

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і логістики



КОМПЛЕКСНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА:
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МОТИВАЦІЇ ТА ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний керівник – канд. екон. наук, доцент Наталя КОРСІКОВА

на тему: Формування системи професійного навчання
персоналу підприємства в умовах сталого розвитку

ШИФР КРБ. МІЛ.1.128-03.1.3

Здобувач: Микита БЕВЗЮК

Керівник: д.е.н. ,проф. Катерина КОЗАК

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.05.2026р., протокол № 14

Завідувач кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА
(підпис)

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І
БІЗНЕСУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА

Кафедра
Ступінь вищої освіти
Галузь знань

Спеціальність
Освітня програма

Менеджменту і логістики
Перший (бакалаврський)
D «Бізнес, адміністрування та право»
(07 «Управління та адміністрування»)
D (073) Менеджмент
Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

здобувачу вищої освіти

Микиті БЕВЗЮК

(ім'я прізвище)

1. Тема роботи: «Формування системи професійного навчання персоналу підприємства в умовах сталого розвитку» наказом по університету від 20.03.2026 р. № 128-03.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 01.06.2026 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра. Вступ. Розділ 1 теоретичні засади формування системи професійного навчання персоналу в умовах сталого розвитку 1.1. Сутність та значення професійного навчання персоналу як складової сталого розвитку підприємства 1.2. Методичні підходи до формування системи професійного навчання персоналу підприємства висновки до розділу 1. Розділ 2. Аналіз системи професійного навчання персоналу на ПП «ДТЕК» 2.1. Організаційно-економічна характеристика пп «дтек» 2.2. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності підприємства 2.3. Оцінка існуючої системи професійного навчання персоналу на ПП «ДТЕК» висновки до розділу 2. Розділ 3. Розробка заходів щодо оптимізації системи професійного навчання персоналу ПП «ДТЕК»; 3.1. Проект оптимізації системи навчання та розвитку персоналу підприємства; 3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Висновки до розділу 3. Висновки. Список використаної літератури.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 19, рисунків 17.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проєкту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 14.02.2026 р.

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняла до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Проходження комплексної практики	14.02- 15.03.26	виконано
2	Захист звіту з практики	16.03- 18.03.26	виконано
3	Розробка теоретичного розділу (Розділ 1)	19.03- 30.03.26	виконано
4	Розробка аналітичного розділу (Розділ 2)	31.03- 15.04.26	виконано
5	Розробка проєктного розділу (Розділ 3)	16.04 - 26.04.26	виконано
6	Розробка інших складових кваліфікаційної роботи	27.04 - 30.04.26	виконано
7	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	01.05 - 05.05.26	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника та підготовка її у чистовому варіанті	05.05 - 11.05.26	виконано
9	Розгляд науковим керівником чистового варіанту кваліфікаційної роботи та підготовка до малого захисту	12.05- 15.05.26	виконано
10	Нормоконтроль роботи	18.05 - 20.05.26	виконано
11	Перевірка роботи на плагіат	21.05 - 26.05.26	виконано
12	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	27.05 – 05.06.26	виконано
13	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	08.06 - 10.06.26	виконано
14	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	10.06 - 15.06.26	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	16.06 - 24.06.26	

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____

Микита БЕВЗЮК

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми обумовлена необхідністю оптимізації системи професійного навчання персоналу в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та зростаючих вимог до кваліфікації персоналу. Більшість малих підприємств транспортно-логістичного сектору не мають формалізованих підходів до розвитку персоналу, що зумовлює актуальність дослідження.

У першому розділі **«Теоретичні засади формування системи професійного навчання персоналу»** визначено сутність та значення професійного навчання як складової сталого розвитку, систематизовано підходи різних науковців, вдосконалено авторське визначення системи навчання персоналу, охарактеризовано рівні впливу навчання на розвиток підприємства

У другому розділі **«Аналіз системи професійного навчання персоналу на ПП «ДТЕК»»** проаналізовано організаційно-економічну характеристику підприємства, окреслено проблеми фінансово-господарської діяльності, виявлено компетентнісний розрив у сфері цифрових інструментів. За допомогою PESTEL- та SWOT-аналізу встановлено повну відсутність формалізованої системи навчання персоналу на підприємстві.

У третьому розділі **«Розробка заходів щодо оптимізації системи професійного навчання персоналу ПП «ДТЕК»»** запропоновано чотириблоковий проєкт оптимізації системи навчання, здійснено його економічне обґрунтування. Капітальні витрати становлять 38 600 грн, річна економія - 90 106 грн, коефіцієнт ефективності $E = 0,76$, строк окупності - близько 1,3 року, ЧПД за 5 років - 67 263 грн.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 85 сторінок, 19 таблиць, 17 рисунків. Перелік посилань нараховує 45 найменувань.

Ключові слова: професійне навчання персоналу, система навчання, розвиток персоналу, людський капітал, компетентнісний підхід.

SUMMARY

The relevance of this topic is determined by the need to optimize the staff professional training system under conditions of digital transformation, martial law, and increasing competitiveness requirements in the transport and logistics sector.

The first section "**Theoretical Foundations of the Staff Professional Training System**" defines the essence and significance of professional training as a component of sustainable development, systematizes scientific approaches to the concept, identifies three levels of impact (operational, strategic, and social), and characterizes methodological models for building a training system.

The second section "**Analysis of the Staff Professional Training System at PE "DTEK"**" analyzes the organizational and economic characteristics of the enterprise, its financial and economic performance over 2020–2025, reveals a competency gap in digital logistics tools, and establishes the complete absence of a formalized training system through PESTEL and SWOT analyses.

The third section "**Development of Measures to Optimize the Staff Professional Training System at PE "DTEK"**" proposes a four-block optimization project and provides its economic justification: capital expenditures - 38,600 UAH, annual savings - 90,106 UAH, efficiency coefficient $E = 0.76$, payback period - about 1.3 years, NPV over 5 years - 67,263 UAH.

The bachelor's thesis contains 84 pages, 19 tables, 17 drawings. The list of links includes 45 names.

Keywords: staff professional training, training system, personnel development, human capital, competency approach, digital logistics tools, sustainable development.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Сутність та значення професійного навчання персоналу як складової сталого розвитку підприємства	9
1.2. Методичні підходи до формування системи професійного навчання персоналу підприємства	16
Висновки до розділу 1	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ДТЕК»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ДТЕК»	25
2.2. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності підприємства	38
2.3. Оцінка існуючої системи професійного навчання персоналу на ПП «ДТЕК»	46
Висновки до розділу 2	51
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ДТЕК»	52
3.1. Проєкт оптимізації системи навчання та розвитку персоналу підприємства	52
3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів	60
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74
ДОДАТКИ	81
Додаток А.	82
Додаток Б.	83
Додаток В.	84

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах цифрової трансформації, воєнного стану та загострення конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг питання ефективного управління людськими ресурсами набувають стратегічного значення. Система професійного навчання персоналу є ключовим інструментом формування та відтворення людського капіталу, який забезпечує адаптивність та конкурентоспроможність підприємства. Водночас більшість малих підприємств, зокрема у транспортно-логістичному секторі, не мають формалізованих підходів до навчання, що суттєво обмежує їхній потенціал розвитку.

Ступінь дослідження проблеми. Теоретичні аспекти формування систем навчання персоналу досліджені в працях Зайцева В. С., Васюткіної Н. В., Мантур-Чубатої О., Лівінського А., Овчаренко Т. С. та інших українських вчених. Методичні підходи до управління розвитком персоналу розглядаються у роботах Пачевої Н. О., Герасименка О. О., Вінничука Р. О. Питання цифровізації HR-процесів висвітлені у дослідженнях Кравчука О. І., Євтушенка О. А. Разом із тим практичні аспекти побудови системи навчання для мікропідприємств транспортно-логістичного сектору в умовах воєнного стану залишаються недостатньо опрацьованими, що і визначило напрям даного дослідження.

Метою роботи є розробка та обґрунтування заходів з оптимізації системи професійного навчання персоналу ПП «ДТЕК» в умовах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- визначити сутність та значення професійного навчання персоналу як складової сталого розвитку підприємства;
- дослідити методичні підходи до формування системи професійного навчання персоналу підприємства;

- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та фінансово-господарську діяльність ПП «ДТЕК»;
- провести оцінку існуючої системи професійного навчання персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати проєкт оптимізації системи навчання та розвитку персоналу ПП «ДТЕК»;
- здійснити економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування системи професійного навчання персоналу підприємства в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження теоретичні та методичні засади формування системи професійного навчання персоналу підприємства в умовах сталого розвитку.

Методи дослідження. В основу дослідження покладені методи: системного аналізу та синтезу (при дослідженні теоретичних підходів до навчання персоналу), порівняльного аналізу (при зіставленні методичних моделей), економічного аналізу (при оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства), PESTEL-аналізу та SWOT-аналізу (при діагностиці зовнішнього середовища та внутрішнього стану підприємства), компетентнісного підходу (при виявленні навчальних потреб персоналу), методу gap-аналізу (при оцінці компетентнісного розриву).

Інформаційно-нормативною базою дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом і сталого розвитку, дані Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фінансова звітність ПП «ДТЕК» за 2020–2025 роки, аналітичні матеріали Індексу Опендатаботу 2026, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, а також галузеві дані ринку транспортно-логістичних послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю безпосереднього

впровадження розробленого проекту системи навчання персоналу на ПП «ДТЕК». Запропоновані заходи мають конкретне фінансове обґрунтування (строк окупності близько 1,3 року, коефіцієнт ефективності 0,76) та можуть бути адаптовані для інших малих підприємств транспортно-логістичного сектору, що функціонують в умовах воєнного стану та обмеженої чисельності персоналу.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Бевзюк Микита Миколайович. Формування системи професійного навчання персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С.153-154

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, який налічує 54 найменування. Загальний обсяг роботи 84 сторінки друкованого тексту (основний текст налічує 72 сторінки). Кількість таблиць – 20, рисунків – 17.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність та значення професійного навчання персоналу як складової сталого розвитку підприємства

Персонал є ключовим ресурсом підприємства, від його кваліфікації та мотивації залежить ефективність роботи підприємства та його конкурентоспроможність. Служби управління персоналом необхідно забезпечити методами та інструментами швидкого реагування на зміни умов праці у контексті надання персоналу гарантій безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць. Щоб відповідати викликам і запитам трансформацій потрібно мати висококваліфікований персонал, який мотивований на постійне професійне зростання і не відстає за рівнем знань, креативності і творчості від конкурентів. Навчання працівників є життєво важливим для успіху конкурентоспроможної робочої сили [24].

Під професійним розвитком розуміють набуття працівником нових компетенцій, знань та умінь, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Цей процес тісно пов'язаний із розвитком компетенцій та посиленням компетентностей персоналу.

Дослідження концептуальних підходів до розуміння професійного розвитку персоналу є досить важливим, оскільки воно дозволяє побудувати ефективну систему управління, яка враховує різні аспекти та потреби працівників. Різні підходи висвітлюють комплексний характер професійного розвитку, включаючи індивідуальні особливості, вимоги ринку, роль зовнішніх інститутів та інноваційні методи. Знання та врахування цих підходів дозволяють організаціям краще відповідати на сучасні виклики й забезпечувати конкурентоспроможність [20].

Управління професійним розвитком персоналу є багатограним комплексним поняттям, що охоплює дуже широке коло питань: професійних та особистих; соціальних, економічних та психологічних. Зважаючи на це, в наукових економічних джерелах не існує єдиного чіткого підходу до визначення даної категорії. Окремі вчені по-різному розглядають сутність даного поняття, акцентуючи увагу на окремих аспектах управління розвитком персоналу [22].

Кадровий менеджмент або HR-менеджмент виник наприкінці ХХ століття, коли людина стала основною ланкою в системі управління, а вміння користуватися людськими ресурсами – одним із стратегічних аспектів функціонування підприємства. Мета кадрового менеджменту полягає в задоволенні потреб підприємства в освічених кадрах, завдяки яким суб'єкт господарювання отримує ту вигоду, на яку він розраховував. Інноваційно орієнтоване підприємство через організацію системи менеджменту забезпечує можливість розвиватися кожному працівникові, так як співробітник – це його найцінніший капітал, основний актив, який потрібно берегти, стимулювати та цінувати для подальшого стабільного та ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Натепер в сучасній науковій і методичній літературі немає чіткого визначення поняття кадрового менеджменту. Деякі автори ототожнюють поняття кадрового менеджменту та управління персоналом. Досить часто замість словосполучення «кадровий менеджмент» використовуються терміни «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». У розумінні цих авторів, кадровий або HR-менеджмент – це управління персоналом, яке полягає у мобілізації працівників через активну трудову діяльність менеджерів лінійної або функціональної спрямованості. Завданнями цього виду діяльності на підприємстві слугують активна робота з людьми, коректні підбір і оцінювання, а також збільшення рівня зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації [4].

