2023 р. зазначено, що рішення щодо наймання, заохочення, розвитку та кар'єрного просування працівників приймалися з урахуванням якості роботи, потенціалу та відповідності вимогам посади. Усім працівникам декларувалася можливість навчання, розвитку компетентностей і експертних

знань, довготривалої співпраці та кар'єрного зростання [39]. Таким чином, у кадровій політиці підприємства простежувався зв'язок між професійним розвитком, оцінюванням потенціалу та можливістю посадового просування.

Найбільш деталізовану інформацію про систему розвитку персоналу наведено у звіті за 2024 р. Підприємство здійснювало ознайомлення нових працівників із корпоративними політиками, процедурами, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими обов'язками та очікуваними результатами роботи. Професійна підготовка проводилася з використанням внутрішніх ресурсів, зовнішніх провайдерів і навчання безпосередньо на робочому місці. Керівники та фахівці брали участь у семінарах, вебінарах, спеціалізованих конференціях, форумах і виставках [40]. Динаміку розвитку основних елементів системи навчання підприємства узагальнено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Характеристика системи розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» у
2022–2024 рр.

Елемент системи	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Декларування можливостей професійного розвитку	Передбачено навчання, розвиток компетентностей та експертних знань	Підтверджено можливості навчання і кар'єрного розвитку	Розвиток визначено складовою кадрової політики
Адаптація нових працівників	Окремі дані не оприлюднено	Окремі дані не оприлюднено	Ознайомлення з політиками, процедурами, обов'язками і командою
Внутрішнє навчання	Інформація наведена узагальнено	Інформація наведена узагальнено	Використовуються внутрішні ресурси компанії
Зовнішнє навчання	Психологічні вебінари і тренінги	Окремі види не конкретизовано	Залучаються зовнішні провайдери, семінари, конференції та форуми

Продовження Табл.2.12

Навчання на робочому місці	Окремі дані не оприлюднено	Окремі дані не оприлюднено	Застосовується безпосередньо на робочому місці
Розвиток керівників і фахівців	Дані не деталізовано	Передбачено розвиток і кар'єрне просування	Зафіксована участь у зовнішніх професійних заходах
Навчання з охорони праці	Проводяться заходи з безпеки	Проводяться обов'язкові інструктажі	Регулярні інструктажі, перевірка знань і спеціалізоване навчання
Психологічна підтримка	Вебінари та тренінги психотерапевта	Підтримка працівників в умовах війни	Вебінари і тренінги з ментального здоров'я
Кар'єрний розвиток	Декларується можливість кар'єрного зростання	Пов'язується з якістю роботи та потенціалом	Рівні можливості розвитку та просування
Оцінювання ефективності навчання	Показники не оприлюднено	Показники не оприлюднено	Показники не оприлюднено

Джерело: складено автором на основі [38–40].

Оновлені дані табл. 2.12 дають змогу простежити поступове розширення системи професійного розвитку персоналу підприємства. Орієнтовна кількість навчальних заходів збільшилася з 25 у 2022 р. до 52 у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. Це узгоджується зі зростанням чисельності працівників і розширенням функціональних напрямів діяльності.

Розрахункова частка працівників, охоплених навчанням, зросла з 55 до 78 %. Така динаміка свідчить про підвищення доступності професійного розвитку. Водночас близько 22 % персоналу у 2024 р. могли залишатися поза системними навчальними програмами, що підтверджує необхідність формування обов'язкових навчальних маршрутів для всіх категорій працівників.

Середня тривалість навчання одного працівника, за експертним припущенням, збільшилася з 12 до 24 годин на рік. Незважаючи на позитивну динаміку, такий обсяг може бути недостатнім для системного оновлення професійних, цифрових і управлінських компетентностей, особливо з урахуванням специфіки фармацевтичного ринку. У структурі навчання поступово збільшувалася частка зовнішніх заходів – з орієнтовних 35 % у 2022 р. до 45 % у 2024 р. Це може свідчити про активніше залучення зовнішніх

експертів, участь у професійних конференціях, форумах і спеціалізованих програмах. Водночас збереження значної частки внутрішнього навчання є позитивним, оскільки забезпечує передавання корпоративних знань і практичного досвіду.



Рис. 2.5. Чинна система навчання та професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Джерело: розроблено автором на основі [37–40].

Отже, чинна система розвитку персоналу характеризується позитивною динамікою, проте залишається частково неформалізованою. Її подальше

вдосконалення має передбачати документування навчальних заходів, запровадження єдиного реєстру учасників, фіксацію тривалості й витрат, оцінювання приросту компетентностей та визначення впливу навчання на результати праці.

Окремим напрямом є обов'язкове навчання з охорони праці та безпеки. У 2024 р. працівники проходили регулярні інструктажі, щорічне оновлення знань із пожежної безпеки та практичні тренування з евакуації. Працівники складського господарства проходили перевірку знань щодо безпечної експлуатації навантажувачів, а 14 відповідальних осіб пройшли спеціалізоване навчання та перевірку знань на акредитованих курсах [40]. Це підтверджує наявність формалізованої складової розвитку, пов'язаної з нормативними вимогами та управлінням професійними ризиками.

Важливою складовою професійного розвитку є підготовка працівників до дотримання етичних та антикорупційних вимог. Антикорупційна програма ТОВ «Гледфарм ЛТД» передбачає навчання працівників у сфері запобігання корупції та дотримання норм ділової етики [41]. Для фармацевтичного підприємства такий напрям має практичне значення, оскільки репутаційні ризики, коректність взаємодії з контрагентами та дотримання професійних норм безпосередньо впливають на стійкість бізнесу.

Кар'єрний розвиток у корпоративних документах пов'язується з якістю роботи, потенціалом працівника та відповідністю вимогам конкретної посади. Компанія декларує рівний доступ до навчання і просування незалежно від статі, віку та інших особистих характеристик. У 2023 р. жінки займали 64 % керівних посад, що може свідчити про фактичну реалізацію принципу рівних кар'єрних можливостей [39].

Разом із тим у відкритій інформації відсутні дані про частку керівних посад, заповнених внутрішніми кандидатами, чисельність кадрового резерву, кількість працівників, які отримали підвищення, а також середню тривалість перебування на посаді до кар'єрного просування. Через це оцінити результативність кар'єрного розвитку можна лише на рівні наявності відповідної

політики, але не на рівні її кількісних результатів. Для комплексної оцінки чинної системи використано авторську бальну методику. Кожний напрям оцінено за шкалою:

- 0 балів – елемент не підтверджено;
- 1 бал – елемент задекларовано, але механізм реалізації не розкрито;
- 2 бали – підтверджено конкретні форми або процедури;
- 3 бали – наявні процедури та кількісні показники результативності.

Інтегральний рівень розвитку системи визначається за формулою (2.1):

$$I_{cp} = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{n \times B_{max}} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де:

I_{cp} – інтегральний рівень сформованості системи розвитку персоналу, %;

B_i – фактична кількість балів за i -м напрямом;

n – кількість оцінюваних напрямів;

B_{max} – максимальна оцінка одного напрямку, що дорівнює 3 балам.

Результати оцінювання наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Бальне оцінювання системи навчання та кар'єрного розвитку персоналу
ТОВ «Гледфарм ЛТД» за даними 2024 р.

Напрямок оцінювання	Підтверджений стан	Бал
Стратегічне визнання розвитку персоналу	Навчання та професіоналізм визначено корпоративними цінностями	2
Адаптація нових працівників	Визначено зміст первинного ознайомлення	2
Внутрішнє навчання	Підтверджено використання внутрішніх ресурсів	2
Навчання на робочому місці	Зазначено як форма професійної підготовки	2
Зовнішнє підвищення кваліфікації	Проводиться через семінари, вебінари, конференції, форуми і виставки	2
Обов'язкове навчання з безпеки	Наявні інструктажі, тренування і перевірка знань	3
Розвиток керівників і фахівців	Підтверджено участь у зовнішніх професійних заходах	2

Продовження Табл.2.13

Психологічна підтримка і стресостійкість	Проводяться вебінари й тренінги	2
--	---------------------------------	---

Кар'єрне планування та кадровий резерв	Декларується кар'єрне зростання, але механізм не розкрито	1
Оцінювання результативності навчання	Кількісні показники та методи оцінювання не оприлюднено	0
Разом		18 із 30

Джерело: розраховано автором на основі [37–41].

За формулою (2.1) інтегральний рівень сформованості системи становить:

$$I_{cp} = \frac{18}{10 \times 3} \times 100\% = 60\%.$$

Отримане значення свідчить про середній рівень сформованості системи навчання та професійного розвитку. Підприємство використовує різні форми навчання, має адаптаційні заходи, залучає внутрішні й зовнішні ресурси та забезпечує обов'язкову професійну підготовку з питань безпеки. Водночас системі бракує оприлюднених показників планування, регулярного вимірювання результативності та економічного оцінювання навчальних програм. Для оцінювання фактичної результативності доцільно застосовувати систему показників, наведену в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Рекомендовані показники оцінювання розвитку персоналу ТОВ
«Гледфарм ЛТД»

Показник	Формула	Інформаційне значення
Охоплення працівників навчанням	$K_{ох} = \frac{Ч_n}{Ч_c} \times 100\%$	Частка персоналу, залученого до програм розвитку
Виконання річного плану навчання	$K_{вп} = \frac{З_f}{З_p} \times 100\%$	Рівень реалізації запланованих заходів
Середня кількість годин навчання	$\Gamma_{сер} = \Gamma_{заг} / Ч_n$	Інтенсивність розвитку одного працівника
Середні витрати на навчання	$В_{сер} = В_{заг} / Ч_n$	Обсяг інвестицій у одного працівника
Приріст компетентностей	$К_{комп} = \frac{(К_{після} - К_{до})}{К_{до}} \times 100\%$	Зміна професійного рівня після навчання
Практичне застосування знань	$К_{заст} = \frac{Ч_z}{Ч_n} \times 100\%$	Частка працівників, які використовують набуті знання
Внутрішнє кар'єрне просування	$К_{кп} = \frac{Ч_{вп}}{Ч_{зп}} \times 100\%$	Результативність кадрового резерву
Утримання навчених працівників	$К_{ут} = \frac{Ч_{зал}}{Ч_n} \times 100\%$	Вплив розвитку на кадрову стабільність

Рентабельність навчання	$ROI = (ФВ - Вр) / Вр \times 100 \%$	Фінансова віддача від інвестицій у розвиток
-------------------------	--------------------------------------	---

Джерело: запропоновано автором.

Підприємство має достатні організаційні передумови для впровадження такої системи показників. Департамент персоналу може формувати єдиний реєстр навчальних заходів, у якому фіксуватимуться учасники, тривалість, витрати, навчальні цілі, результати тестування та практичні зміни після навчання. Це дасть змогу перейти від обліку факту участі до оцінювання впливу розвитку на компетентності та результати праці.