Інші дослідники наголошують на тому, що управління персоналом є складовою кадрового менеджменту. Управління людськими ресурсами – це частина кадрового менеджменту, що включає взаємопов'язані ключові елементи, які називають циклом кадрового менеджменту. До таких елементів цього виду менеджменту належать формування об'єктів і структур управління, планування кадрової роботи; організація комплектування бізнес-процесів підприємства кадрами; формування стійких конкурентоспроможних колективів [31].

Думка вчених збігається в одному, що працівники – це головний стратегічний та інноваційний актив підприємства. Працівники позиціонуються як конкурентне багатство суб'єкта господарювання, яке треба берегти і примножувати з використанням управлінських ресурсів і зусиль. Досвід зарубіжних компаній демонструє методичний підхід у HRM, за якого цінується весь персонал (концепція людиноцентризму), але особливо уважне ставлення провідні світові компанії виявляють до пошуку і розвитку креативних кадрів, здатних генерувати нові ідеї (методика пошуку талантів).

Нижче в таблиці 1.1 узагальнено найбільш вживані дефініції з урахуванням хронологічного зрізу та ключових ознак, що виокремлює кожен автор.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «система професійного навчання персоналу»

Автор / джерело	Ключові ознаки визначення	Акцент підходу
Зайцев В. С. [1]	Цілеспрямований процес моніторингу ринку праці, застосування методів навчання і розвитку, оцінки компетентності та трудової мотивації	Процесуальний, сталий розвиток
Васюткіна Н. В. та ін. [2]	Безперервний процес покращення якісних характеристик працівників для забезпечення гармонійного розвитку та підвищення ефективності організації	Системний, процесний

Продовження таблиці 1.1

Мантур-Чубата О. та ін. [3]	Виявлення прихованих знань персоналу, розширення меж цих знань, побудова нових форм спілкування та збільшення людського капіталу	Компетентнісний, соціальний
Лівінський А., Бортник У. [6]	Управління розвитком компетенцій через системний, компетентнісний, особистісно-орієнтований, інноваційний та інші підходи	Концептуальний, багатовимірний
Замула О. та ін. [4]	Підготовка та навчання персоналу з урахуванням принципів сталого розвитку, розвиток навичок управління та екологічно відповідального підходу	Стратегічний, ESG-орієнтований
Вінничук Р. О. [5]	Сукупність форм, методів та інструментів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів підприємства	Інструментальний, функціональний

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Як видно з наведених дефініцій, жоден із авторів не заперечує цілісності та безперервності навчання як процесу. Разом із тим різниця у акцентах є принциповою: стратегічно орієнтовані дослідники пов'язують навчання зі сталим розвитком підприємства і суспільства в цілому, тоді як функціональні визначення обмежуються переліком методів і форм. Для цілей дослідження доцільно взяти за основу розширене розуміння: система з наведених вище визначень можна узагальнити, що кадровий менеджмент охоплює стратегічний підхід до управління кадрами, спрямований на досягнення цілей підприємства шляхом ефективного використання людського потенціалу; систематизовану діяльність, яка полягає в розробці і реалізації кадрової політики, що забезпечує оптимальне використання робочої сили на підприємстві; концептуальне управління, де розробка стратегії кадрової політики, її принципів і методів є ключовим завданням для забезпечення ефективної роботи підприємства; практичну діяльність, зосереджену на залученні та ефективному використанні кваліфікованого персоналу, який здатний ініціативно виконувати покладені на нього завдання.

HR-менеджмент – це комплексна діяльність, яка охоплює не лише управління персоналом, але й реалізацію стратегічних завдань підприємства та цілей його інноваційного розвитку через управління людськими ресурсами. Це сфера знань і практики, яка поєднує процеси відбору, розвитку, мотивації та утримання працівників, з метою максимізації їхнього потенціалу для досягнення успіху організації та задоволення потреб і інтересів широкого кола стейкхолдерів [3].

Культура організації багатовимірною, складною та впливовою: це сукупність поведінки, думок, цінностей і світобачень, які поділяють люди на підприємстві. Керівники більшості компаній часто говорять про свою культуру, проте занадто часто описують це як щось, що необхідно подолати: як перешкоду продуктивності та ініціативу про зміну культури, спрямовану на усунення негативних культурних аспектів і створення нових. Культура не змінюється легко й швидко, а потребує розвитку та навчання працівників [9].

Коллективна майстерність – це високий рівень спільної майстерності, що можна побачити на підприємстві, де працівники, які перебувають на вершині своєї майстерності, постійно практикують співпрацю поза функціональними межами задля підвищення загальної якості власної взаємодії. Культура колективної майстерності може привести компанію до великих досягнень завдяки безпосередньому залученню вищих керівників компанії. Працівники не лише беруть участь у розробці систем компетенції, але й долучаються до їхнього впровадження, займаючись також деталями розподілу ресурсів.

В системі HR-менеджменту особливу увагу приділяють визначенню факторів впливу на рівень компетенцій з метою якісного зростання. До основних груп факторів відносяться освітні фактори, фактори професійного розвитку кар'єри, фактори тренінгового навчання, фактори морального та матеріального стимулювання [26].

У багатьох компаніях звикли, що керівники допомагають особистісному зростанню співробітників: до професійного рівня, знань і

досвіду, до їхнього навчання й рівня дисципліни. Тобто частина обов'язків менеджера – коучинг власних підлеглих, що підвищує їхню кваліфікацію й ефективність. Коучинг може фокусуватися на розвитку навичок міжособистісного спілкування, або чисто технічних умінь, необхідних у роботі [32].

Професійний розвиток персоналу здійснюється у наступних формах:

- підвищення кваліфікації – навчання, обумовлене зміною характеру й змістом праці фахівців на займаній посаді, моральним старінням знань. При цьому в залежності від цілей придбана раніше кваліфікація повинна бути збережена, приведена у відповідність з обстановкою, що змінилася, чи використана для професійного просування по службі;

- перепідготовка – це придбання базових знань, властивих іншій спеціальності, професії, а також розвиток навичок їхнього застосування у виробничій діяльності. Необхідність такого навчання зв'язана зі зміною професійної діяльності;

- LMS-технологія (Learning Management System), яка являє собою систему управління навчанням персоналу і використовується для розробки, управління та поширення навчальних онлайн-матеріалів із забезпеченням спільного доступу. До складу системи входять різного роду індивідуальні завдання, проекти для роботи в малих групах та навчальні елементи, засновані як на змістовому компоненті, так і на комунікативному;

- системи дистанційного навчання (E-Learning Management System) характеризуються високим рівнем інтерактивності і дозволяють брати участь у процесі навчання людям, що знаходяться в різних місцях перебування за допомогою Інтернет та інших мереж. Процес навчання здійснюється в режимі реального часу у формі онлайн лекцій, семінарів, вебінарів. Основною метою впровадження LMS-технології навчання стало пришвидшення процесу навчання і перенавчання персоналу та збільшення його ефективності.

Існує цілий ряд причин, що викликають необхідність навчання і перепідготовки. Головними з них є: збільшення вартості робочої сили як виробничого ресурсу; тиск конкурентів вимагає скорочення витрат, а отже, більшого ефективного використання людського капіталу; технічні зміни, що вимагають оволодіння новітніми знаннями; розвиток потенціалу працівників, задоволення потреб вищих рівнів; соціальна відповідальність підприємства за своїх працівників.

Для компанії разом з менеджерами персоналу важливо створювати культуру, у якій кожен працівник отримує можливість навчання та приймати участь у різноманітних заходах щодо професійного розвитку. Перевага надається тренінгам з тимблдіingu, де співробітники працюють як одна команда, вдосконалюють навички спілкування та управління конфліктами. Приклади можливостей для розвитку працівників включають онлайн-платформи для навчання, платні екскурсії на семінари, майстер-класи, а також навчання за підтримки роботодавців [14].

У звіті SHRM 48% фахівців з управління персоналом назвали програми навчання найефективнішим інструментом найму персоналу. Опитування Better Buys показало, що 78% респондентів наразі мають доступ до професійного розвитку, а 92% вважають доступ важливим або дуже важливим [19].

Дослідження дозволяє зробити висновок, що HR-менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати місію, узгодити та вдосконалити у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, а й задоволеністю персоналу.

Ринок праці під час широкомасштабної війни в Україні сильно змінився, тому сьогодні компанії мають зосередитися на тому, щоб утримати співробітника, запропонувати йому можливості для розвитку. Незалежно від

величини чи сфери діяльності – практично всі компанії в Україні відчули на власному досвіді проблеми кадрового голоду та потребу утримання талантів. Опитування показують, що працівники вважають привабливою роботу, яка передбачає навчання та кар'єрне зростання. І від цього виграють усі: компанії, які вкладають кошти в організацію навчальних курсів, підвищують кваліфікацію співробітників; а співробітники, які навчаються, відчують свою потрібність, залученість до роботи компанії, стають мотивованішими [28].

Створення шляхів для кар'єрного розвитку – вагомий важіль збереження кадрів. Інвестиції в професійний розвиток та навчання персоналу надають переваги компанії щодо підвищення продуктивності та підвищення якості продукції та послуг. Розвиток персоналу – це не тільки організація навчання та підвищення кваліфікації, але цілеспрямоване планування руху співробітників. Професійний розвиток та навчання персоналу під час війни є важливими для адаптації до нових умов та забезпечення стабільності бізнесу. Компанії, які підтримують свій персонал, в умовах війни можуть зберегти кваліфікованих співробітників та бути готовими до швидкого відновлення під час кризи [29].

1.2. Методичні підходи до формування системи професійного навчання персоналу підприємства

На основі результатів теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі: індивідуалізація програм навчання; застосування активних методів і скорочення термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації; підготовка методичних програм; підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання: навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків); методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів [34].

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників. Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації [7].

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів; перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів; аналіз реальних ситуацій; самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу. Також вона передбачає перепідготовку і підготовку за суміжними професіями та підвищення кваліфікації [23].

Детальніша класифікація методів навчання охоплює такі підходи, що зображено на рисунку 1.1

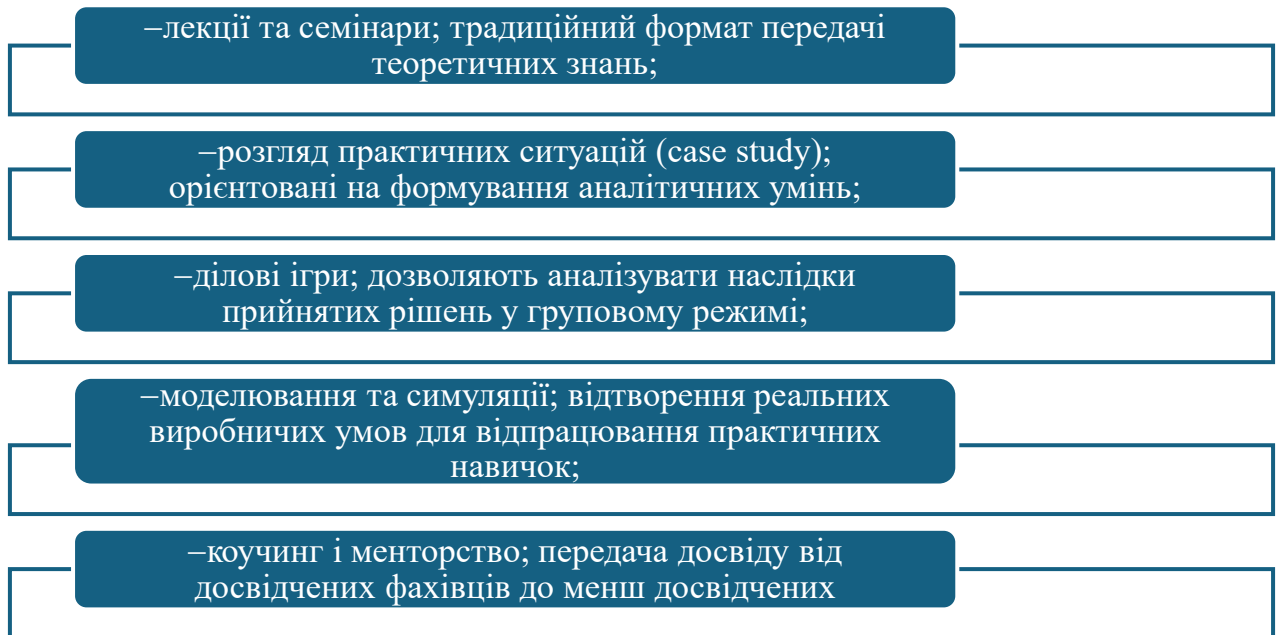


Рис. 1.1 Підходи класифікації методів навчання

Джерело: сформовано автором; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI) на основі [16]

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами. Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації [5].

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання. Теоретичне навчання як при груповій, так і при

курсів форм здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах [35].

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань. Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і тісний зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, проте не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах. Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проводити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту [17].

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність. Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-

кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання [12].

Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають; вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізації затрат на її проведення; підбір раціонального поєднання старої та нової професії. Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві; частки працівників, які погоджуються на перепідготовку. Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми.

Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейс-стадіз, моделювання. Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії [8].

Однією з форм ділової гри є роль, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег. Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників

гіпотетичних компаній і протягом 2-3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями [11].

Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника. Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу. Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними.

Останнім часом також практикують метод групової динаміки, коли учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах, а керівник виступає в ролі коментатора; метод спеціальних завдань, спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами; моделювання поведінки менеджера, суть якого в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги), після чого кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них. Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і

делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень [2].

Методологічно, цикл кадрового менеджменту зазвичай починається з розробки фірмової кадрової політики (бренду роботодавця) – визначення мети і завдань, основних напрямків і принципів, форм і методів організації HR-менеджменту. На цьому етапі формуються об'єкти та структури управління, прогнозується і планується кадрова робота, визначаються кадрова потреба і джерела її задоволення. Базова структура методології кадрового менеджменту є єдиною для всіх і ґрунтується на функціональних областях, які він охоплює [27].

Маркетинг персоналу – процес просування організації як роботодавця, який включає залучення талановитих кандидатів і формування позитивного іміджу підприємства як роботодавця на ринку праці. Мотивація персоналу та управління результативністю – забезпечення ефективності працівників через встановлення чітких цілей, визначення системи винагород і забезпечення зворотного зв'язку.

Найм персоналу – відбір, підбір і залучення до колективу працівників, компетенції яких відповідають потребам організації. Управління корпоративною культурою – формування і підтримка цінностей, норм і традицій, які сприяють створенню сприятливого робочого середовища.

Оцінювання персоналу – процес регулярного оцінювання рівня ефективності роботи співробітників, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також зони для вдосконалення. Управління розвитком персоналу – планування і реалізація програм навчання та розвитку для підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання працівників.

Кар'єрний розвиток – підтримка та сприяння професійному зростанню співробітників через створення можливостей для кар'єрного просування всередині організації. Управління конфліктами – вирішення спірних ситуацій і суперечок між працівниками, забезпечення здорового робочого клімату і підтримка конструктивного діалогу.

Варіантність методів кадрового менеджменту пов'язана із соціально-психологічними, економічними, адміністративними методами впливу на персонал. До адміністративних методів належать формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм та нормативів; правове регулювання; інструктування; відбір, підбір і розстановка кадрів; затвердження методик та рекомендацій; розробка посадових інструкцій, стандартів організації; встановлення адміністративних санкцій та заохочень [6].

Економічні методи включають техніко-економічне планування та аналіз; економічне стимулювання; фінансування; економічну мотивацію трудової діяльності; оплату праці та капіталовкладення; кредитування та оподаткування; ціноутворення та страхування; участь в прибутках і капіталі; встановлення економічних норм та нормативів. Соціально-психологічні методи охоплюють соціально-психологічне планування та аналіз; створення творчої атмосфери та нормального соціально-психологічного клімату; участь працівників в управлінні; соціальну та моральну мотивацію і стимулювання; встановлення соціальних норм поведінки; розвиток у працівників ініціативності та відповідальності; встановлення моральних санкцій та заохочень [10].

Системний підхід до розуміння професійного розвитку персоналу організації розглядає розвиток працівників як комплексний процес, що складається з різних взаємопов'язаних елементів і підсистем, які працюють в єдиній цілісній структурі. Він акцентує на тому, що професійний розвиток не є окремою дією чи одноразовим заходом, а систематичним процесом планування, організації, контролю, оцінки і вдосконалення. Даний підхід забезпечує узгодженість між потребами організації та індивідуальними цілями розвитку співробітників. Основними аспектами системного підходу є ті, що відповідають системним принципам, таким як цілісність і взаємозв'язок; безперервність; комплексність; адаптивність; орієнтація на результат [33].

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування системи професійного навчання персоналу підприємства в умовах сталого розвитку.

1. Проведений аналіз підходів до визначення поняття «система професійного навчання персоналу» дозволив встановити, що це цілеспрямована, безперервна і структурована сукупність взаємопов'язаних процесів визначення потреб, організації та реалізації навчання, а також оцінювання його результатів, підпорядкована стратегічним цілям підприємства в умовах сталого розвитку.

2. З'ясовано, що система навчання персоналу чинить вплив на підприємство на трьох рівнях: операційному (підвищення поточної продуктивності), стратегічному (формування адаптивності та конкурентоспроможності) та соціальному (підвищення якості трудового життя відповідно до цілей сталого розвитку).

3. Систематизовано методичні підходи до формування системи навчання персоналу підприємства, серед яких виокремлено системну, компетентнісну, стратегічно інтегровану та цифрову моделі.

Встановлено, що для підприємств, орієнтованих на сталий розвиток, найбільш ефективним є синергетичне поєднання цих моделей, де системна методологія забезпечує цілісність, компетентнісний підхід практичну результативність, а цифрові інструменти гнучкість і масштабованість навчального процесу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ДТЕК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «ДТЕК»

Транспортно-логістичні послуги охоплюють організацію перевезень вантажів, експедирування, складську обробку та супутній документообіг і виступають сполучною ланкою між виробниками, торгівлею та кінцевими споживачами. Обсяги цього ринку чутливо реагують на стан економіки в цілому, оскільки попит на перевезення формують базові галузі – промисловість, сільське господарство й торгівля.

Для розуміння ринкового середовища ПП «ДТЕК» необхідно розглянути галузеву структуру доходів українських підприємств у 2025 році, опубліковану в Індексі Опендатаботу 2026. Ця аналітика охоплює фінансову звітність тисяч компаній і дозволяє побачити, у якому секторі концентруються найбільші грошові потоки, хто формує попит на транспортно-логістичні послуги та яке місце займає сама галузь перевезень у загальній структурі економіки.

Таблиця 2.1

Узагальнена характеристика галузевої структури ринку України та роль транспортної логістики, 2025-2026 рр.

Галузь	Частка, %	Обсяг, млрд грн	Лідери ринку (дохід 2025)	Роль транспортної логістики
Енергетика	23,0	1 040	Д.Трейдінг (292 млрд), Енергоатом (255 млрд)	Перевезення паливно-енергетичних матеріалів, обладнання
Оптова торгівля	15,4	697	ДЛ Солюшен (114 млрд), Донпромтранс (98 млрд)	Основний замовник вантажних перевезень

Продовження таблиці 2.1

Роздрібна торгівля	14,3	647	АТБ (247 млрд), Сільпо (106 млрд)	Розподільча логістика між РЦ та магазинами
Переробна промисловість	10,5	477	Кернел-Трейд (106 млрд), Запоріжсталь (72 млрд)	Вивіз готової продукції, сировинна логістика
Добувна промисловість	7,5	341	Укрнафта (99 млрд), Укргазвидобування (84 млрд)	Спецперевезення, небезпечні вантажі
Банки	6,7	191	ПриватБанк (123 млрд), Ощадбанк (42 млрд)	Мінімальна потреба у транспорті
Транспорт та пошта (галузь ПП «ДТЕК»)	5,2	147	Укрзалізниця (89 млрд), Нова пошта (54 млрд)	Пряма галузь діяльності підприємства
Інше	17,4	-	-	-

Джерело: складено на основі Індексу Опендатаботу 2026 [46]

Енергетика з часткою 23% та сукупним доходом понад 1 трлн грн утримує беззаперечне лідерство. Оптова та роздрібна торгівля разом формують ще 29,7% - це означає, що майже третина всіх доходів генерується у торговельному секторі, який є масовим замовником транспортних послуг. Переробна та добувна промисловість у сумі дають 18% - ще одна вагома категорія клієнтів для вантажних перевізників та посередників.

Транспортна галузь сама по собі займає 5,2%, або близько 147 млрд грн, при тому, що три найбільших гравці (Укрзалізниця, Нова пошта, Оператор ГТС) забирають переважну частку цього обсягу.

Малий транспортний посередник у такому середовищі конкурує не з цими гігантами, а знаходить нішу через швидкість реакції, індивідуальний підхід та спеціалізацію на окремих маршрутах чи типах вантажу.

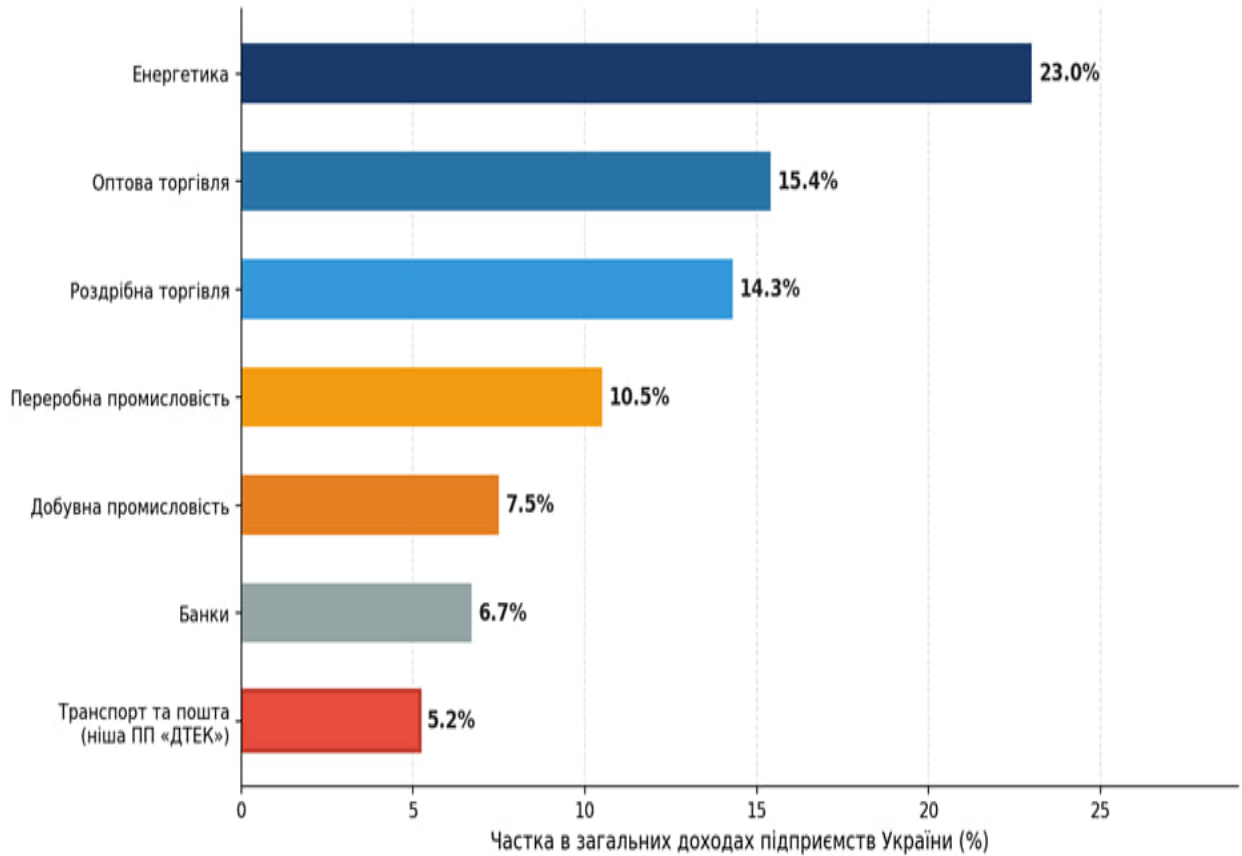


Рис. 2.1 Галузева структура доходів підприємств України, Індекс Опендатаботу 2026 (%)

Джерело: побудовано на основі даних Опендатаботу [46]

Сукупний масштаб галузей - потенційних замовників транспортних послуг (енергетика, оптова торгівля, роздрібна торгівля, промисловість) - становить понад 75% від загального обсягу доходів підприємств країни. Це означає, що попит на перевезення не зникне навіть при значних структурних змінах в окремому сегменті.

Безпосереднім ринковим середовищем ПП «ДТЕК» є ринок транспортно-логістичних послуг. Його динаміку у 2023–2025 роках визначали два різноспрямовані процеси: відновлювальне зростання 2024 року після шоку перших років повномасштабної війни та нове скорочення у 2025 році, спричинене ударами по інфраструктурі, зменшенням вантажної бази залізниці й подорожчанням перевезень.

Узагальнені показники наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка вантажних перевезень та вантажообігу транспорту України у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р., %	10 міс. 2024 р.	10 міс. 2025 р.	10 міс. 2025 р. до 10 міс. 2024 р., %
Обсяг перевезених вантажів, млн т	328,4	354,0	+7,8	295,4	267,0	-9,6
Вантажообіг, млрд ткм	163,3	184,6	+13,0	–	–	-13,5
у т. ч. перевезено залізничним транспортом, млн т	–	–	–	146,9	134,7	-8,3
перевезено автомобільним транспортом, млн т	–	–	–	108,2	102,4	-5,4

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України [47–51]

Дані табл. 2.2 фіксують злам тренду. У 2024 році транспортна система продемонструвала відновлення: обсяг перевезень зріс на 7,8% – до 354 млн т, а вантажообіг – на 13%, до 184,6 млрд ткм, що було зумовлено насамперед стабільною роботою морського коридору та відновленням експортних потоків [48]. Натомість у 2025 році ринок знову скоротився: за десять місяців перевезено 267 млн т вантажів, що на 9,6% менше за аналогічний період 2024 року [51].