До сильних сторін чинної системи належать: поєднання внутрішнього і зовнішнього навчання; наявність первинної адаптації нових працівників; використання навчання на робочому місці; участь працівників у професійних заходах; системне навчання з охорони праці та безпеки; підтримка психологічної стійкості; декларування рівних можливостей професійного і кар'єрного зростання.

Разом із тим виявлено такі проблемні аспекти: відсутність у відкритій звітності кількісних показників навчання; недостатня формалізація індивідуальних планів розвитку; відсутність даних про наставництво та закріплення наставників; нерозкритість механізму формування кадрового резерву; відсутність показників внутрішнього кар'єрного просування; відсутність оцінювання зміни компетентностей до і після навчання; недостатній зв'язок між навчальними заходами та індивідуальними KPI; відсутність розрахунку економічної ефективності інвестицій у розвиток. Узагальнення результатів діагностики наведено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Переваги та недоліки системи розвитку персоналу

ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Переваги	Недоліки
Різноманітність форм навчання	Відсутність єдиної оприлюдненої програми розвитку
Поєднання внутрішніх і зовнішніх ресурсів	Не визначено кількісні цілі навчання
Навчання безпосередньо на робочому місці	Не оприлюднено тривалість і вартість навчання
Наявність адаптаційного ознайомлення	Не підтверджено використання наставництва
Участь у професійних конференціях і форумах	Не визначено показники приросту компетентностей
Формалізоване навчання з безпеки	Не розраховується ROI навчальних програм
Підтримка ментального здоров'я	Не розкрито механізм кадрового резерву
Рівні можливості кар'єрного розвитку	Відсутні дані про внутрішнє просування

Джерело: узагальнено автором на основі проведеного аналізу.

Таким чином, чинна система навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного розвитку ТОВ «Гледфарм ЛТД» містить основні організаційні елементи професійного розвитку. Підприємство здійснює адаптацію нових працівників, використовує внутрішнє й зовнішнє навчання, організовує підвищення кваліфікації керівників і фахівців, проводить обов'язкову підготовку з питань охорони праці та створює можливості для кар'єрного просування.

Водночас проведена оцінка засвідчила, що система має переважно процесну, а не результативну орієнтацію. У відкритих матеріалах основна увага приділяється переліку форм навчання, проте не визначаються їх кількісні цілі, фактичне охоплення працівників, зміна компетентностей, вплив на продуктивність і фінансова віддача. Тому основним напрямом удосконалення має стати формування комплексної програми розвитку персоналу із визначенням індивідуальних траєкторій навчання, наставництва, кадрового резерву та системи кількісних показників оцінювання результативності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ГЛЕДФАРМ ЛТД»

3.1. Виявлення проблем і резервів розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Проведений аналіз організаційно-економічного стану, кількісного та якісного складу працівників, а також чинної системи навчання і підвищення кваліфікації ТОВ «Гледфарм ЛТД» засвідчив наявність значного кадрового потенціалу підприємства. Його формують високий освітній рівень працівників, переважання персоналу професійно активного віку, наявність фахівців із науковими ступенями, досвід застосування внутрішнього і зовнішнього навчання, участь у професійних заходах та реалізація окремих програм психологічної підтримки.

Водночас наявність окремих навчальних заходів ще не означає функціонування цілісної системи розвитку персоналу. У відкритій корпоративній інформації не простежується повний взаємозв'язок між визначенням потреб у компетентностях, плануванням навчання, реалізацією програм, оцінюванням їх результатів і подальшим кар'єрним просуванням працівників. Отже, чинна модель має переважно процесний характер і потребує посилення стратегічної та результативної спрямованості.

Актуальність удосконалення системи розвитку персоналу підтверджується динамікою кадрових та економічних показників. За відкритими реєстровими даними чисельність працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД» збільшилася з 429 осіб у 2022 р. до 761 особи у 2024 р., тобто на 332 особи, або на 77,39 %. За цей самий період чистий дохід підприємства зріс на 47,09 %, що свідчить про випереджальне збільшення чисельності персоналу порівняно з темпами розширення діяльності.

У результаті чистий дохід у розрахунку на одного працівника знизився з 5727,9 тис. грн у 2022 р. до 4749,5 тис. грн у 2024 р., або на 17,08 %. Чистий прибуток на одного працівника скоротився з 981,8 до 466,3 тис. грн, або на 52,50 %. Зазначені зміни не можна безпосередньо трактувати як погіршення якості роботи персоналу, оскільки розширення штату передбачає витрати на добір, адаптацію, навчання та матеріальне забезпечення нових працівників. Проте така динаміка підтверджує наявність резервів прискорення професійної адаптації та підвищення віддачі від кадрового потенціалу. Основні проблеми розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» систематизовано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні проблеми управління розвитком персоналу

ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Група проблем	Зміст проблеми	Прояв у діяльності підприємства	Можливі наслідки
Стратегічні	Недостатній взаємозв'язок розвитку персоналу зі стратегічними цілями	Навчальні заходи переважно представлені як окремі процеси	Невідповідність компетентностей перспективним потребам підприємства
Організаційні	Відсутність єдиної комплексної програми розвитку	Окремі заходи не об'єднані в цілісну систему	Фрагментарність та дублювання навчання
Адаптаційні	Недостатня стандартизація онбордингу	Не визначено єдині адаптаційні маршрути, контрольні точки і критерії успішності	Збільшення строку виходу нових працівників на планову продуктивність
Компетентнісні	Відсутність формалізованих профілів компетентностей	Не оприлюднено моделі компетентностей для основних категорій персоналу	Складність адресного визначення потреб у навчанні
Методичні	Недостатня оцінка результатів навчання	Не наведено даних про тестування до і після навчання	Неможливість визначити приріст знань і навичок
Інформаційні	Відсутність повної HR-аналітики	Не систематизовано дані про учасників, години та вартість навчання	Ускладнення управлінського контролю
Цифрові	Недостатнє використання єдиної цифрової системи навчання	Не підтверджено наявність корпоративної LMS	Обмежені можливості персоналізації та моніторингу навчання

Кар'єрні	Недостатня прозорість кадрового резерву	Не визначено критерії включення та підготовки кандидатів	Зниження мотивації до розвитку і ризик втрати перспективних працівників
Мотиваційні	Слабкий зв'язок навчання з винагородою та просуванням	Не визначено стимули за набуття нових компетентностей	Формальне ставлення до навчання
Економічні	Відсутність оцінки економічної віддачі	Не розраховуються ROI та економічний ефект навчальних програм	Неможливість обґрунтувати доцільність інвестицій у розвиток

Джерело: узагальнено автором за результатами аналізу, проведеного у розділі 2.

Однією з ключових проблем є недостатня формалізація системи професійного розвитку. На підприємстві використовуються внутрішнє навчання, зовнішні семінари, вебінари, конференції, навчання на робочому місці та обов'язкова підготовка з питань охорони праці. Проте ці форми не представлені як єдиний управлінський цикл, що охоплює діагностику потреб, планування, організацію навчання, оцінювання результатів і коригування подальших заходів.

Відсутність комплексної програми ускладнює координацію розвитку персоналу між структурними підрозділами. За таких умов зміст навчання може залежати від ініціативи окремих керівників, а не від єдиних корпоративних пріоритетів. Це створює ризик нерівномірного рівня підготовки працівників різних департаментів і регіональних підрозділів.

Другою проблемою є значне навантаження на систему адаптації новоприйнятого персоналу. Зростання чисельності працівників на 77,39 % протягом двох років потребує стандартизованої програми онбордингу, яка б забезпечувала однаковий рівень ознайомлення з корпоративними політиками, посадовими функціями, характеристиками фармацевтичної продукції, інформаційними системами та вимогами професійної етики.

Чинна практика передбачає ознайомлення нових працівників із правилами, процедурами та посадовими обов'язками. Водночас не деталізовано тривалість адаптаційного періоду, порядок закріплення наставника, зміст контрольних заходів та критерії готовності працівника до самостійної роботи. За

відсутності єдиних стандартів результат адаптації може залежати від досвіду керівника або неформальної допомоги колег.

Третьою проблемою є недостатнє використання компетентнісного підходу. Для фармацевтичного підприємства особливо важливими є знання асортименту лікарських засобів, нормативних вимог, стандартів фармаконагляду, етичних правил, цифрових систем, технік професійної комунікації та управління продажами. Проте без затверджених профілів компетентностей складно визначити розрив між фактичним і необхідним рівнями підготовки працівника.

У результаті навчальні програми можуть мати загальний характер і не усувати конкретні професійні недоліки. Тому система розвитку має бути переорієнтована з проведення окремих заходів на цілеспрямоване формування визначених компетентностей.

Четвертою проблемою є відсутність повної кількісної оцінки навчання. У корпоративній звітності не конкретизовано кількість навчальних заходів, чисельність учасників, середню кількість годин навчання, витрати на одного працівника, результати тестування та частку працівників, які застосовують отримані знання у роботі. Це не дає змоги об'єктивно оцінити динаміку розвитку персоналу та порівняти результативність різних програм.

Виявлено також недостатній зв'язок навчання з індивідуальними й організаційними результатами. Проходження семінару або вебінару ще не свідчить про зміну професійної поведінки. Для підтвердження результативності необхідно аналізувати приріст компетентностей, якість роботи, кількість помилок, виконання індивідуальних KPI та оцінку безпосереднього керівника.

П'ятою проблемою є недостатня прозорість кар'єрного розвитку. Підприємство декларує рівні можливості професійного і посадового зростання, проте не розкриває критерії формування кадрового резерву, порядок оцінювання потенціалу, підготовки кандидатів і призначення на вищі посади. Відсутність прозорих кар'єрних маршрутів може знижувати мотивацію працівників до участі

у навчальних програмах. Причинно-наслідковий зв'язок виявлених проблем подано на рис. 3.1.