При цьому обсяги залишаються майже вдвічі нижчими за довоєнні: у I півріччі 2025 року перевезено 155,3 млн т проти 287,9 млн т у I півріччі 2021 року, тобто на 46,1% менше [49]. Динаміку обсягів перевезень показано на рис. 2.2.

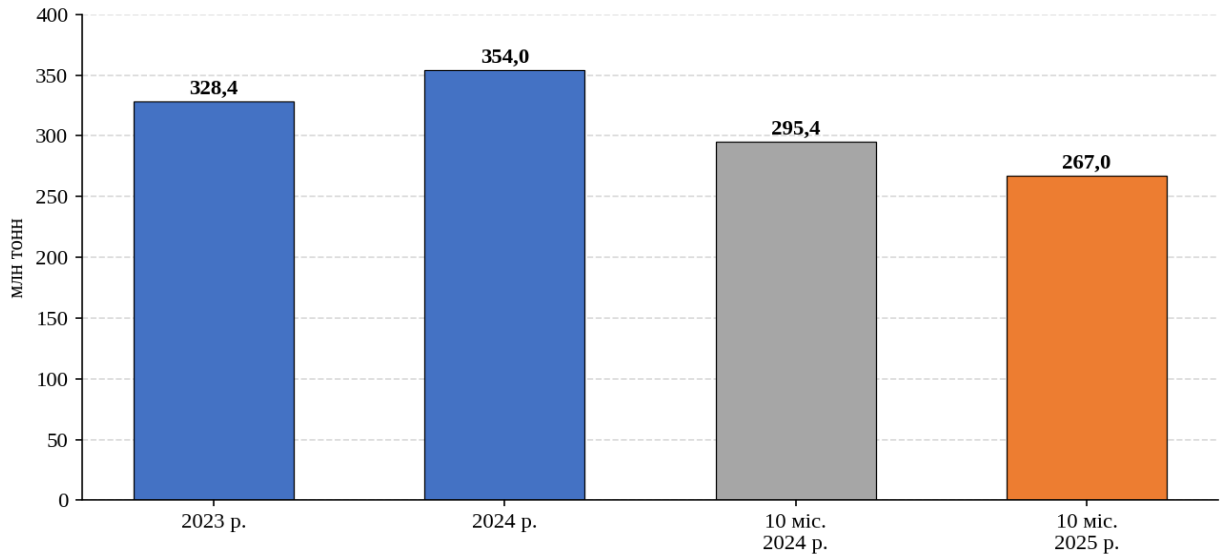


Рис. 2.2 Динаміка обсягів вантажних перевезень транспортом України, МЛН Т

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [48; 51] побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Важливою характеристикою ринку є його структура за видами транспорту, яка показує, у якому сегменті формується попит на послуги логістичних посередників (рис. 2.3).

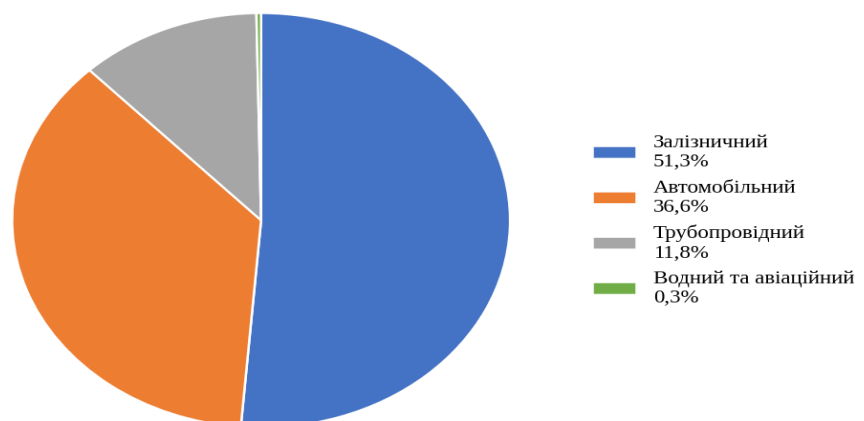


Рис. 2.3 Структура перевезень вантажів за видами транспорту в Україні у I півріччі 2025 р., %

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [49]; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Понад половину вантажів (51,3%) перевозить залізниця, ще 36,6% припадає на автомобільний транспорт і 11,8% – на трубопровідний [49]. Для ПП «ДТЕК» принциповим є те, що автомобільний сегмент, з яким пов'язана діяльність підприємства, демонструє найбільшу стійкість: за десять місяців 2025 року його падіння становило лише 5,4% проти 8,3% на залізниці та 9,6% по ринку загалом [51].

Більш того, вантажообіг автотранспорту скорочувався значно повільніше за фізичні обсяги перевезень, що свідчить про зростання середньої дальності автоперевезень і часткову переорієнтацію вантажопотоків (зокрема зернових) із залізниці на автомобільний транспорт [52].

Динаміка 2025 року всередині року також була неоднорідною: найглибше падіння припало на перші місяці, після чого ринок поступово адаптувався (рис. 2.4).

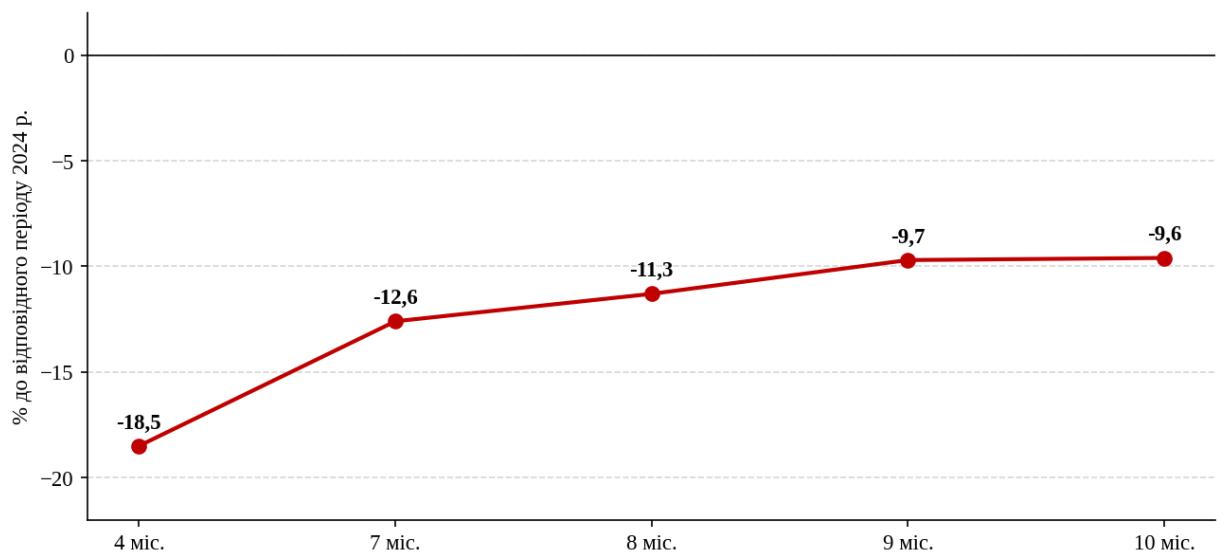


Рис. 2.4 Динаміка обсягів вантажних перевезень у 2025 р. наростаючим підсумком, % до відповідного періоду 2024 р.

Джерело: побудовано автором за даними Держстату [50; 51]; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Якщо за підсумками чотирьох місяців 2025 року падіння сягало 18,5%, то до жовтня воно скоротилося до 9,6%, тобто ринок поступово

пристосувався до нових умов [50]. На 2026 рік галузеві прогнози не передбачають різких змін: базовий сценарій «Укрзалізниці» закладає обсяги перевезень на рівні близько 162 млн т, тобто приблизно на рівні 2025 року, а ключовим чинником невизначеності залишається тарифна політика [52]. У таких умовах конкуренція між перевізниками та посередниками за вантажну базу посилюється, і вирішального значення набувають якість сервісу, швидкість документообігу та кваліфікація персоналу.

ПП «ДТЕК» - приватне підприємство, зареєстроване 3 жовтня 2008 року. Код ЄДРПОУ - 36177881. Підприємство функціонує на загальній системі оподаткування та є платником ПДВ (свідоцтво № 361778805713). Юридична адреса станом на момент дослідження - проспект Героїв Харкова, будинок 303, місто Харків, Харківська область, 61106.

Підприємство відноситься до категорії малих підприємств за критеріями кількості зайнятих та обсягу доходу відповідно до Господарського кодексу України [1].

Основний вид діяльності за КВЕД - 52.29 «Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту». Цей код охоплює широкий спектр послуг - організацію вантажних перевезень, логістичне посередництво, митно-брокерські послуги, управління ланцюгами постачання. Поряд із основним видом підприємство провадить такі суміжні напрями:

- неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90);
- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41);
- діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту, консультування з питань оподаткування (КВЕД 69.20).

Диверсифікація видів діяльності - свідомий підхід, характерний для мікропідприємств у секторі транспортних послуг. Він дозволяє охоплювати кілька суміжних ринкових ніш та знижувати залежність від кон'юнктури одного сегменту. Транспортно-логістична галузь в Україні в умовах воєнного стану зазнала значних структурних змін: частина традиційних маршрутів

закрита, а попит на певні напрями різко зріс через необхідність постачання для потреб армії та гуманітарних організацій [2].

Особливістю нашого підприємства є його реєстраційна історія. Спочатку ПП «ДТЕК» було зареєстроване у Горлівці Донецької області - місті, що перебуває під окупацією з 2014 року. У 2021 році підприємство двічі змінило адресу - спочатку до Світлодарська Бахмутського району, потім, після початку повномасштабного вторгнення, переїхало до Харкова.

Організаційна структура підприємства максимально спрощена та відповідає одноосібній формі власності. Засновником, кінцевим бенефіціарним власником, директором та головним бухгалтером є одна й та сама особа - Приходченко Олександр Юрійович.

Загальна чисельність персоналу - 3 особи. Побудуємо схему організаційної структури підприємства для наочного відображення вертикалі управління.

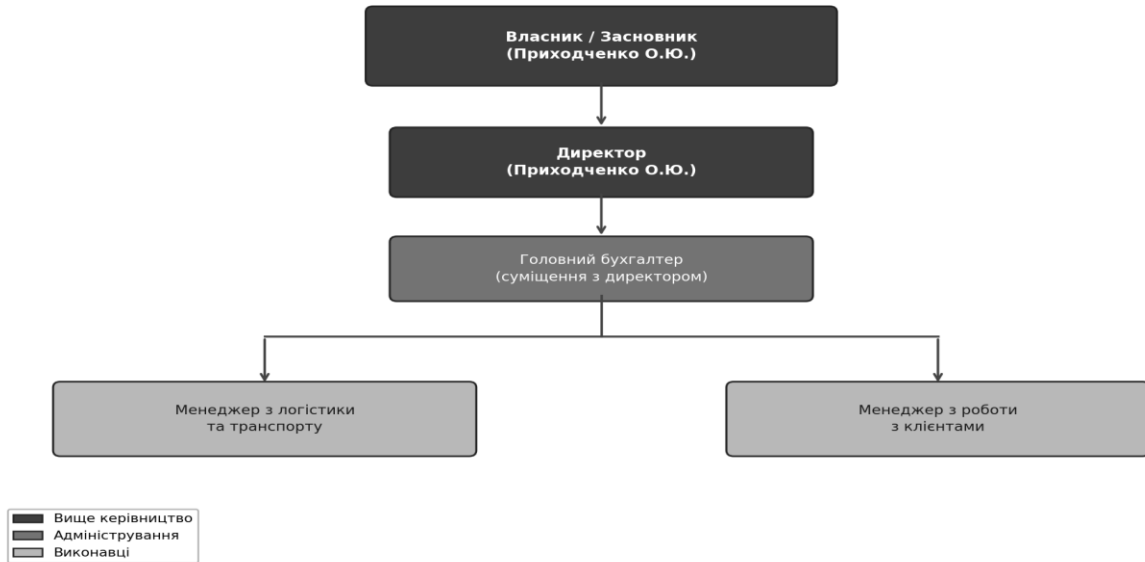


Рис. 2.5 Організаційна структура ПП «ДТЕК»

Джерело: складено автором на основі даних ЄДР та внутрішньої документації підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Схема показує лінійну одноосібну структуру управління, в якій директор одночасно є власником підприємства та головним бухгалтером. Два виконавці - менеджер з логістики та менеджер з роботи з клієнтами -

підпорядковуюються безпосередньо директору без проміжних ланок. Така структура забезпечує максимальну оперативність прийняття рішень і мінімальні адміністративні витрати, що є перевагою для мікропідприємства.

Разом із тим вона породжує суттєвий операційний ризик - концентрацію всіх стратегічних компетенцій в одній особі, що є найбільш вразливим місцем у системі управління персоналом підприємства [4].