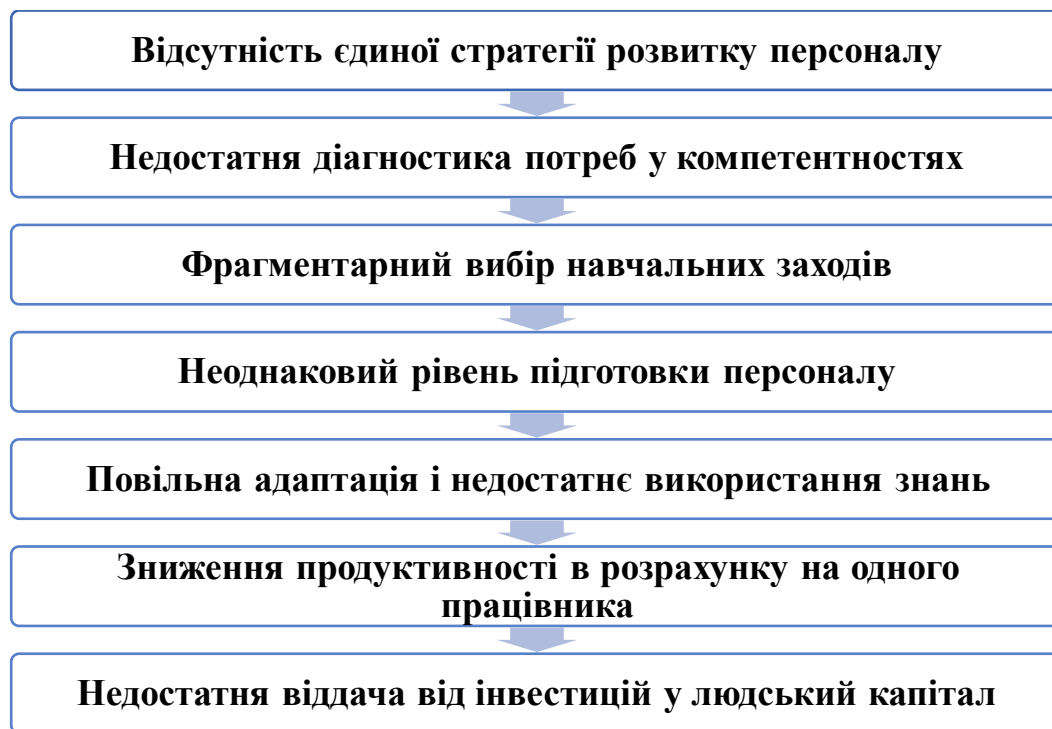


Рис. 3.1. Причинно-наслідковий зв'язок проблем управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Джерело: розроблено автором.

Водночас виявлені проблеми формують резерви розвитку персоналу. Під резервами слід розуміти невикористані організаційні, методичні, кадрові, цифрові та мотиваційні можливості, реалізація яких сприятиме підвищенню професійного рівня працівників і результативності підприємства.

Першим резервом є розроблення комплексної програми розвитку персоналу. Вона має об'єднати адаптацію нових працівників, професійне навчання, наставництво, оцінювання компетентностей, кар'єрне планування і формування кадрового резерву. Програма повинна формуватися щорічно з урахуванням стратегічних цілей підприємства, планів структурних підрозділів,

змін законодавства, розвитку фармацевтичного ринку та індивідуальних потреб працівників.

Другим резервом є запровадження профілів компетентностей. Для кожної основної категорії персоналу необхідно визначити перелік ключових компетентностей, критерії та рівні їх сформованості. Це забезпечить об'єктивне виявлення професійних розривів і дасть змогу формувати адресні програми навчання.

Третім резервом є стандартизація адаптації новоприйнятих працівників. Доцільно розробити програми на 30, 60 і 90 днів, у яких визначатимуться навчальні завдання, відповідальні особи, контрольні точки, очікувані результати й критерії завершення адаптації.

Четвертим резервом є розвиток наставництва. За кожним новим працівником доцільно закріплювати досвідченого наставника. Для наставників мають бути розроблені критерії відбору, програма підготовки, система оцінювання результатів і механізм стимулювання.

П'ятим резервом є впровадження корпоративної цифрової платформи навчання. LMS дасть змогу створити єдиний каталог курсів, автоматизувати призначення навчальних програм, проводити тестування, контролювати строки проходження і формувати аналітичні звіти.

Шостим резервом є формування корпоративної бази знань. У ній можуть накопичуватися матеріали щодо фармацевтичної продукції, регуляторних вимог, фармаконагляду, етики бізнесу, типових професійних ситуацій, практик продажу та досвіду працівників.

Сьомим резервом є вдосконалення кар'єрного планування. Необхідно розробити прозорі критерії включення до кадрового резерву, передбачити оцінювання потенціалу, індивідуальні плани підготовки, участь у проектних групах, ротацію та наставництво з боку керівників.

Восьмим резервом є впровадження системи показників ефективності розвитку персоналу. До її складу доцільно включити охоплення працівників навчанням, середню кількість годин навчання, витрати на одного працівника,

приріст компетентностей, практичне застосування знань, внутрішнє кар'єрне просування, утримання навчених працівників і рентабельність інвестицій у розвиток.

Таблиця 3.2

Резерви вдосконалення управління розвитком персоналу

ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Виявлена проблема	Резерв удосконалення	Зміст заходу	Очікуваний результат
Фрагментарність навчання	Комплексна програма розвитку	Об'єднання адаптації, навчання, наставництва і кар'єрного розвитку	Узгодження розвитку зі стратегією підприємства
Відсутність профілів компетентностей	Компетентнісна модель	Визначення вимог і рівнів компетентності за посадами	Адресне планування навчання
Недостатня адаптація	Стандартизований онбординг	Програми на 30, 60 і 90 днів	Скорочення періоду виходу на планову продуктивність
Неформальне передавання досвіду	Система наставництва	Закріплення і підготовка наставників	Швидше опанування професійних функцій
Недостатня цифровізація	LMS і база знань	Автоматизація навчання й обліку результатів	Доступність і контроль розвитку
Відсутність індивідуальних маршрутів	Індивідуальні плани розвитку	Визначення цілей, заходів і строків для кожного працівника	Персоналізація професійного розвитку
Непрозорий кадровий резерв	Програма кар'єрного планування	Критерії відбору і підготовки кандидатів	Збільшення внутрішніх призначень
Відсутність HR-метрик	Система KPI розвитку	Облік витрат, годин, результатів і впливу на роботу	Об'єктивне оцінювання ефективності
Слабка мотивація до навчання	Зв'язок розвитку з винагородою	Урахування результатів навчання під час оцінювання і просування	Підвищення залученості
Відсутність економічної оцінки	Розрахунок ROI	Порівняння витрат і фінансових вигід	Обґрунтування інвестицій у персонал

Джерело: розроблено автором.

Важливо визначити пріоритетність реалізації резервів. Першочерговими повинні бути заходи, які не потребують значних фінансових витрат, але можуть

швидко вплинути на якість адаптації та професійну результативність. До них належать формування профілів компетентностей, стандартизація онбордингу, запровадження наставництва, індивідуальних планів розвитку і системи HR-показників.

Середньостроковими заходами є впровадження LMS, формування цифрової бази знань і повноцінної програми кадрового резерву. Вони потребують фінансових ресурсів, підготовки контенту, визначення відповідальних осіб та інтеграції з іншими корпоративними системами.

Таблиця 3.3

Пріоритетність реалізації резервів розвитку персоналу

Захід	Очікуваний вплив	Складність реалізації	Строк упровадження	Пріоритет
Формування профілів компетентностей	Високий	Середня	2–3 місяці	Високий
Стандартизація адаптації	Високий	Середня	2 місяці	Високий
Запровадження наставництва	Високий	Низька	1–2 місяці	Високий
Індивідуальні плани розвитку	Високий	Середня	3 місяці	Високий
Система KPI навчання	Високий	Середня	3–4 місяці	Високий
Корпоративна база знань	Середній	Середня	4–6 місяців	Середній
Упровадження LMS	Високий	Висока	6–9 місяців	Середній
Формування кадрового резерву	Високий	Висока	6 місяців	Середній
Розрахунок ROI навчання	Середній	Висока	після накопичення даних	Перспективний

Джерело: запропоновано автором.

Узагальнену модель реалізації резервів розвитку персоналу наведено на рис. 3.2.

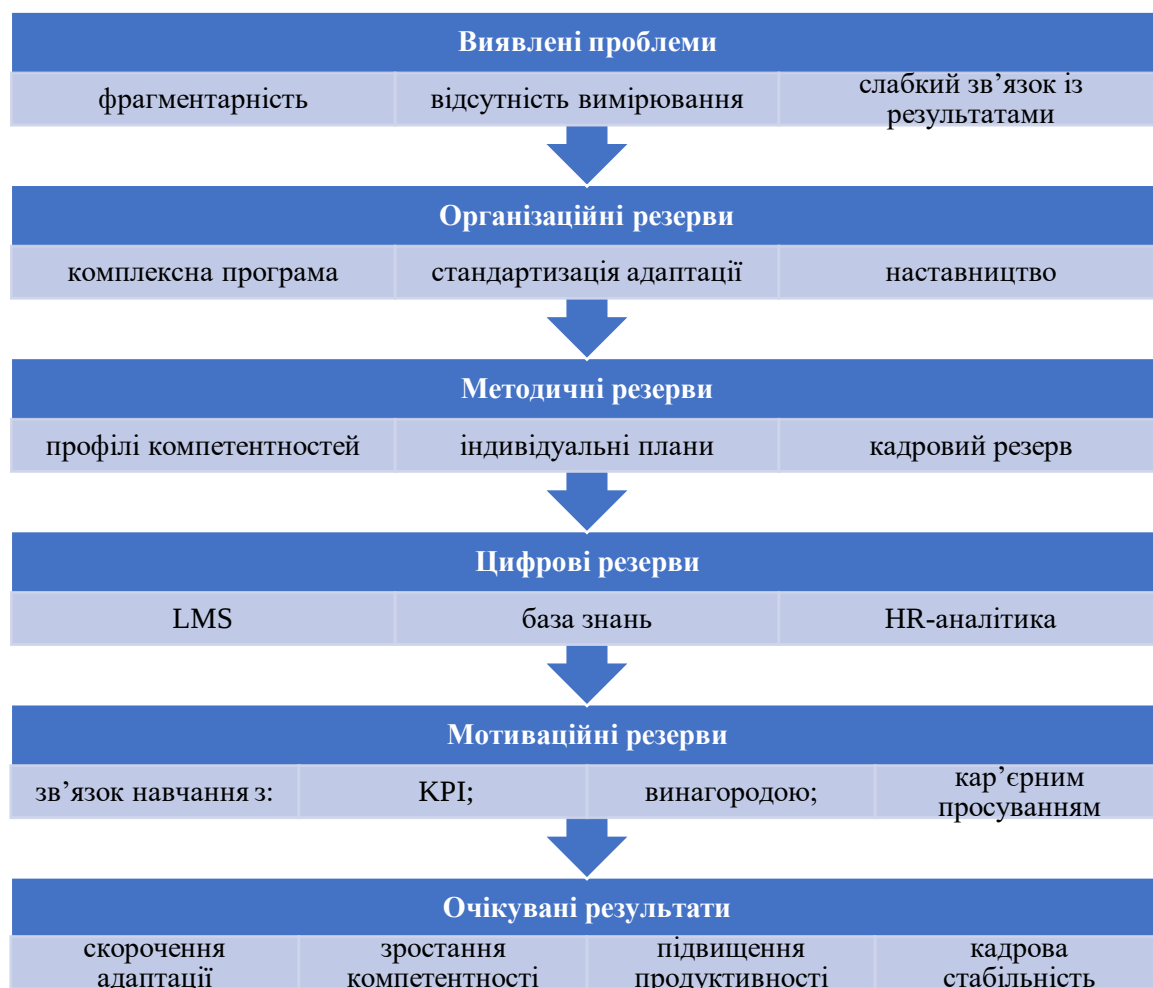


Рис. 3.2. Напрями реалізації резервів розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Джерело: розроблено автором.

Отже, основними проблемами управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» є фрагментарність навчальних заходів, недостатня формалізація компетентнісного підходу, відсутність повної системи кількісного оцінювання, нерозвиненість механізмів кадрового резерву та недостатній зв'язок між навчанням, результатами роботи і кар'єрним просуванням. Водночас підприємство має значні резерви вдосконалення системи розвитку персоналу: високий освітній рівень працівників, наявність досвідчених фахівців, сформовану функцію управління персоналом, досвід внутрішнього та зовнішнього навчання, а також достатні організаційні й фінансові можливості

для цифровізації розвитку персоналу. Реалізація визначених резервів дасть змогу перейти від проведення окремих навчальних заходів до комплексної системи, орієнтованої на професійні компетентності, індивідуальні потреби, стратегічні цілі та вимірювані результати діяльності підприємства.

3.2. Розроблення комплексної програми професійного розвитку персоналу підприємства

За результатами проведеного аналізу встановлено, що чинна система розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» охоплює внутрішнє і зовнішнє навчання, адаптацію нових працівників, участь у професійних заходах, обов'язкову підготовку з питань безпеки та окремі заходи психологічної підтримки. Водночас виявлено недостатню формалізацію навчальних процесів, відсутність єдиних профілів компетентностей, індивідуальних планів розвитку, прозорості системи кадрового резерву та кількісного оцінювання результативності навчання.

Для усунення зазначених проблем запропоновано впровадити комплексну програму професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» на 2026–2028 рр. Програма має об'єднати наявні та нові заходи в єдину систему, пов'язану зі стратегічними цілями підприємства, посадовими вимогами, індивідуальними потребами працівників і результатами їхньої діяльності. Метою програми є формування та безперервне вдосконалення професійних, управлінських, цифрових і комунікативних компетентностей працівників ТОВ «Гледфарм ЛТД» для підвищення продуктивності праці, якості виконання посадових обов'язків, кадрової стабільності та ефективності діяльності підприємства. До основних завдань програми належать:

- визначення актуальних і перспективних потреб підприємства у професійних компетентностях;

- формування моделей компетентностей для основних категорій персоналу;
- стандартизація адаптації новоприйнятих працівників;
- запровадження системи наставництва;
- розроблення індивідуальних планів професійного розвитку;
- поєднання внутрішнього, зовнішнього та цифрового навчання;
- формування кадрового резерву;
- створення корпоративної бази знань;
- запровадження кількісних показників оцінювання результатів;
- забезпечення зв'язку між навчанням, результатами праці та кар'єрним просуванням.

Програма має ґрунтуватися на принципах системності, безперервності, практичної спрямованості, індивідуалізації, доступності, відповідності стратегічним цілям, відповідальності працівника за власний розвиток та обов'язкового оцінювання результатів. Основні характеристики запропонованої програми наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Паспорт комплексної програми професійного розвитку персоналу ТОВ
«Гледфарм ЛТД»**

Елемент програми	Характеристика
Назва програми	Комплексна програма професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»
Період реалізації	2026–2028 рр.
Мета	Підвищення професійної компетентності, продуктивності та кадрової стабільності
Об'єкт програми	Персонал підприємства
Координатор	Департамент управління персоналом
Учасники	Керівники, фахівці, регіональний персонал, новоприйняті працівники, кадровий резерв
Основні напрями	Адаптація, професійне навчання, цифровий розвиток, наставництво, управлінський розвиток, кар'єрне планування
Форми реалізації	Очне, дистанційне, змішане навчання, наставництво, коучинг, ротація, проєктна робота
Інструменти	Профілі компетентностей, LMS, база знань, індивідуальні плани, тестування, оцінювання «360 градусів»

Джерела фінансування	Кошти підприємства, внутрішні ресурси, зовнішні навчальні програми
Основні результати	Зростання компетентності, скорочення строку адаптації, підвищення продуктивності, збільшення внутрішніх призначень
Контроль реалізації	Щоквартальний моніторинг і щорічне підсумкове оцінювання

Джерело: розроблено автором.

Реалізацію програми доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі проводиться діагностика професійних потреб і формуються профілі компетентностей. Другий етап передбачає планування навчання та розроблення індивідуальних траєкторій. Третій етап охоплює безпосередню реалізацію навчальних заходів. На четвертому етапі оцінюються результати та коригуються подальші програми.



Рис. 3.3. Механізм реалізації комплексної програми професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Джерело: розроблено автором.

Початковим елементом програми має стати формування профілів компетентностей. Для кожної категорії працівників доцільно визначити перелік

професійних, цифрових, комунікативних та управлінських компетентностей, а також рівні їх сформованості.

Для оцінювання можна використовувати п'ятирівневу шкалу:

- 1 бал – компетентність практично відсутня;
- 2 бали – базовий рівень, працівник потребує постійного контролю;
- 3 бали – достатній рівень для самостійного виконання стандартних завдань;
- 4 бали – високий рівень, здатність виконувати складні завдання;
- 5 балів – експертний рівень, здатність навчати інших і формувати стандарти.

Приклад компетентнісних профілів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендовані компетентності основних категорій персоналу

Категорія персоналу	Ключові компетентності
Керівники	Стратегічне мислення, лідерство, управління змінами, делегування, мотивація, аналітика
Фахівці з продажу	Знання продукції, комунікація, переговори, клієнтоорієнтованість, CRM, аналіз ринку
Працівники маркетингу	Маркетингова аналітика, цифрові комунікації, управління брендом, проєктне управління
Регуляторний персонал	Знання законодавства, реєстраційних процедур, фармаконагляду, документаційне забезпечення
HR-фахівці	Добір, адаптація, оцінювання, навчання, HR-аналітика, трудове законодавство
Фінансово-економічний персонал	Фінансовий аналіз, бюджетування, управлінський облік, цифрові системи
ІТ-працівники	Кібербезпека, адміністрування систем, автоматизація, аналітика даних
Новоприйняті працівники	Корпоративні правила, посадові функції, етика, продуктове навчання, інформаційні системи

Джерело: розроблено автором.

Оцінювання компетентностей доцільно проводити не рідше одного разу на рік. Для цього можуть використовуватися професійне тестування, оцінювання керівником, самооцінювання, аналіз результатів праці та метод «360 градусів» для керівного складу. За результатами оцінювання визначається розрив між необхідним і фактичним рівнями компетентностей (3.1):

$$P_k = K_n - K_f, \quad (3.1)$$

де:

P_k – розрив у рівні компетентності, балів;

K_n – необхідний рівень компетентності відповідно до профілю посади;

K_f – фактичний рівень компетентності працівника.

Якщо значення показника дорівнює нулю, рівень працівника відповідає посадовим вимогам. Додатне значення свідчить про потребу у професійному розвитку.

Наступним елементом програми має бути стандартизація адаптації нових працівників. З огляду на значне розширення кадрового складу підприємства пропонується впровадити програму онбордингу «30–60–90».

Таблиця 3.6

Програма адаптації новоприйнятих працівників «30–60–90»

Період	Основний зміст	Очікуваний результат
Перші 30 днів	Корпоративне ознайомлення, посадові обов'язки, правила, етика, інформаційні системи	Розуміння структури, вимог і базових процесів
31–60 днів	Продуктове і професійне навчання, практичні завдання, робота з наставником	Самостійне виконання стандартних завдань
61–90 днів	Виконання повного комплексу обов'язків, оцінювання результатів, зворотний зв'язок	Вихід на плановий рівень продуктивності
Завершення 90-го дня	Підсумкова співбесіда, тестування, рішення щодо подальшого розвитку	Підтвердження успішного завершення адаптації

Джерело: розроблено автором.

За кожним новим працівником доцільно закріплювати наставника строком на три місяці. Наставник має проводити консультації, допомагати в опануванні процесів, контролювати виконання завдань і надавати зворотний зв'язок. Для наставників необхідно передбачити коротку підготовку та мотиваційне заохочення.

Оцінювання результативності адаптації пропонується здійснювати за такими показниками:

- частка працівників, які успішно завершили випробувальний строк;
- середня тривалість виходу на планову продуктивність;

- результати тестування після 30, 60 і 90 днів;
- оцінка керівника та наставника;
- задоволеність нового працівника програмою адаптації;
- частка звільнень протягом перших шести місяців.

Основу навчальної частини програми має становити модульний підхід. Зміст навчання визначатиметься посадою та рівнем компетентності працівника.

Таблиця 3.7

Структура навчальних модулів комплексної програми

Навчальний модуль	Цільова група	Форми навчання	Періодичність
Корпоративна адаптація	Новоприйняті працівники	Онлайн-курс, інструктаж, наставництво	Під час прийняття
Продуктове навчання	Продажі, маркетинг, регіональні фахівці	Вебінари, тренінги, тестування	Щоквартально
Регуляторні вимоги і фармаконагляд	Профільні фахівці, керівники	Семінари, кейси, сертифікація	Не рідше двох разів на рік
Етика та антикорупційна поведінка	Увесь персонал	Електронний курс, тестування	Щороку
Цифрові компетентності	Увесь персонал	Онлайн-курси, практичні заняття	За результатами оцінювання
Комунікація і клієнтоорієнтованість	Продажі, маркетинг, керівники	Тренінги, рольові ігри, кейси	Двічі на рік
Управлінські компетентності	Керівники і кадровий резерв	Коучинг, тренінги, проєктна робота	Протягом року
Управління стресом і стійкість	Увесь персонал	Вебінари, групові тренінги	Щоквартально
Охорона праці та безпека	Відповідні категорії персоналу	Інструктажі, практичні заняття	За нормативними вимогами
Проєктне управління	Керівники і ключові фахівці	Кейси, міжфункціональні проєкти	Щороку

Джерело: розроблено автором.

Важливим елементом програми є індивідуальний план розвитку працівника, табл. 3.8. Він має складатися на один рік і містити цілі розвитку, необхідні компетентності, навчальні заходи, строки, очікувані результати та відповідальних осіб.

Таблиця 3.8

Рекомендована форма індивідуального плану розвитку працівника

Елемент	Зміст
Працівник і посада	Прізвище, ім'я, структурний підрозділ, посада
Ціль розвитку	Компетентність або професійний результат
Поточний рівень	Оцінка до початку програми
Цільовий рівень	Очікувана оцінка після завершення
Заходи	Курс, тренінг, наставництво, проєкт, самоосвіта
Строк виконання	Конкретна дата або період
Відповідальна особа	Працівник, керівник, HR-фахівець, наставник
Критерій результату	Тест, виконаний проєкт, зміна KPI, оцінка керівника
Підсумкова оцінка	Фактичний результат і подальші рекомендації

Джерело: розроблено автором.