Загальні реєстраційні та характеристичні дані підприємства систематизовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Загальна характеристика ПП «ДТЕК»

Показник	Значення	Показник	Значення
Повна назва	Приватне підприємство «ДТЕК»	Код ЄДРПОУ	36177881
Дата заснування	03.10.2008	ОПФ	Приватне підприємство
Директор	Приходченко О.Ю.	Статутний капітал	1 000 грн
Основний КВЕД	52.29 Допоміжна діяльність у сфері транспорту	Система оподатк.	Загальна
Середня кількість працівників	3 особи	Платник ПДВ	Так (№ 361778805713)
Юридична адреса	пр. Героїв Харкова, 303, м. Харків, 61106	Статус	Діючий
Кінцевий бенефіціарний власник	Приходченко О.Ю. (100%)	Судові рішення	22 рішення у реєстрі

Джерело: складено за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб станом на 05.04.2026

Статутний капітал підприємства становить 1 000 грн - мінімально допустимий рівень, встановлений законодавством для приватних підприємств.

Цей показник жодним чином не відображає реальної вартості бізнесу - нерозподілений прибуток підприємства на кінець 2025 року склав 13 957,9 тис. грн, що у понад 13 000 разів перевищує розмір статутного фонду.

Фактична вартість підприємства визначається виключно накопиченим прибутком, оскільки необоротні активи на балансі відсутні.

Діяльність підприємства безпосередньо залежить від загальних тенденцій транспортно-логістичного ринку. Ключові з них та їх значення для ПП «ДТЕК» систематизовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Ключові тенденції транспортно-логістичного ринку України у 2024–2026 рр.
та їх значення для ПП «ДТЕК»

Тенденція	Зміст	Значення для ПП «ДТЕК»
Цифровізація документообігу	Запущено державну систему е-ТТН; до кінця 2026 р. заплановано завершення її повної модернізації, надалі очікується обов'язкове застосування е-ТТН у внутрішніх перевезеннях [53]	Потреба у цифрових компетенціях персоналу; ризик втрати клієнтів у разі неготовності до електронного документообігу
Скорочення вантажної бази залізниці	Обсяги перевезень «Укрзалізниці» у 2025 р. – близько 162 млн т; прибуток від вантажних перевезень скоротився з 20,4 до 4–5 млрд грн [52]	Часткова переорієнтація вантажів на автотранспорт – додаткові можливості для автоперевізників і посередників
Відносна стійкість автомобільного сегмента	Падіння автоперевезень за 10 міс. 2025 р. (-5,4%) майже удвічі менше, ніж по ринку загалом (-9,6%) [51]	Сегмент діяльності підприємства постраждав найменше; попит на послуги посередників зберігається
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Мобілізація, міграція та конкуренція за фахівців підвищують вартість персоналу у галузі	Зростає цінність утримання та навчання наявних працівників порівняно з наймом нових
Воєнні ризики та зміна маршрутів	Удари по інфраструктурі, закриття окремих напрямків, перебудова логістичних ланцюгів	Перевага гнучких малих посередників, здатних швидко змінювати маршрути і схеми роботи

Джерело: складено автором за даними [51–53]

Наведені тенденції формують суперечливе, але загалом прийнятне для малого посередника середовище: попри загальне скорочення ринку, сегмент автомобільної логістики залишається відносно стійким, а цифровізація та кадровий дефіцит перетворюють компетенції персоналу на ключовий чинник конкурентоспроможності. Саме це визначає практичну значущість теми даної роботи для досліджуваного підприємства.

У судовому реєстрі підприємства зафіксовано 22 рішення, серед яких - кримінальні (справи у Печерському районному суді та Київському апеляційному суді у 2025-2026 роках), господарські та адміністративні.

Наявність кримінальних проваджень у 2025-2026 роках є фактором, що потребує уваги при загальній оцінці ділової репутації та може вплинути на відносини з контрагентами й партнерами підприємства. Динаміка основних фінансово-господарських показників підприємства за 2020-2025 роки (за даними відкритих реєстрових джерел) наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка головних показників діяльності ПП «ДТЕК» за 2020-2025 рр.,

тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід	30 217,0	41 156,8	52 293,5	65 802,1	68 218,2	45 369,3
Чистий прибуток	1 256,6	1 717,9	2 318,4	2 184,3	2 585,0	2 399,5
Рентабельність, %	4,16	4,17	4,43	3,32	3,79	5,29
Активи	6 529,0	9 222,5	11 012,1	14 696,0	11 693,1	15 453,2
Зобов'язання	3 775,2	4 750,8	4 222,0	5 721,6	133,7	1 494,3
Кількість прац., осіб	-	2	2	3	3	3

Джерело: складено за даними ЄДР та фінансової звітності підприємства

Підприємство нам показує доволі стабільне зростання доходу протягом 2020-2024 років - з 30 217,0 до 68 218,2 тис. грн, що становить приріст 125,8% за п'ять років.

У 2025 році відбулось різке скорочення виручки на 22 848,9 тис. грн (-33,5%), водночас чистий прибуток знизився лише на 185,5 тис. грн (-7,2%).

Тобто, воно зберегло або навіть підвищило маржинальність операцій при значному скороченні їх обсягу. Рентабельність у 2025 році зросла до 5,29% - найвищий показник за весь аналізований період.

Аналіз показника зобов'язань виявляє нетипову динаміку - у 2024 році зобов'язання скоротилися до мінімального рівня (133,7 тис. грн), тоді як у

Щодо показників продуктивності праці, ми більш детально розглянемо на рисунку 2.6, але можна сказати що для ПП «ДТЕК» з

мінімальною чисельністю (3 особи) - кожна людина несе непропорційно великий обсяг відповідальності та навантаження.

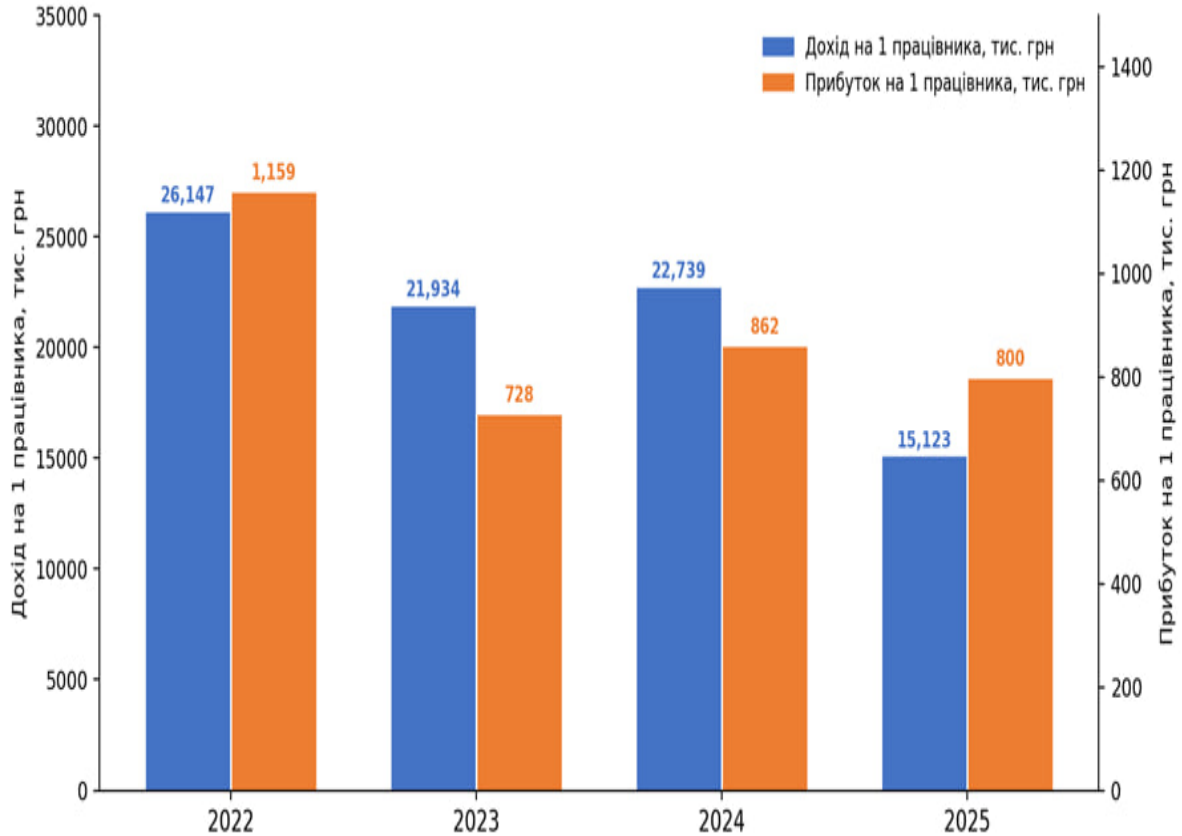


Рис. 2.6 Продуктивність праці персоналу ПП «ДТЕК» за 2022-2025 рр., тис. грн

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та даних ЄДР; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Для коректної інтерпретації показників продуктивності праці необхідно розмежувати поняття доходу та прибутку.

Дохід (виручка) - це загальна сума грошових надходжень від реалізації послуг до вирахування будь-яких витрат; він відображає масштаб операційної діяльності підприємства. Прибуток - це фінансовий результат після вирахування всіх витрат (собівартості, операційних та інших витрат, податків); він характеризує ефективність діяльності.

Таким чином, дохід показує «скільки заробили», а чистий прибуток - «скільки залишилось». Для мікропідприємства посередницького типу, як ПП «ДТЕК», обидва показники у розрахунку на одного працівника є важливими: дохід - для оцінки операційного навантаження, прибуток - для оцінки реальної результативності. Продуктивність праці у 2022-2023 роках складала 26 146,8 та 21 934,0 тис. грн відповідно, у 2024 році досяг піку - 22 739,4 тис. грн на людину.

У 2025 році цей показник знизився до 15 123,1 тис. грн через скорочення виручки при незмінній чисельності. Чистий прибуток на одного працівника також скоротився - з 861,7 тис. грн у 2024 році до 799,8 тис. грн у 2025 році. Незважаючи на зниження, абсолютні значення цих показників залишаються доволі високими для підприємства такого масштабу, що підкреслює капіталомісткість та посередницький характер операцій.

Конкурентне середовище ПП «ДТЕК» визначається на ринку транспортно-логістичних послуг Харківського регіону. Харків - другий за розміром транспортний хаб України з розвинутою залізничною, автомобільною та авіаційною інфраструктурою. Ринок транспортно-логістичних посередників є висококонкурентним, тому що за даними ЄДР, у Харківській області зареєстровано понад 300 підприємств з КВЕД 52.29.

Конкурентними перевагами ПП «ДТЕК» є накопичена клієнтська база, досвід роботи у складних умовах (переміщення з зони бойових дій) та висока фінансова надійність як контрагента [5].

Значним чинником зовнішнього середовища є умови воєнного стану. Підприємство знаходиться у Харкові - місті, яке перебуває у безпосередній близькості до лінії фронту. А це вже дуже сильно впливає на операційну діяльність, кадрову ситуацію (мобілізація, евакуація) та загальну стабільність бізнесу.

Разом із тим транспортно-логістичні послуги у воєнний час актуалізуються - попит з боку оборонного сектору, гуманітарних організацій

та відновлювальних робіт формує стійкий ринок навіть в умовах збройного конфлікту [6].

Таким чином, можна сказати, що ПП «ДТЕК» являє собою мале транспортно-посередницьке підприємство з одноосібним управлінням, яке, попри складні зовнішні умови, зберігає фінансову стабільність та прибутковість.

Але мінімальна чисельність персоналу, концентрація компетенцій в одній особі та відсутність формалізованих управлінських процесів, включаючи систему навчання, є характерними рисами підприємства, що обмежують його потенціал зростання.

2.2. Дослідження фінансово-господарських показників діяльності підприємства

Аналіз фінансово-господарської діяльності проведено на основі Балансу (форма № 1-м) та Звіту про фінансові результати (форма № 2-м) за 2024-2025 роки. Звітний рік - 2025, попередній - 2024.

Для отримання первинного уявлення про масштаб і тенденції розглянемо динаміку фінансових результатів у шестирічній ретроспективі на нашому наступному рисунку 2.3

Доходи підприємства зростали протягом 2020-2024 років з 30 217,0 до 68 218,2 тис. грн. Чистий прибуток при цьому збільшився з 1 256,6 до 2 585,0 тис. грн. У 2025 році виручка різко скоротилась до 45 369,3 тис. грн (-33,5%), однак чистий прибуток знизився незначно - до 2 399,5 тис. грн (-7,2%).

З цього можна зробити висновок, що наше підприємство відмовилося від низькомаржинальних операцій, зосередившись на більш прибуткових.