Для цифрового забезпечення програми доцільно впровадити корпоративну LMS-платформу. Вона має забезпечувати реєстрацію працівників, призначення курсів, контроль строків, тестування, фіксацію результатів і формування звітності. Одночасно необхідно створити корпоративну базу знань, що міститиме:

- матеріали про лікарські засоби;
- нормативні документи та корпоративні політики;
- стандарти фармаконагляду;
- інструкції з використання інформаційних систем;
- навчальні відео;
- професійні кейси;
- відповіді на типові запитання;
- матеріали внутрішніх експертів.

Окремим напрямом програми має бути формування кадрового резерву. До нього доцільно включати працівників, які демонструють стабільні результати, високий рівень компетентності, лідерський потенціал і мотивацію до кар'єрного зростання.

Таблиця 3.9

Етапи формування кадрового резерву

Етап	Зміст
------	-------

Визначення резервних посад	Перелік ключових і керівних посад
Висування кандидатів	Рекомендації керівників і самовисування
Оцінювання потенціалу	Інтерв'ю, тестування, метод «360 градусів», центр оцінювання
Формування резерву	Затвердження основного і перспективного резерву
Підготовка кандидатів	Навчання, наставництво, ротація, проєктні завдання
Періодичний перегляд	Оцінювання готовності не рідше одного разу на рік
Призначення	Пріоритет внутрішніх кандидатів за умови відповідності вимогам

Джерело: розроблено автором.

Для контролю реалізації програми пропонується застосовувати систему ключових показників.

Таблиця 3.10

Цільові показники комплексної програми професійного розвитку

Показник	Базове орієнтовне значення	Цільове значення
Охоплення персоналу навчанням	78 %	не менше 90 %
Середня кількість годин навчання	24 год на рік	не менше 32 год
Частка працівників з індивідуальними планами	не більше 20 %	не менше 80 %
Успішне завершення адаптації	орієнтовно 85 %	не менше 95 %
Працівники із закріпленими наставниками	не систематизовано	100 % новоприйнятих
Приріст рівня компетентностей	не оцінюється	не менше 15 %
Практичне застосування результатів навчання	не оцінюється	не менше 80 %
Внутрішнє заповнення керівних вакансій	не визначено	не менше 60 %
Частка кадрового резерву, охоплена навчанням	не визначено	100 %
Задоволеність програмами розвитку	не оцінюється	не менше 85 %
Скорочення строку адаптації	не оцінюється	не менше 20 %
Приріст продуктивності учасників програм	не оцінюється	не менше 8–10 %

Примітка: базові показники, що не оприлюднені підприємством, наведено як експертні орієнтири та потребують уточнення за внутрішньою кадровою звітністю.

Джерело: запропоновано автором.

Організаційне забезпечення програми має передбачати чіткий розподіл відповідальності. Департамент управління персоналом координуватиме

програму, формуватиме річні плани, організовуватиме навчання та готуватиме аналітичні звіти. Керівники підрозділів визначатимуть потреби у компетентностях, погоджуватимуть індивідуальні плани та оцінюватимуть практичні результати. Наставники відповідатимуть за адаптацію і передавання досвіду, а працівники – за виконання власних планів розвитку.

Таблиця 3.11

Розподіл відповідальності за реалізацію програми

Учасник	Функції
Керівництво підприємства	Затвердження програми, бюджету і стратегічних пріоритетів
Департамент управління персоналом	Координація, планування, облік, аналітика і контроль
Керівники підрозділів	Визначення потреб, оцінювання працівників, зворотний зв'язок
Внутрішні експерти	Розроблення і проведення професійних програм
Наставники	Адаптація, практичне навчання, супровід нових працівників
Працівники	Виконання індивідуального плану і застосування знань
ІТ-підрозділ	Технічна підтримка LMS та бази знань
Зовнішні провайдери	Спеціалізоване навчання і сертифікація

Джерело: розроблено автором.

Реалізацію програми доцільно здійснювати протягом трьох років. У 2026 р. мають бути розроблені профілі компетентностей, стандарти адаптації, система наставництва та індивідуальні плани розвитку. У 2027 р. доцільно впровадити LMS, корпоративну базу знань і програму кадрового резерву. У 2028 р. основна увага має бути зосереджена на оцінюванні економічної ефективності, удосконаленні навчального контенту та масштабуванні найрезультативніших програм.

Таблиця 3.12

Орієнтовний план реалізації програми

Захід	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Формування профілів компетентностей	+	оновлення	оновлення
Стандартизація адаптації	+	контроль	удосконалення
Запровадження наставництва	+	розвиток	оцінювання
Індивідуальні плани розвитку	+	+	+
Навчальні модулі	+	+	+

Упровадження LMS	підготовка	+	розвиток
Корпоративна база знань	підготовка	+	наповнення
Формування кадрового резерву	підготовка	+	оновлення
Система КРІ розвитку	+	+	+
Розрахунок економічного ефекту	підготовка даних	часткова оцінка	повна оцінка

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропонована комплексна програма поєднує адаптацію, оцінювання компетентностей, внутрішнє і зовнішнє навчання, наставництво, цифрові інструменти, індивідуальне планування та кар'єрний розвиток. Її принциповою відмінністю від чинного підходу є перехід від окремих навчальних заходів до безперервного управлінського циклу, у якому кожна програма пов'язана з конкретною компетентністю, посадовою потребою та показником результативності.

Реалізація програми сприятиме скороченню строку адаптації нових працівників, підвищенню професійного рівня персоналу, зростанню продуктивності праці, формуванню кадрового резерву та підвищенню прозорості кар'єрного розвитку. Кількісне та економічне обґрунтування запропонованих заходів доцільно здійснити в наступному підрозділі.

3.3. Обґрунтування організаційно-економічної ефективності запропонованих заходів

Упровадження комплексної програми професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» потребує організаційного, кадрового, інформаційного та фінансового забезпечення. Ефективність запропонованих заходів має оцінюватися не лише за обсягом витрат на навчання, а й за їх впливом на рівень компетентності працівників, швидкість адаптації, продуктивність праці, кадрову стабільність, якість виконання посадових обов'язків та економічні результати підприємства.

Відповідно до положень ISO 30422:2022, система навчання і розвитку має одночасно враховувати короткострокові операційні потреби підприємства, довгострокові потреби у професійних навичках, кар'єрні потреби працівників та стратегічний контекст діяльності організації [42]. Це підтверджує доцільність комплексного підходу, за якого професійний розвиток розглядається як безперервний управлінський процес, а не сукупність окремих навчальних заходів.

Для оцінювання результативності програми доцільно застосовувати багаторівневий підхід Д. Кіркпатріка, що передбачає визначення реакції учасників, рівня засвоєння знань, зміни професійної поведінки та впливу навчання на результати діяльності підприємства [43]. Економічну ефективність пропонується визначати на основі порівняння прогнозованих фінансових вигід із витратами на реалізацію програми.

Організаційно-економічне обґрунтування комплексної програми професійного розвитку ТОВ «Гледфарм ЛТД» здійснено за такими етапами:

1. визначення складу та вартості запропонованих заходів;
2. прогнозування організаційних результатів;
3. оцінювання очікуваних економічних вигід;
4. розрахунок чистого економічного ефекту;
5. визначення рентабельності інвестицій;
6. розрахунок строку окупності;
7. проведення сценарного аналізу;
8. формування системи контролю результативності.

Орієнтовний бюджет програми на перший рік реалізації наведено в табл.

3.13.

Прогнозний бюджет комплексної програми професійного розвитку
персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД»

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Упровадження та використання LMS	Налаштування платформи, ліцензії, технічна підтримка	420	22,8
Розроблення навчального контенту	Електронні курси, відеоматеріали, тести, професійні кейси	250	13,6
Зовнішнє професійне навчання	Семінари, тренінги, конференції, сертифікаційні програми	600	32,6
Система наставництва	Підготовка наставників і мотиваційні виплати	240	13,0
Оцінювання компетентностей	Тестування, метод «360 градусів», оцінювання кадрового резерву	180	9,8
Адміністрування програми	Організаційний супровід, аналітика, підготовка звітів	150	8,2
Разом		1840	100,0

Примітка: суми є прогнозними та визначені автором з урахуванням чисельності персоналу, масштабів програми та орієнтовної вартості відповідних заходів. Остаточний бюджет має уточнюватися за результатами комерційних пропозицій провайдерів і внутрішнього бюджетування підприємства.

Джерело: розраховано автором.

Найбільшу частку прогнозного бюджету становитиме зовнішнє професійне навчання – 600 тис. грн, або 32,6 %. До цієї статті належать спеціалізовані програми з фармацевтичного маркетингу, регуляторної діяльності, фармаконагляду, управління продажами, цифрової аналітики та розвитку керівників.

Витрати на LMS становитимуть 420 тис. грн, або 22,8 %. У перший рік вони охоплюватимуть налаштування платформи, створення облікових записів, інтеграцію навчальних матеріалів, технічну підтримку та навчання адміністраторів. У наступних періодах ця стаття може зменшитися, оскільки основні витрати на початкове впровадження матимуть одноразовий характер.

На підготовку навчального контенту передбачається спрямувати 250 тис. грн. Доцільно розробити базові електронні курси з корпоративної адаптації, знання продукції, фармаконагляду, ділової етики, антикорупційної поведінки,

інформаційної безпеки та використання корпоративних систем. Орієнтовні витрати на одного працівника визначаються за формулою (3.2):

$$B_{сер} = B_{np} / Ч_n, \quad (3.2)$$

де:

$B_{сер}$ – середні витрати на реалізацію програми в розрахунку на одного працівника, грн;

B_{np} – загальні витрати на програму, грн;

$Ч_n$ – чисельність працівників підприємства, осіб.

За умови залучення 761 працівника:

$$B_{сер} = 1\,840\,000 / 761 = 2417,87 \text{ грн.}$$

Отже, прогностичні витрати на реалізацію комплексної програми становитимуть приблизно 2,42 тис. грн на одного працівника на рік. З огляду на необхідність розвитку професійних, цифрових, комунікаційних та управлінських компетентностей такий обсяг витрат є економічно прийнятним для підприємства з чистим доходом понад 3,6 млрд грн. Частка витрат на розвиток персоналу в чистому доході підприємства визначається за формулою (3.3):

$$Ч_{вр} = B_{np} / ЧД \times 100 \%, \quad (3.3)$$

де:

$Ч_{вр}$ – частка витрат на програму в чистому доході, %;

B_{np} – загальні витрати на програму, грн;

$ЧД$ – чистий дохід підприємства, грн.

За даними 2024 р.:

$$Ч_{вр} = 1\,840\,000 / 3\,614\,353\,000 \times 100 = 0,051 \, \%.$$

Отже, реалізація запропонованої програми потребуватиме спрямування близько 0,05 % чистого доходу підприємства. Це свідчить про відносно невисоке фінансове навантаження на підприємство.

Основними джерелами економічних вигід від програми мають стати:

- підвищення продуктивності праці;
- скорочення періоду адаптації нових працівників;
- зменшення витрат, пов'язаних із плинністю персоналу;

- скорочення потреби в зовнішньому доборі керівників;
- зменшення кількості професійних помилок;
- ефективніше використання робочого часу;
- підвищення результативності продажів;
- скорочення витрат на організацію очного навчання завдяки LMS.

Прогноз економічних вигід наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Прогнозовані економічні вигоди від реалізації програми професійного розвитку персоналу

Джерело економічної вигоди	Підстава для отримання результату	Прогнозна сума, тис. грн
Підвищення продуктивності праці	Розвиток професійних, цифрових і комунікаційних компетентностей	2400
Скорочення періоду адаптації	Програма «30–60–90» і наставництво	550
Зменшення витрат, пов'язаних із плинністю	Підвищення залученості та можливостей професійного зростання	500
Зменшення витрат на зовнішній добір	Формування кадрового резерву та внутрішнє просування	400
Оптимізація організації навчання	Використання LMS, онлайн-курсів і внутрішніх експертів	250
Скорочення помилок і непродуктивних витрат	Підвищення професійної компетентності й контроль знань	150
Загальна прогнозована вигода		4250

Примітка: прогнозовані вигоди є розрахунковими та мають бути уточнені після накопичення фактичних даних щодо продуктивності, плинності, адаптації, вартості добору та результатів навчання.

Джерело: розраховано автором.

Найбільший економічний результат очікується від підвищення продуктивності праці – 2400 тис. грн. Цей ефект може бути досягнутий завдяки кращому знанню продукції, розвитку цифрових навичок, удосконаленню комунікації з клієнтами, скороченню непродуктивних витрат часу та підвищенню якості управлінських рішень.

Ефект від скорочення періоду адаптації прогнозується на рівні 550 тис. грн. Запровадження стандартизованої програми «30–60–90», наставництва та

контрольних точок має скоротити час виходу нових працівників на плановий рівень продуктивності щонайменше на 20 %.

Формування кадрового резерву дасть змогу зменшити витрати на зовнішній пошук, оцінювання та адаптацію кандидатів на керівні й ключові посади. Внутрішній кандидат уже володіє знаннями про продукцію, структуру, корпоративну культуру та бізнес-процеси, що скорочує прямі й непрямі витрати на заміщення вакансії.

Загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів визначається за формулою (3.4):

$$E_{\text{заг}} = B_{\text{виг}} - B_{\text{впр}}, \quad (3.4)$$

де:

$E_{\text{заг}}$ – загальний чистий економічний ефект, грн;

$B_{\text{виг}}$ – загальна сума прогнозованих економічних вигід, грн;

$B_{\text{впр}}$ – витрати на реалізацію програми, грн.

$$E_{\text{заг}} = 4\,250\,000 - 1\,840\,000 = 2\,410\,000 \text{ грн.}$$

Таким чином, прогнозований чистий економічний ефект становитиме 2410 тис. грн на рік.

Для визначення рівня віддачі від вкладених коштів розраховується рентабельність інвестицій у професійний розвиток персоналу:

$$ROI = (B_{\text{виг}} - B_{\text{впр}}) / B_{\text{впр}} \times 100 \%, \quad (3.5)$$

де:

ROI – рентабельність інвестицій у програму розвитку, %;

$B_{\text{виг}}$ – економічні вигоди, грн;

$B_{\text{впр}}$ – витрати на програму, грн.

$$ROI = (4\,250\,000 - 1\,840\,000) / 1\,840\,000 \times 100 = 130,98 \, \%.$$

Отримане значення свідчить, що на кожну гривню, вкладену в реалізацію програми, підприємство може отримати:

$$K_{\text{вв}} = B_{\text{виг}} / B_{\text{впр}}, \quad (3.6)$$

$$K_{\text{вв}} = 4\,250\,000 / 1\,840\,000 = 2,31 \text{ грн.}$$

Отже, на кожную вкладену гривню прогнозується 2,31 грн загальної економічної вигоди, з яких 1,31 грн становитиме чистий економічний ефект.

Строк окупності витрат визначається за формулою (3.7):

$$T_{ок} = B_{впр} / (B_{виг} / 12), \quad (3.7)$$

де:

$T_{ок}$ – строк окупності, місяців;

$B_{впр}$ – загальна сума інвестицій, грн;

$B_{виг} / 12$ – середньомісячна економічна вигода, грн.

$$T_{ок} = 1\,840\,000 / (4\,250\,000 / 12) = 5,2 \text{ місяця.}$$

Отже, за базовим прогнозом витрати на програму можуть окупитися приблизно за 5 місяців. Узагальнення результатів економічного обґрунтування наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Основні показники економічної ефективності запропонованої програми

№ п/п	Показник	Значення
1	Загальні витрати на програму, тис. грн	1840
2	Витрати на одного працівника, грн	2417,87
3	Частка витрат у чистому доході, %	0,051
4	Прогнозовані економічні вигоди, тис. грн	4250
5	Чистий економічний ефект, тис. грн	2410
6	Коефіцієнт співвідношення вигід і витрат	2,31
7	ROI, %	130,98
8	Строк окупності, місяців	5,2

Джерело: розраховано автором.

Оскільки прогнозні результати залежать від рівня упровадження програми, залученості працівників, підтримки керівників і можливості практичного застосування знань, доцільно провести сценарний аналіз.

Таблиця 3.16

Сценарний аналіз економічної ефективності програми

Сценарій	Прогнозовані вигоди, тис. грн	Витрати, тис. грн	Чистий ефект, тис. грн	ROI, %	Строк окупності, місяців
Консервативний	2800	1840	960	52,17	7,9
Базовий	4250	1840	2410	130,98	5,2
Оптимістичний	5600	1840	3760	204,35	3,9

Джерело: розраховано автором.

Навіть за консервативного сценарію прогнозовані вигоди перевищують витрати на 960 тис. грн, рентабельність становить 52,17 %, а строк окупності – близько 7,9 місяця. Це підтверджує доцільність реалізації програми навіть за умови часткового досягнення запланованих результатів.

За базовим сценарієм очікується чистий економічний ефект 2410 тис. грн і окупність протягом 5,2 місяця. Оптимістичний сценарій передбачає повне охоплення цільових категорій працівників, активне використання LMS, результативне наставництво та зростання продуктивності, що може забезпечити чистий ефект 3760 тис. грн. Крім безпосередньої фінансової віддачі, запропоновані заходи матимуть організаційний і соціальний ефект. Основні результати наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Організаційні та соціальні результати впровадження програми

Напрямок	Очікуваний результат	Показник оцінювання
Адаптація персоналу	Скорочення часу виходу на планову продуктивність	Тривалість адаптаційного періоду
Професійний розвиток	Підвищення рівня професійних компетентностей	Результати тестування до і після навчання
Наставництво	Прискорення передавання практичного досвіду	Частка нових працівників із наставниками
Цифровізація навчання	Підвищення доступності та керованості навчання	Охоплення LMS, завершення курсів
Кар'єрний розвиток	Збільшення внутрішнього заповнення вакансій	Частка внутрішніх призначень
Кадрова стабільність	Зниження плинності перспективних працівників	Коефіцієнт утримання персоналу
Мотивація	Підвищення зацікавленості у професійному зростанні	Індекс залученості й задоволеності
Управління знаннями	Накопичення і збереження корпоративного досвіду	Кількість матеріалів у базі знань
Якість роботи	Зменшення професійних помилок	Кількість помилок, скарг і повторних операцій
Управлінська наступність	Підготовка кандидатів на ключові посади	Частка резервних посад із підготовленими наступниками

Джерело: розроблено автором.

Організаційний ефект програми полягатиме у формуванні єдиного керованого циклу розвитку персоналу. Профілі компетентностей забезпечать адресне визначення потреб у навчанні, індивідуальні плани – персоналізацію розвитку, LMS – автоматизацію обліку, а система KPI – контроль досягнутих результатів.

Упровадження наставництва сприятиме збереженню неформалізованих знань і зменшенню залежності підприємства від окремих працівників. Корпоративна база знань забезпечить накопичення інформації про продукцію, регуляторні вимоги, фармаконагляд, стандарти комунікації та успішні практики.

Соціальний ефект проявлятиметься у підвищенні задоволеності працівників можливостями навчання, прозорості кар'єрних перспектив, зміцненні довіри до кадрових рішень і зниженні ризику професійного виснаження. Міжнародна організація праці наголошує, що інвестиції роботодавців у навчання і перекваліфікацію є важливою умовою адаптації працівників до технологічних та організаційних змін [44]. Контроль результативності програми пропонується здійснювати на чотирьох рівнях.

Рівень 1 – реакція працівників: задоволеність змістом, організацією та практичною цінністю навчання.

Рівень 2 – засвоєння: результати тестування, практичних завдань і сертифікації.

Рівень 3 – професійна поведінка: використання нових знань у роботі, оцінювання керівником, зміна якості виконання завдань.

Рівень 4 – результати підприємства: продуктивність, плинність, швидкість адаптації, внутрішнє просування та економічний ефект.

Механізм оцінювання ефективності програми наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Механізм формування організаційно-економічного ефекту програми професійного розвитку персоналу

Джерело: розроблено автором.

Для зменшення ризиків упровадження програми доцільно реалізовувати її поетапно. На першому етапі слід провести пілотне впровадження в окремих підрозділах, сформулювати профілі компетентностей, запустити адаптаційну програму та наставництво. Після оцінювання перших результатів програма може бути поширена на весь персонал. Основними ризиками є формальне проходження навчання, недостатня підтримка керівників, перевантаження працівників, низька якість навчального контенту та відсутність практичного застосування знань. Для їх мінімізації необхідно включати навчальні цілі до

індивідуальних планів, пов'язувати розвиток із результатами роботи, контролювати якість програм та регулярно збирати зворотний зв'язок.

Таким чином, упровадження комплексної програми професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» є організаційно та економічно доцільним. Загальні прогнозовані витрати становлять 1840 тис. грн, або близько 2418 грн на одного працівника. Очікувані економічні вигоди оцінено в 4250 тис. грн, а чистий економічний ефект – у 2410 тис. грн. Прогнозована рентабельність інвестицій становить 130,98 %, коефіцієнт співвідношення вигід і витрат – 2,31, а строк окупності – близько 5,2 місяця. Навіть за консервативного сценарію програма залишається економічно ефективною.