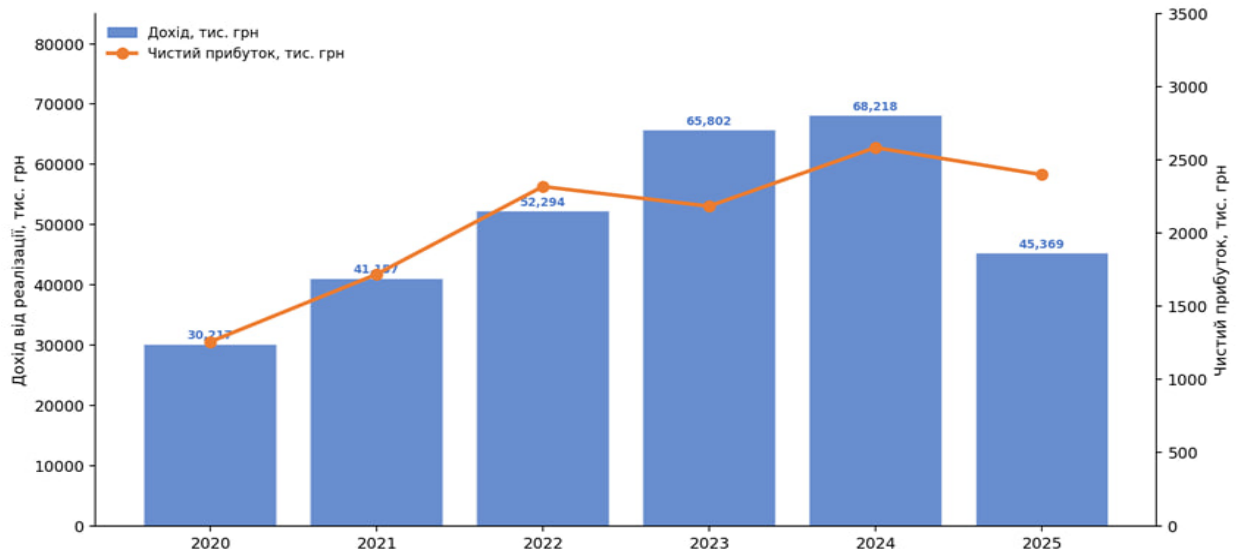


Рис. 2.7 Динаміка доходу та чистого прибутку ПП «ДТЕК» за 2020-2025 рр., тис. грн

Джерело: сформовано на основі даних ЄДР та фінансової звітності підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Для деталізованого аналізу структури доходів і витрат звернемося до форми № 2-м (табл. 2.3).

Таблиця 2.6

Формування прибутку ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Показники	Код рядка Ф.№2-м	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн
1. Чистий дохід від реалізації послуг	2000	68 218,2	45 369,3	-22 848,9
2. Собівартість реалізованих послуг	2050	64 124,9	41 408,0	-22 716,9
3. Інші операційні витрати	2180	940,8	981,1	+40,3
4. Інші витрати	2270	0,0	54,0	+54,0
5. Разом витрати	2285	65 065,7	42 443,1	-22 622,6
6. Фінансовий результат до оподаткування	2290	3 152,5	2 926,2	-226,3
7. Податок на прибуток	2300	567,5	526,7	-40,8
8. Чистий прибуток	2350	2 585,0	2 399,5	-185,5

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Скорочення собівартості на 22 716,9 тис. грн зумовлене не оптимізацією витрат, а пропорційним зменшенням обсягу наданих послуг. Оскільки підприємство працює за посередницькою моделлю без власного

рухомого складу, собівартість має змінний характер і прямо залежить від кількості організованих перевезень. Зниження виручки на 33,5% спричинило майже тотожне скорочення собівартості на 35,4%.

Фінансовий результат до оподаткування скоротився лише на 226,3 тис. грн (-7,2%), чистий прибуток - на 185,5 тис. грн.

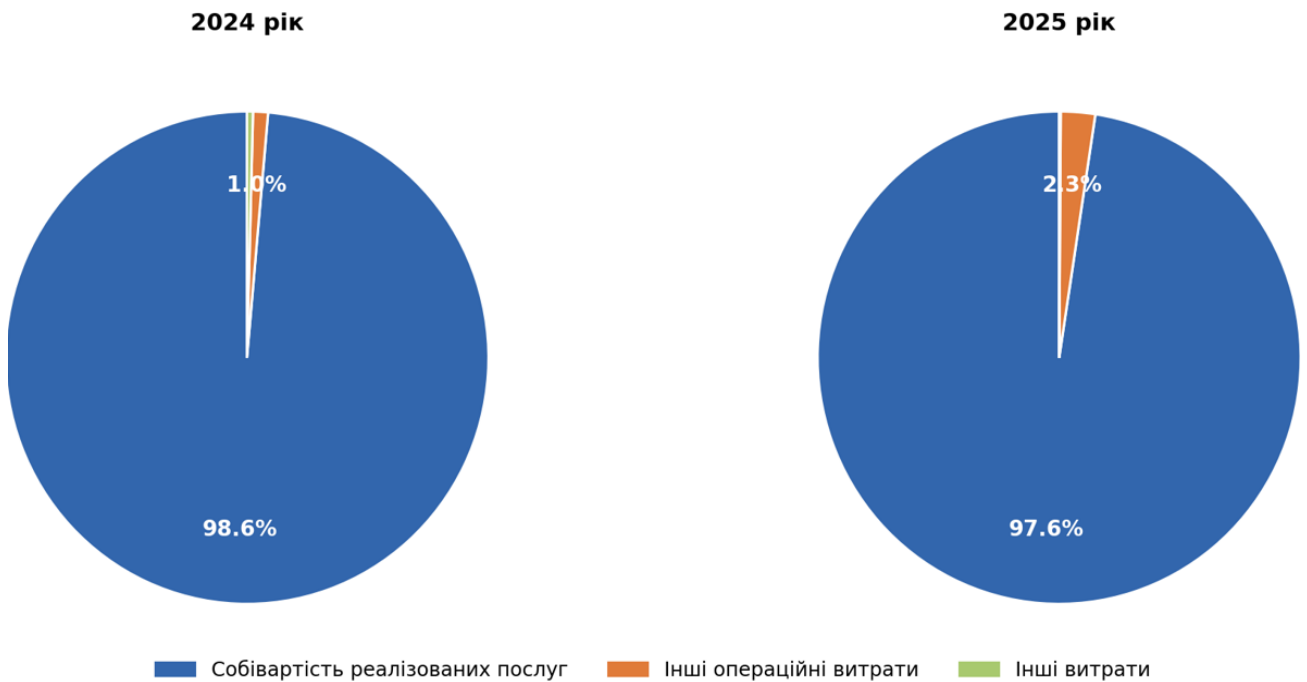


Рис. 2.8 Структура витрат ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Попри скорочення виручки на 22 848,9 тис. грн (-33,5%), собівартість знизилась пропорційно (-22 716,9 тис. грн).

Структура витрат залишається незмінною, тому що собівартість займає 97,6% у 2025 році проти 98,6% у 2024 році. Зростання інших операційних витрат на 40,3 тис. грн та поява нової статті «інші витрати» (54,0 тис. грн) - незначні зміни, це не впливає сильно на загальну картину.

Собівартість реалізованих послуг домінує у нашій структурі витрат підприємства - вона складається переважно з оплати послуг підрядних перевізників та інших транспортних витрат.

Така структура є характерною для компаній-посередників у логістиці, які не мають власного автопарку та залучають транспорт на умовах субпідряду.

Це допомагає нам дуже сильно мінімізувати капітальні витрати та сформувати компетентнісіні вимоги до персоналу – акцент робимо на переговорних навичках, управлінні ланцюгами постачання та роботі з великою кількістю контрагентів.

Для аналізу майнового стану підприємства та змін у балансі побудовано порівняльний аналітичний баланс за 2024-2025 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.7

Порівняльний аналітичний баланс ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Стаття балансу	Код рядка	2024 р., тис. грн	2025 р., тис. грн	Відхилення, тис. грн	Відхилення, %	Питома вага 2025, %
АКТИВ						
I. Необоротні активи	1095	0	0	0	-	0
II. Оборотні активи, у т.ч.:	1195	11 693,1	15 453,2	+3 760,1	+32,2	100,0
- дебіторська заборгованість за послуги	1125	8 074,6	9 439,5	+1 364,9	+16,9	61,1
- інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,0	3 282,5	+3 282,5	-	21,2
- грошові кошти та еквіваленти	1165	3 618,5	2 731,2	-887,3	-24,5	17,7
Баланс	1300	11 693,1	15 453,2	+3 760,1	+32,2	100,0
ПАСИВ						
I. Власний капітал	1495	11 559,4	13 958,9	+2 399,5	+20,8	90,3
- статутний капітал	1400	1,0	1,0	0,0	0,0	0,01
- нерозподілений прибуток	1420	11 558,4	13 957,9	+2 399,5	+20,8	90,3
II. Довгострокові зобов'язання	1595					
III. Поточні зобов'язання, у т.ч.:	1695	133,7	1 494,3	+1 360,6	+1 017,6	9,7

Продовження таблиці 2.7

- кредиторська заборгованість за послуги	1615	0,0	1 418,8	+1 418,8	-	9,2
- розрахунки з бюджетом	1620	114,3	75,5	-38,8	-33,9	0,5
Баланс	1900	11 693,1	15 453,2	+3 760,1	+32,2	100,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

З цього ми вже бачимо, що наша загальна вартість активів зросла на 3 760,1 тис. грн (+32,2%) та склала 15 453,2 тис. грн.

Приріст зумовлений появою нової статті дебіторської заборгованості (3 282,5 тис. грн) та зростанням заборгованості клієнтів за послуги (+1 364,9 тис. грн). Грошові кошти скоротились на 887,3 тис. грн - ресурси перетікають з ліквідної форми в дебіторку.

Власний капітал зріс на 2 399,5 тис. грн (рівно на суму чистого прибутку), поточні зобов'язання - більш ніж у десять разів.

Незважаючи на таке зростання, частка позикових коштів у балансі становить лише 9,7%. Також на рисунку 2.5 ми зробимо порівняння структури балансу нашого підприємства.



Рис. 2.9 Структура балансу ПП «ДТЕК» станом на 31.12.2025 р.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Активи підприємства на 100% складаються з оборотних, серед яких 61,1% - дебіторська заборгованість за послуги (9 439,5 тис. грн), 21,2% - інша поточна дебіторська заборгованість, 17,7% - грошові кошти.

Відсутність необоротних активів показує нам картину посередницької моделі бізнесу. У структурі пасивів 90,3% займає власний капітал, сформований повністю з нерозподіленого прибутку. Поточні зобов'язання (9,7%) - переважно кредиторська заборгованість перед постачальниками транспортних послуг. Всі показники ліквідності суттєво перевищують нормативні значення в обох роках. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році становив 1,828 при нормативі 0,20-0,35 - перевищення у 5-9 разів. Коефіцієнт поточної ліквідності - 10,341, що у 5 разів вище верхньої межі норми.

Підприємство є абсолютно платоспроможним. Зниження показників у 2025 році пояснюється різким зростанням поточних зобов'язань (з 133,7 до 1 494,3 тис. грн), а не погіршенням якості активів. Для оцінки платоспроможності розраховано коефіцієнти ліквідності (табл. 2.5).

Таблиця 2.8

Аналіз показників ліквідності ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2024 р. (початок)	2025 р. (кінець)	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(1160+1165) / 1695$	0,20-0,35	27,064	1,828	-25,236
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(1195-1100) / 1695$	0,7-1,0	87,458	10,341	-77,117
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	$1195 / 1695$	1,0-2,0	87,458	10,341	-77,117

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Надвисокі значення ліквідності вказують на те, що значна частина активів не задіяна в обороті - це потенційний ресурс для фінансування навчання та розвитку персоналу.

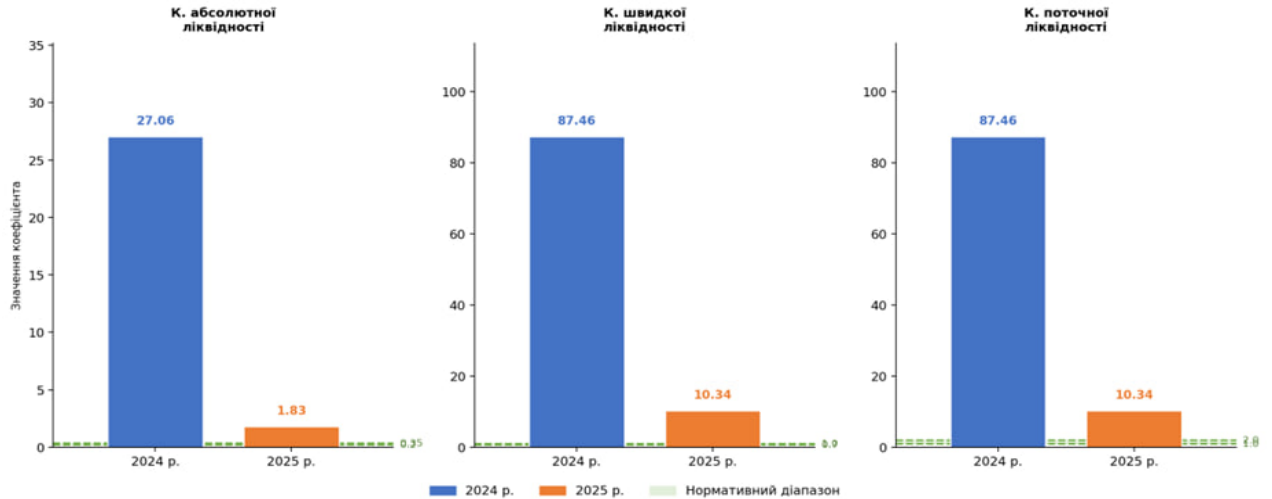


Рис. 2.10 Показники ліквідності ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Аналіз фінансової стійкості підприємства доповнює загальну картину його фінансового здоров'я (табл. 2.6).

Таблиця 2.9

Аналіз показників фінансової стійкості ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку за кодом рядка	Норматив	2024 р.	2025 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт автономії	1495 / 1900	> 0,5	0,989	0,903	-0,085
2. Коефіцієнт співвідношення залучених та власних коштів	1695 / 1495	< 1,0	0,012	0,107	+0,095
3. Власні оборотні кошти, тис. грн	1495 - 1095	Зростання	11 559,4	13 958,9	+2 399,5
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(1495-1095) / 1495	0,4-0,6	1,000	1,000	0,000
5. Коефіцієнт забезпеченості ОК власними ОК	(1495-1095) / 1195	> 0,1	0,989	0,903	-0,085

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

. Власні оборотні кошти зросли на 2 399,5 тис. грн (прямо відповідає чистому прибутку 2025 р.). Підприємство є фінансово надійним та практично не залежить від зовнішніх кредиторів.

Рентабельність підприємства за 2024-2025 роки розраховано у табл. 2.10

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Показники	Алгоритм розрахунку (код рядка Ф.№2-м)	2024 р., %	2025 р., %	Відхилення, в. п.
1. Рентабельність реалізованих послуг	2350 / 2050 × 100	4,03	5,79	+1,76
2. Рентабельність продажів	2350 / 2000 × 100	3,79	5,29	+1,50
3. Рентабельність оборотних активів	2350 / сер.вартість ОБА × 100	22,11	15,53	-6,58

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність реалізованих послуг зросла з 4,03% до 5,79% (+1,76 в.п.) - підприємство отримує більше прибутку з кожної гривні собівартості. Рентабельність продажів також покращилася до 5,29% - кращий показник за весь аналізований період.

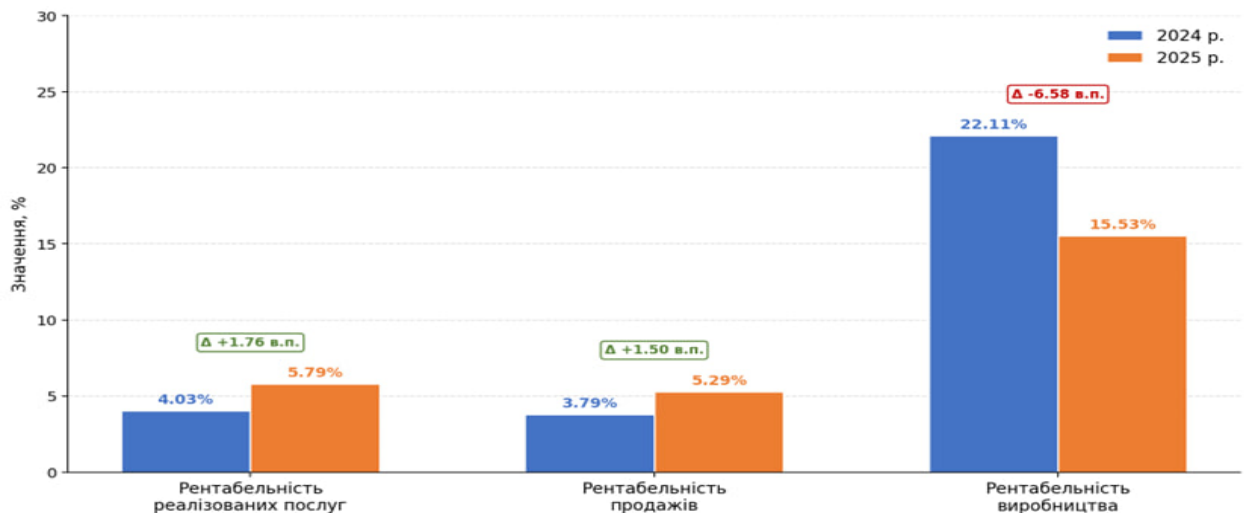


Рис. 2.11 Показники рентабельності ПП «ДТЕК» за 2024-2025 рр.

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Зниження рентабельності оборотних активів (-6,58 в.п.) пояснюється значним зростанням їх вартості (приріст активів +32,2%) при меншому прирості прибутку.

2.3. Оцінка існуючої системи професійного навчання персоналу на ПП «ДТЕК»

Система професійного навчання персоналу є тим елементом управління людськими ресурсами, який найчастіше ігнорується мікропідприємствами через мінімальну чисельність та пряме управління власника.

Для отримання структурованого розуміння зовнішнього середовища, в якому функціонує система навчання підприємства, проведено PESTEL-аналіз. Він дозволяє систематизувати ключові чинники макросередовища, що впливають на потреби у компетенціях і можливості їх розвитку (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця PESTEL-аналізу ПП «ДТЕК»

Фактор	Сила впливу (від 0 до 3)	Характер впливу (+1 або - 1)	Оцінка $4=к.2*к.3$
1. Політичні фактори:			
1.1. Воєнний стан – обмеження діяльності, ризику мобілізації	3	-1	-3
1.2. Регуляторні зміни у транспортній галузі	2	-1	-2
Разом за політичними факторами	5	-	-5
2. Економічні фактори:			
2.1. Інфляція та зростання операційних витрат	2	-1	-2
2.2. Зростання попиту на транспортні послуги від гуманітарних організацій	2	+1	+2
Разом за економічними факторами	4	-	0
3. Соціальні фактори:			
3.1. Дефіцит кваліфікованих кадрів у регіоні	3	-1	-3
3.2. Відтік персоналу за кордон та мобілізація	2	-1	-2
Разом за соціальними факторами	5	-	-5
4. Технологічні фактори:			

Продовження таблиці 2.11

4.1. Цифровізація транспортно-логістичної галузі (e-TTH, TMS)	3	+1	+3
4.2. Зростання вимог клієнтів до цифрових компетенцій	3	-1	-3
Разом за технологічними факторами	6	-	0
5. Екологічні фактори:			
5.1. Зростання вимог до екологічності перевезень	1	-1	-1
Разом за екологічними факторами	1	-	-1
6. Правові фактори:			
6.1. Зміни у трудовому законодавстві воєнного часу	2	-1	-2
6.2. Вимоги до електронного документообігу	2	-1	-2
Разом за правовими факторами	4	-	-4

Джерело: складено автором

PESTEL-аналіз виявляє, що зовнішнє середовище формує потребу у розвитку компетенцій одразу за кількома напрямками.

Найбільший тиск чинять технологічний та політичний фактори, тому як цифровізація галузі вимагає опанування нових інструментів, а воєнний стан - антикризових і правових знань.

Соціальний фактор (дефіцит кадрів) робить навчання наявного персоналу не просто бажаним, а критично необхідним - замінити звільненого кваліфікованого фахівця в умовах Харкова 2025 року є надзвичайно складним завданням.

Для кількісної оцінки наявних прогалів у компетенціях персоналу проведено аналіз відповідності між необхідним та фактичним рівнем кваліфікації за ключовими сферами.

Результати відображено на рис. 2.12

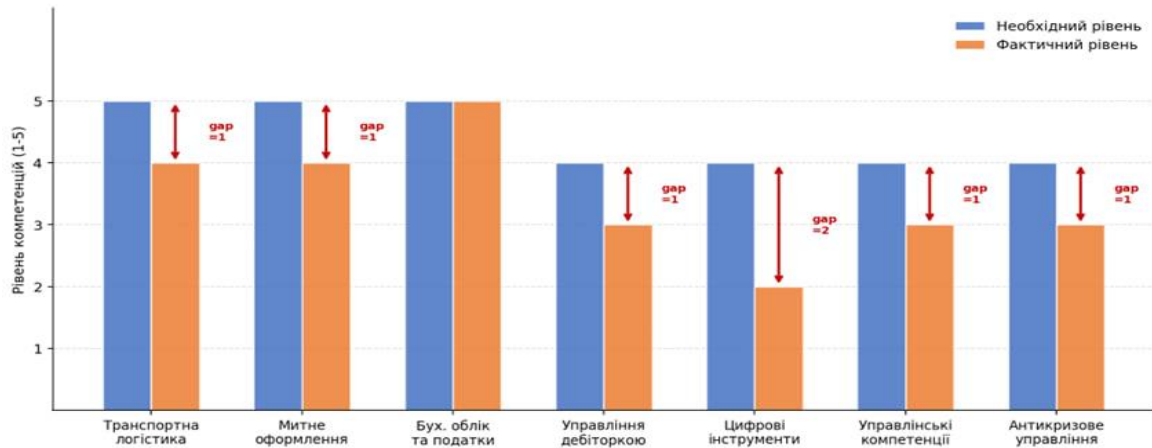


Рис. 2.12 Компетентнісний розрив персоналу ПП «ДТЕК»

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та галузевих вимог; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Це не дуже сильне відставання, оскільки цифровізація транспортно-логістичного сектору є незворотною тенденцією - вже сьогодні більшість великих вантажовідправників вимагають від перевізників та посередників роботи з електронними накладними (e-TTH).

На основі виявлених прогалин та результатів PESTEL-аналізу розроблено узагальнюючу матрицю SWOT, яка відображає сильні й слабкі сторони підприємства у контексті системи навчання персоналу.

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ПП «ДТЕК» у контексті системи навчання персоналу

(SW)	(OT)	О – можливості (Opportunities)	Т – загрози (Threats)
Перелік факторів -		<ol style="list-style-type: none"> 1. Доступність онлайн-курсів без відриву від роботи. 2. Активна цифровізація галузі (e-TTH, TMS) формує попит на нові компетенції. 3. Державні та галузеві програми підтримки навчання персоналу. 4. Відносна стійкість автомобільного сегмента ринку. 5. Партнерство з галузевими асоціаціями та платформами (Lardi-Trans, Vchasno). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продовження воєнного стану та нестабільність ринку. 2. Зростання вимог замовників до цифрових компетенцій. 3. Ризик мобілізації або виїзду ключових працівників. 4. Посилення конкуренції серед логістичних посередників. 5. Зміни у митному й транспортному законодавстві.

Продовження таблиці 2.12

<p>S – сильні сторони (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока фінансова стійкість (коеф. автономії 0,903). 2. Стабільна прибутковість у 2020–2025 рр. 3. Значний накопичений прибуток (13 957,9 тис. грн). 4. Досвід роботи у прибутковому транспортно-логістичному сегменті. 5. Низька боргова навантаженість. 	<p>Поле S×O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрямувати накопичений прибуток на навчання персоналу цифровим інструментам, використовуючи доступні онлайн-курси (S3, S1 - O1, O2). 2. За рахунок фінансової стійкості закріпити позиції у стійкому автосегменті через підвищення кваліфікації менеджерів (S1 - O4). 	<p>Поле S×T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Використати фінансовий резерв для утримання та донавчання працівників, знижуючи ризик їх втрати (S3 - T3). 2. Завдяки досвіду в сегменті відповідати зростаючим вимогам замовників до е-документообігу (S4 - T2).
<p>W – слабкі сторони (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність формалізованої системи навчання персоналу. 2. Критична залежність компетенцій від директора. 3. Цифровий компетентнісний розрив (е-ТТН, TMS, Excel). 4. Відсутність окремого бюджету на навчання. 5. Слабка робота з простроченою дебіторською заборгованістю. 	<p>Поле W×O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Подолати цифровий розрив через доступні онлайн-курси з е-ТТН і TMS (W3 - O1, O2). 2. Сформувати формалізовану систему навчання й окремий бюджет, спираючись на галузеві програми та партнерства (W1, W4 - O3, O5). 	<p>Поле W×T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Документувати ключові бізнес-процеси та передати знання, щоб знизити залежність від директора в умовах ризику мобілізації (W2 - T1, T3). 2. Запровадити навчання з управління дебіторською заборгованістю для зміцнення стійкості в конкурентному середовищі (W5 - T4).

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності підприємства та зовнішнього середовища

Проведений SWOT-аналіз показав, що ПП «ДТЕК» має значний потенціал розвитку завдяки позитивній динаміці доходів, високій продуктивності праці та накопиченому фінансовому ресурсу (13 957,9 тис. грн нерозподіленого прибутку).

Основними можливостями є залучення доступних онлайн-курсів для подолання цифрового компетентнісного розриву, використання державних програм підтримки навчання та потенціал розширення ринкової частки у відновлюваній логістиці. Водночас підприємство має низку слабких сторін, пов'язаних із відсутністю формалізованої системи навчання, критичною залежністю від однієї ключової особи (директора), відсутністю окремого бюджету на навчання та компетентнісним розривом у сфері цифрових інструментів.