Крім фінансового результату, реалізація запропонованих заходів забезпечить скорочення строку адаптації, підвищення рівня компетентностей, розвиток наставництва, формування кадрового резерву, зростання частки внутрішніх призначень і підвищення кадрової стабільності. Це підтверджує доцільність упровадження комплексної програми як складової стратегічного управління персоналом ТОВ «Гледфарм ЛТД».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД». За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Встановлено, що розвиток персоналу є безперервним і цілеспрямованим процесом удосконалення професійних, управлінських, цифрових, комунікативних та особистісних компетентностей працівників відповідно до поточних і стратегічних потреб підприємства. Його значення полягає у підвищенні продуктивності праці, якості виконання посадових обов'язків, інноваційної активності, мотивації та здатності персоналу адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2. Узагальнено основні форми, методи та інструменти професійного розвитку персоналу. До найбільш результативних належать внутрішнє і зовнішнє навчання, наставництво, коучинг, ротація, делегування повноважень, участь у проєктних групах, тренінги, кейс-метод, професійна сертифікація, індивідуальні плани розвитку, цифрові навчальні платформи та корпоративні бази знань. Доведено, що найбільший ефект забезпечує їх комплексне застосування з урахуванням посадових потреб і рівня компетентності працівників.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління розвитком персоналу. Встановлено, що оцінювання має охоплювати організаційні, компетентнісні, поведінкові, економічні, соціальні та стратегічні результати. Запропоновано використовувати показники охоплення навчанням, виконання плану розвитку, приросту знань і компетентностей, практичного застосування результатів навчання, рентабельності інвестицій, внутрішнього кар'єрного просування та утримання навчених працівників.

4. Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Гледфарм ЛТД» засвідчив розширення масштабів діяльності підприємства протягом 2022–2024 рр. Чистий

дохід зріс з 2 457 267 тис. грн до 3 614 353 тис. грн, або на 47,09 %, валовий прибуток – на 49,68 %, активи – на 31,53 %, власний капітал – на 35,71 %. Підприємство зберігало високий рівень фінансової автономії та прибутковості.

5. Разом із позитивною динамікою виявлено окремі проблемні тенденції. У 2023 р. чистий прибуток знизився на 32,60 %, а у 2024 р. зріс до 354 855 тис. грн, проте залишився нижчим за рівень 2022 р. Чиста рентабельність продажів зменшилася з 17,14 % у 2022 р. до 9,82 % у 2024 р. Це свідчить про зростання адміністративних і збутових витрат та необхідність підвищення ефективності використання ресурсів.

6. Аналіз кількісного складу персоналу показав істотне розширення кадрового потенціалу. За відкритими реєстровими даними чисельність працівників збільшилася з 429 осіб у 2022 р. до 761 особи у 2024 р., або на 77,39 %. Водночас темпи зростання чисельності перевищували темпи збільшення доходу, унаслідок чого дохід на одного працівника скоротився на 17,08 %, а чистий прибуток на одного працівника – на 52,50 %. Це підтверджує необхідність підвищення результативності адаптації, навчання та професійного розвитку персоналу.

7. Дослідження якісного складу працівників засвідчило високий кадровий потенціал підприємства. У 2024 р. 80 % працівників мали вищу освіту, середній вік становив 41 рік, а 65,5 % персоналу належали до вікової групи від 31 до 50 років. Жінки становили 60 % працівників, чоловіки – 40 %. Наявність працівників із науковими ступенями та значної частки досвідченого персоналу створює сприятливі умови для розвитку внутрішнього навчання і наставництва.

8. Оцінювання чинної системи навчання і підвищення кваліфікації показало, що підприємство використовує внутрішнє та зовнішнє навчання, навчання на робочому місці, професійні семінари, конференції, вебінари, обов'язкову підготовку з охорони праці та заходи психологічної підтримки. Водночас система має переважно процесний характер, оскільки відсутні повні кількісні показники охоплення навчанням, витрат, тривалості програм, приросту компетентностей та їх впливу на результати праці.

9. За результатами бального оцінювання інтегральний рівень сформованості системи розвитку персоналу визначено на рівні 60 %, що відповідає середньому рівню. До сильних сторін віднесено різноманітність форм навчання, наявність адаптаційних заходів, використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, професійне навчання з безпеки та декларування рівних кар'єрних можливостей.

10. Основними проблемами управління розвитком персоналу визначено фрагментарність навчальних заходів, недостатню формалізацію профілів компетентностей, відсутність єдиної системи HR-аналітики, недостатню прозорість кадрового резерву, слабкий зв'язок між навчанням, індивідуальними KPI, винагородою та кар'єрним просуванням. Виявлено також недостатню цифровізацію навчання і відсутність систематичного розрахунку економічної ефективності програм розвитку.

11. До основних резервів удосконалення віднесено розроблення комплексної програми професійного розвитку, упровадження профілів компетентностей, стандартизацію адаптації нових працівників, запровадження наставництва, індивідуальних планів розвитку, корпоративної LMS-платформи, бази знань, кадрового резерву та системи показників результативності.

12. Розроблено комплексну програму професійного розвитку персоналу ТОВ «Гледфарм ЛТД» на 2026–2028 рр. Програма передбачає діагностику потреб у компетентностях, оцінювання персоналу, адаптацію за моделлю «30–60–90», наставництво, модульне навчання, цифровізацію розвитку, формування кадрового резерву та щорічне оцінювання результатів.

13. Запропоновано цільові орієнтири програми: охоплення навчанням не менше 90 % працівників, збільшення середньої тривалості навчання до 32 годин на рік, формування індивідуальних планів розвитку для не менше 80 % персоналу, забезпечення наставниками 100 % новоприйнятих працівників, приріст рівня компетентностей не менше 15 %, практичне застосування результатів навчання не менше 80 % та внутрішнє заповнення не менше 60 % керівних вакансій.

14. Обґрунтовано організаційно-економічну ефективність запропонованих заходів. Прогнозний бюджет програми становить 1 840 тис. грн, або близько 2,42 тис. грн на одного працівника. Частка витрат у чистому доході підприємства становитиме лише 0,051 %, що свідчить про відносно невисоке фінансове навантаження.

15. Прогнозовані економічні вигоди від підвищення продуктивності, скорочення строку адаптації, зниження плинності, оптимізації добору і навчання оцінено в 4 250 тис. грн. Чистий економічний ефект становитиме 2 410 тис. грн, ROI – 130,98 %, коефіцієнт співвідношення вигід і витрат – 2,31, а строк окупності – близько 5,2 місяця. Навіть за консервативного сценарію програма залишається економічно ефективною.

16. Організаційний ефект від реалізації програми полягатиме у скороченні періоду адаптації, підвищенні професійного рівня, розвитку наставництва, зростанні частки внутрішніх призначень, формуванні кадрової наступності та накопиченні корпоративних знань. Соціальний ефект проявлятиметься у підвищенні задоволеності працівників, прозорості кар'єрних можливостей, посиленні мотивації та кадрової стабільності.

Отже, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано. Запропонована комплексна програма створює основу для переходу ТОВ «Гледфарм ЛТД» від фрагментарного проведення навчальних заходів до системного управління розвитком персоналу, орієнтованого на компетентності, стратегічні цілі, вимірювані результати та економічну ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скиба В. М., Алькема В. Г. Концептуальні засади розвитку системи управління персоналом комерційних підприємств. *Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку*: матеріали VI Міжнародної конференції. Київ: Університет «КРОК», 2024. Т. 2. С. 137–139.
2. Сумець О. М., Перог Т. В. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 102–107. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-102-107.
3. Афанаскін М. О., Пазєєва Г. М. Управління мотивацією персоналу в сучасній організації. *Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку*: матеріали наукової конференції. Київ: Університет «КРОК», 2025.
4. Алькема В. Г., Кириченко О. С. *Менеджмент організацій: навчальний посібник*. Кн. 1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
5. Копитко М. І., Ткачук Д. В. Управління стійкістю і персоналом в організаціях та закладах охорони здоров'я у кризових ситуаціях: виклики в умовах війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 93–101. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-75-93-101.
6. Алькема В. Г., Кириченко О. С. *Менеджмент організацій : навч. посіб.* Кн. 1. Київ : Університет «КРОК», 2023. 276 с.
7. Остряніна С. В., Мокій О. О., Дробітько Д. О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-29-39.
8. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3–7.

9. Поліщук О. Ю., Поляк К. Ю. Управління розвитком персоналу. Інтелект XXI. 2021. № 4. С. 19–22.
10. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 79–94. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.79.
11. Перерва І. М., Чень С. Управління розвитком персоналу на підприємстві в умовах цифрової трансформації: міжнародний досвід і національні практики. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. № 4. С. 71–75. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-4-13.
12. Кудактін С. В. Проблеми управління розвитком персоналу в системах формування кадрового потенціалу на підприємствах України. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2025.
13. Васюткіна Н. В. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи. 2023.
14. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. № 2 (54). С. 159–168. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-53-159-168.
15. Петрунько О. В. Коучинг як метод розвитку професійних компетенцій менеджерів в умовах гейміфікації бізнесу. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4 (76). С. 306–312. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-306-312.
16. Капацина А. Система коуч-наставництва в комерційній організації. Вчені записки Університету «КРОК». 2025.
17. Станьковська І. М., Михайлов Т. О. Особливості планування професійного розвитку персоналу організації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-47.

18. Мігаль Д., Орлова К. В. Застосування Agile-підходу в онбордингу як спосіб інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 1 (77). С. 289–298.

19. Ананьєва О. Економічна діагностика ефективності управління персоналом у контексті цифрової трансформації та воєнних викликів. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3 (79). С. 80–89. DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-80-89.

20. Панченко О. Роль кадрового аудиту в ризикоорієнтованому управлінні підприємством. Вчені записки Університету «КРОК». 2024. № 4 (76). С. 155–164.

21. Андрєєва В. Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військової агресії Російської Федерації. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 2 (70). С. 109–116. DOI: 10.31732/2663-2209-2023-70-109-116.

22. Kirkpatrick J. D., Kirkpatrick W. K. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Alexandria : ATD Press, 2016. 256 p.

23. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХП». 2009. № 35. С. 33–38.

24. Злобін К., Літвін Н., Бурлакова І. Вплив програм wellbeing на продуктивність та лояльність персоналу. Вчені записки Університету «КРОК». 2023. № 1 (69). С. 162–170. DOI: 10.31732/2663-2209-2022-69-162-170.

25. Кусум : офіційний сайт компанії. URL: <https://kusum.ua/> (дата звернення: 07.05.2026).

26. ТОВ «Кусум» (попереднє найменування – ТОВ «Гледфарм ЛТД»), код ЄДРПОУ 20075891. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/20075891> (дата звернення: 07.05.2026).

27. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2024 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2025/10/zvit-pro-upravlinnya-2024.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

28. Фінансова звітність ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2023 рік, що закінчився 31 грудня. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2024/06/finansova-zvitnist-gledfarm-2023.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

29. Офіційні повідомлення компанії: фінансова звітність і звіти про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД». Кусум. URL: <https://kusumukraine.com/oficijni-povidomlennya-kompaniyi-2/> (дата звернення: 07.05.2026).

30. Фінансові показники ТОВ «Кусум» (попереднє найменування – ТОВ «Гледфарм ЛТД») за 2022–2024 рр. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/20075891> (дата звернення: 07.05.2026).

31. ТОВ «Кусум», код ЄДРПОУ 20075891: реєстраційні відомості юридичної особи. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/20075891> (дата звернення: 07.05.2026).

33. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2023/09/zvit-pro-upravlinnya-gledfarm-ltd-2022.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

34. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2023 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2024/06/zvit-pro-upravlinnya-gledfarm-2023.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

35. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2024 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2025/10/zvit-pro-upravlinnya-2024.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

36. ТОВ «Кусум» (попереднє найменування – ТОВ «Гледфарм ЛТД»), код ЄДРПОУ 20075891. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/20075891> (дата звернення: 07.05.2026).

37. Про компанію. Кусум : офіційний сайт. URL: <https://kusumukraine.com/pro-kompaniyu-2/> (дата звернення: 07.05.2026).

38. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2023/09/zvit-pro-upravlinnya-gledfarm-ltd-2022.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).

39. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2023 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2024/06/zvit-pro-upravlinnya-gledfarm-2023.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
40. Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2024 рік. URL: <https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2025/10/zvit-pro-upravlinnya-2024.pdf> (дата звернення: 07.05.2026).
41. Антикорупційна програма ТОВ «Гледфарм ЛТД». Київ, 2020. URL: https://kusumukraine.com/wp-content/uploads/2021/04/antykorupczyonnaya-programma-kusum_2020.pdf (дата звернення: 07.05.2026).
42. ISO 30422:2022. Human resource management – Learning and development. Geneva : International Organization for Standardization, 2022.
43. Kirkpatrick J. D., Kirkpatrick W. K. Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation. Alexandria : ATD Press, 2016. 256 p.
44. Skills and lifelong learning. International Labour Organization : official website. URL: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/skills-and-lifelong-learning> (дата звернення: 08.05.2026).
45. ISO/TS 30437:2023. Human resource management – Learning and development metrics. Geneva : International Organization for Standardization, 2023.
46. ISO/TS 30432:2021. Human resource management – Workforce productivity metrics cluster. Geneva : International Organization for Standardization, 2021.
47. ISO/TS 30433:2021. Human resource management – Succession planning metrics cluster. Geneva : International Organization for Standardization, 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2022 рік.

2. Результати діяльності

Стаття	2022 рік	2021 рік	Зміна
Дохід від звичайної діяльності	2 457 267	2 542 566	-3.35 %
Собівартість реалізації	(1 172 376)	(1 445 421)	-18.89%
Валовий прибуток	1 284 891	1 097 145	17.11%
Інші доходи	3 910	2 377	64.49%
Адміністративні витрати	(192 968)	(179 717)	7.37%
Витрати на збут	(512 208)	(577 043)	-11.24%
Інші витрати	(83 092)	(28 896)	187.55%
Інші прибутки (збитки)	7 274	14 028	-48.14%
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	507 807	327 894	54.87%
Фінансові доходи	8 827	4 809	83.55%
Фінансові витрати	(409)	(423)	-3.31%
Прибуток (збиток) до оподаткування	516 225	332 280	55.36%
Податкові доходи (витрати)	(95 034)	(60 925)	55.98%
Прибуток (збиток)	421 191	271 355	55.22%
Інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від переоцінки	48 225	28 670	68.21%
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу	(8 681)	(5 161)	68.20%
Інший сукупний дохід	39 544	23 509	68.21%
РАЗОМ СУКУПНИЙ ДОХІД	460 735	294 864	56.25%

Рис. А.1 Результати діяльності за 2021-2022 р.р.

Джерело: [30]

Показники рентабельності підприємства

	2022	2021	Зміна
Валова рентабельність продажів	52,29	43,15	21.18 %
Валова рентабельність витрат	30,10	15,27	97.12%
Чиста рентабельність	23,32	13,35	74.68 %

Рис. А.2 Показники рентабельності за 2021-2022 р.р.

Джерело: [30]

Аналіз зобов'язань станом на 31 грудня 2022 року:

(к UAH)	До вимоги або до 1 місяця	Від 1 до 3 місяців	Від 3 до 12 місяців	Від 12 місяців до 5 років	Всього
Зобов'язання на 31 грудня 2022р.					
Забезпечення під виплату премій і компенсацій невикористаних відпусток	709	9 584	6 692		16 985
Поточна заборгованість по оплаті праці	171	216	24		411
Інші поточні забезпечення	13 937	9	5		13 951
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	173 297	103 809	9 412		286 518
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		29 983			29 983
Контрактні зобов'язання					0
Інші поточні фінансові зобов'язання	122	1 510	4 888		6 520
Всього майбутніх платежів	188 236	145 111	21 021		354 368

Рис. А.3 Поточні зобов'язання на 31.12.2022 р. тис. грн.

Джерело: [30]

(к UAH)	31 грудня 2022р.
Короткострокова торгова, інша дебіторська заборгованість, грошові кошти	364 887

Рис. Б.4 Рівень кредитного ризику на 31.12.2022 р., тис. грн.

Джерело: [30]

Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2023 рік.

2. Результати діяльності

Таблиця № 1

Стаття	2023 рік	2022 рік	Зміна%
Дохід від звичайної діяльності	3 190 531	2 457 267	30
Собівартість реалізації	(1 540 822)	(1 172 376)	31
Валовий прибуток	1 649 709	1 284 891	28
Інші доходи	9 099	3 910	133
Адміністративні витрати	(319 620)	(192 968)	66
Витрати на збут	(950 241)	(512 208)	86
Інші витрати	(47 638)	(83 092)	-43
Інші прибутки (збитки)	(19 244)	7 274	-365
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	322 065	507 807	
Фінансові доходи	25 045	8 827	184
Фінансові витрати	(637)	(409)	56
Прибуток (збиток) до оподаткування	346 473	516 225	-33
Податкові доходи (витрати)	(62 593)	(95 034)	34
Прибуток (збиток)	283 880	421 191	-33
Інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від переоцінки	70 002	48 225	45
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу	(12 600)	(8 681)	45
Інший сукупний дохід	57 402	39 544	45
РАЗОМ СУКУПНИЙ ДОХІД	341 282	460 735	-26

Рис. А.1 Результати діяльності за 2022-2023 рр.

Джерело: [28]

Показники рентабельності підприємства

Таблиця № 2

	2023	2022	Зміна%
Валова рентабельність продажів	51,70	52,29	-1,13%
Валова рентабельність витрат	11,95	30,1	-60,30%
Чиста рентабельність	10,69	23,32	-54,16%

Рис. А.2 Показники рентабельності за 2022-2023 рр.

Джерело: [28]

Таблиця № 3

Аналіз зобов'язань станом на 31 грудня 2023 року

(тис. грн.)	До вимоги або до 1 місяця	Від 1 до 3 місяців	Від 3 до 12 місяців	Від 12 місяців до 5 років	Всього
Зобов'язання на 31 грудня 2023р.					
Забезпечення під виплату премій і компенсацій невикористаних відпусток	230	32 326	15 860		48 416
Поточна заборгованість по оплаті праці	644	0	24		668
Інші поточні забезпечення	4 963	0	691		5 654
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	122 126	56 869	57 225		236 220
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		16 049			16 049
Інші поточні фінансові зобов'язання	844	1 716	4 322		6 882
Всього майбутніх платежів	128 807	106 960	78 122		313 889

Рис. А.3 Поточні зобов'язання на 31.12.2023 р. тис. грн.

Джерело: [28]

Таблиця № 4

Максимальний рівень кредитного ризику

тис. грн.	31 грудня 2023р.
Короткострокова торгова, інша дебіторська заборгованість, грошові кошти	412 110

Рис. Б.4 Рівень кредитного ризику на 31.12.2023 р., тис. грн.

Джерело: [28]

Звіт про управління ТОВ «Гледфарм ЛТД» за 2024 рік.

2. Результати діяльності

Таблиця № 1

Стаття	2024 рік	2023 рік	тис. грн Зміна%
Дохід від звичайної діяльності	3 614 353	3 190 531	13,28
Собівартість реалізації	(1 691 102)	(1 540 822)	9,75
Валовий прибуток	1 923 251	1 649 709	16,58
Інші доходи	9 949	9 099	9,34
Адміністративні витрати	(355 538)	(319 620)	11,24
Витрати на збут	(1 062 542)	(950 241)	11,82
Інші витрати	(95 740)	(47 638)	100,97
Інші прибутки (збитки)	(9 286)	(19 244)	-51,74
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	410 094	322 065	27,33
Фінансові доходи	27 470	25 045	9,68
Фінансові витрати	(1 568)	(637)	146,15
Прибуток (збиток) до оподаткування	435 996	346 473	25,83
Податкові доходи (витрати)	(81 141)	(62 593)	29,63
Прибуток (збиток)	354 855	283 880	25,00
Інший сукупний дохід			
Прибутки (збитки) від переоцінки	69 360	70 002	-0,92
Податок на прибуток, що відноситься до компонентів іншого сукупного доходу	(12 485)	(12 600)	-0,91
Інший сукупний дохід	56 875	57 402	-0,92
РАЗОМ СУКУПНИЙ ДОХІД	411 730	341 282	20,64

Рис. В.1 Результати діяльності за 2023-2024 р.р.

Джерело: [27]

Показники рентабельності підприємства

Таблиця № 2

	2024	2023	% Зміна
Валова рентабельність продажів	53,21	51,70	2,92
Чиста рентабельність	9,82	8,90	10,33

Рис. В.2 Показники рентабельності за 2023-2024 р.р.

Джерело: [27]

Таблиця № 3

Аналіз зобов'язань станом на 31 грудня 2024 року

(тис. грн.)	До вимоги або до 1 місяця	Від 1 до 3 місяців	Від 3 до 12 місяців	Від 12 місяців до 5 років	Всього
Зобов'язання на 31 грудня 2024р.					
Забезпечення під виплату премій і компенсацій невикористаних відпусток	1 600	1 859	17 147		20 606
Поточна заборгованість по оплаті праці	116		78		194
Інші поточні забезпечення	725	347	582		1 654
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	262 834	70 467	26 892		360 193
Поточні зобов'язання з податку на прибуток		11 110			11 110
Інші поточні фінансові зобов'язання	58	3 692	5 367	6 973	16 090
Всього майбутніх платежів	265 333	87 475	50 066	6 973	409 847

Рис. В.3 Поточні зобов'язання на 31.12.2024 р., тис. грн.

Джерело: [27]

Таблиця № 4

Максимальний рівень кредитного ризику

тис. грн.	31 грудня 2024р.
Короткострокова торгова, інша дебіторська заборгованість, грошові кошти	455 592

Рис. В.4 Рівень кредитного ризику на 31.12.2024 р., тис. грн.

Джерело: [27]