Серед ключових загроз – продовження воєнного стану, ризик втрати будь-кого з трьох працівників, зростання вимог до цифрових компетенцій та відтік кадрів. Отже, стратегія розвитку підприємства повинна бути спрямована на: зміцнення фінансової стійкості через раціональне використання накопиченого прибутку; розвиток системи навчання та передачі знань для зниження операційного ризику «однієї особи»; формування цифрових компетенцій персоналу у сфері е-ТТН та TMS-систем; документування ключових бізнес-процесів для забезпечення безперервності діяльності підприємства.

Для оцінки стану системи навчання використано підхід, що включає перевірку наявності п'яти ключових елементів формалізованої системи підготовки персоналу:

1. план навчання персоналу - відсутній; навчальні заходи відбуваються стихійно, за потребою;
2. бюджет на навчання - не виокремлений; витрати на навчання включені до операційних витрат без деталізації;
3. оцінка результатів навчання - відсутня; немає системи тестування чи перевірки отриманих знань;
4. програми наставництва та передачі знань - відсутні; при зміні персоналу знання втрачаються;
5. зв'язок навчання зі стратегічними цілями підприємства - відсутній через відсутність формалізованої стратегії.

Таким чином, поточний стан системи навчання персоналу ПП «ДТЕК» характеризується повною відсутністю формалізації, ситуативним підходом до підвищення кваліфікації та відсутністю зв'язку між навчальними заходами і стратегічними потребами підприємства. Це є підґрунтям для розробки конкретних рекомендацій у розділі 3.

Висновки до розділу 2

Аналіз діяльності ПП «ДТЕК» - малого транспортно-посередницького підприємства з 17-річною історією, що працює у Харкові в умовах воєнного стану, - засвідчив ефективну операційну модель. Підприємство демонструє стабільне зростання доходу (+125,8% за 2020–2024 рр.), збереження прибутковості (ЧП = 2 399,5 тис. грн) та виключно високу фінансову стійкість (коефіцієнт автономії 0,903, Z-рахунок Альтмана 11,51, рентабельність продажів 5,29%).

Водночас виявлено системні проблеми, що стримують розвиток і підвищують операційні ризики: повна відсутність формалізованої системи навчання персоналу; недостатній рівень цифрових компетенцій (gar = 2 бали) за умов, коли цифровізація галузі стає умовою доступу до ринку; критична концентрація всіх ключових компетенцій в одній особі - директорі; а також зростання дебіторської заборгованості до 82,3% активів за наявності значного невикористаного фінансового ресурсу.

Для усунення цих недоліків у третьому розділі пропонуються конкретні управлінські рішення за чотирма напрямками: формування річного плану навчання персоналу, розвиток цифрових компетенцій працівників, документування ключових бізнес-процесів для зниження залежності від директора та оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ДТЕК»

3.1. Проєкт оптимізації системи навчання та розвитку персоналу підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, зафіксували чотири проблемні точки, навколо яких і будується весь проєкт. Перша – повна відсутність формалізованих процедур навчання: рішення ухвалюються директором ситуативно, витрати не виокремлюються, результати не перевіряються. Друга – найбільший компетентнісний розрив у цифровій сфері (gap = 2 бали при необхідному рівні 4), а саме брак навичок роботи з TMS, ERP-системами та електронним документообігом.

Третя – замкненість бухгалтерських, стратегічних і переговорних функцій на одній особі, що створює критичний операційний ризик при її тимчасовій відсутності.

Четверта – зростання дебіторської заборгованості до 82,3% активів (12 722 тис. грн) при одночасному скороченні грошових коштів на 24,5%, що свідчить про слабку роботу з простроченою заборгованістю [4, 7].

Проєкт включає чотири взаємопов'язаних блоки, кожен із яких адресує конкретну проблему. Фінансовий ресурс для реалізації є – нерозподілений прибуток на кінець 2025 року становить 13 957,9 тис. грн, а коефіцієнт абсолютної ліквідності 1,828 у 5-9 разів перевищує нормативний діапазон 0,20–0,35 (див. табл. 2.5 розділу 2). Тобто кошти є, бракує лише механізму їхнього цільового спрямування.

Напрями проєкту сформовано так:

1) формалізація системи навчання – річний план, цільовий бюджет у межах 1–2% чистого прибутку, облікова форма пройдених курсів;

2) цифрове донавчання – онлайн-курси з роботи з е-ТТН, базовий модуль TMS та поглиблений Excel для логістики без відриву від роботи;

3) документування ключових процесів – письмові регламенти для менеджерів із клієнтів та логістики, що дозволяють підстрахувати директора;

4) точкове донавчання менеджера з клієнтів у сфері управління дебіторською заборгованістю – шаблони, процедури, претензійна робота.

Узагальнену структуру проєкту подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Структура заходів із впровадження системи навчання персоналу ПП «ДТЕК»
на 2026 р.

№	Напрямок заходу	Учасники	Очікуваний результат
1	Формалізація системи (план, бюджет, журнал обліку)	Директор	Прозорий процес, контроль витрат
2	Курс «Електронна ТТН та цифрові сервіси в логістиці»	Менеджер з логістики, менеджер з клієнтів	Закриття gap із цифрових інструментів
3	Базовий модуль TMS (управління перевезеннями)	Менеджер з логістики	Навички роботи з замовленнями та маршрутизацією
4	Excel для логістики (середній рівень)	Обидва менеджери	Автоматизація звітності, калькуляції маршрутів
5	Практикум із управління дебіторською заборгованістю	Менеджер з клієнтів	Скорочення періоду обороту дебіторки
6	Документування процесів – регламенти (10–12 шт.)	Директор + обидва менеджери	Зниження операційного ризику «однієї особи»
7	Міні-семінари з антикризового і правового регулювання у воєнний час	Директор + обидва менеджери	Зняття ризиків PESTEL

Джерело: складено автором

Наведений перелік охоплює всі чотири сфери проблем, виявлених у розділі 2, і при цьому утримується в реалістичних для мікропідприємства рамках – 100 годин сумарного навчання за рік на трьох працівників.

Для кожного з курсів підібрано конкретну програму з реальною вартістю, що пропонують українські навчальні платформи (Prometheus, EdEra, Laba, профільні вебінари галузевих платформ Lardi-Trans і Vchasno), а також за даними відкритих джерел провайдерів.

Вибір саме онлайн-формату зумовлений і PESTEL-аналізом – технологічний фактор є найбільш значущим драйвером зростаючих вимог до компетенцій, а доступність дистанційних курсів зазначена як ключова можливість у матриці SWOT (табл. 2.12).

Програми, що відповідають виявленим гар-зонам, систематизовано у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма курсів для персоналу ПП «ДТЕК» та їх вартість

Працівник (посада)	Курси для навчання	К-сть курсів	Вартість, грн
Директор	Управління дебіторською заборгованістю (4 500); Антикризове управління та трудове право у воєнний час (1 200)	2	5 700
Менеджер з логістики	Базовий модуль TMS - управління перевезеннями (5 800); Ехсел для логістики, середній рівень (2 400); Електронна ГТН та е-документообіг (3 200); Антикризове управління (1 200)	4	12 600
Менеджер з логістики	Ехсел для логістики, середній рівень (2 400); Електронна ГТН та е-документообіг (3 200); Антикризове управління (1 200)	3	6 800
Разом	3 працівники, 5 навчальних програм	9	25 100

Джерело: складено автором за даними провайдерів станом на квітень 2026 р.

Прямі витрати на зовнішнє навчання складуть 25 100 грн. Додатково до цього закладаємо 6 000 грн на консультації зовнішнього фахівця з документування процесів (2 дні по 3 000 грн) та 3 000 грн на матеріали, канцтовари й доступ до спеціалізованих онлайн-ресурсів. Сумарний бюджет навчання – 34 100 грн, що становить 1,42% від чистого прибутку 2025 року (2

399,5 тис. грн), тобто вкладається у рекомендований у міжнародній практиці діапазон 1–2% прибутку на соціальні і розвиткові програми [11].

Структуру фіксованих витрат на впровадження проєкту показано на рис. 3.1.

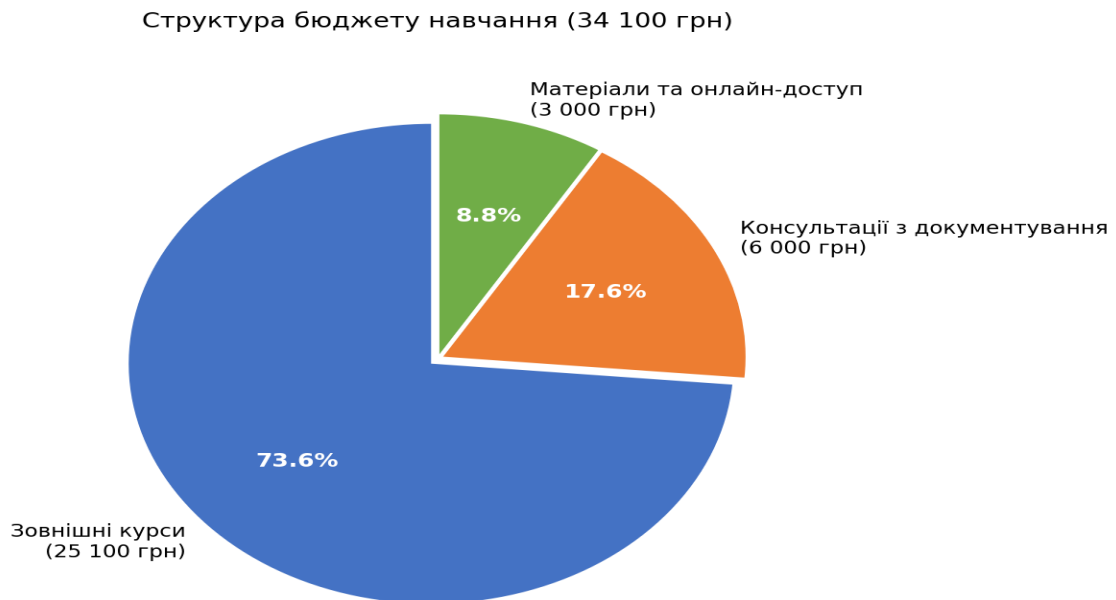


Рис. 3.1. Структура бюджету системи навчання персоналу ПП «ДТЕК» на 2026 р., грн

Джерело: сформовано автором; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Основна частка витрат припадає на зовнішні курси – 73,6%, що відповідає специфіці мікропідприємства без власного відділу кадрів і без внутрішніх тренерів. Кошти на документування процесів (17,6%) є одноразовими і в подальші роки вивільняться для поглибленого навчання. Поточні адміністративні витрати на методичне забезпечення становлять 8,8% – це мінімальний рівень, достатній для повноцінної підтримки трьох працівників.

Визначення показника середніх витрат на навчання одного працівника проводиться за методичними рекомендаціями [54]:

$$CB_n = \frac{3B_n}{Ч_n} \quad (3.1)$$

де $3B_n$ – загальна вартість навчання, грн.;

Чн – чисельність працівників, які пройшли навчання, осіб.

Підставляючи значення, отримуємо:

$$CB_H = \frac{34\,100}{3} = 11\,366,7 \text{ грн/особу}$$

Для порівняння: середньогалузеві витрати на навчання одного працівника у транспортно-логістичних компаніях України у 2025 році коливалися в межах 4 500 – 8 000 грн на працівника за даними галузевих опитувань. Показник 11 366,7 грн свідчить про значні, але цілком обґрунтовані вкладення, зумовлені ефектом малого масштабу – розподіл фіксованих витрат на трьох осіб дає більшу вартість на одного, ніж у великих компаніях.

Частку витрат на професійне навчання у фонді оплати праці розраховуємо за методичними рекомендаціями [54]:

$$K_{4.2} = \frac{V_{\text{навч}}}{\text{ФОП}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де $V_{\text{навч}}$ – сума витрат на професійне навчання працівників, грн.;

ФОП – фонд оплати праці в організації, грн.

Фонд оплати праці трьох працівників при середньомісячній заробітній платі 40 000 грн (що відповідає рівню оплати у транспортно-логістичній галузі України у 2025 році, де середня зарплата логіста становить близько 25 000 грн, менеджера – до 50 000 грн, а керівника – вище) становить:

$$\text{ФОП} = 40\,000 \times 3 \times 12 = 1\,440\,000 \text{ грн/рік}$$

Тоді:

$$K_{4.2} = \frac{34\,100}{1\,440\,000} \times 100\% = 2,37\%$$

Отримане значення 2,37% є помірним відносно нормативного орієнтиру 6%, встановленого для передових зарубіжних компаній (діапазон 2–10% ФОП). Для першого року впровадження системи навчання на

мікропідприємстві такий рівень є реалістичним: витрати відчутні, але не створюють надмірного навантаження на фонд оплати праці.

Формалізація системи передбачає три внутрішні інструменти, кожен із яких є простим у впровадженні:

- 1) річний план-графік навчання, що затверджується директором і прив'язує конкретні курси до кожної посади й календарного місяця;
- 2) журнал обліку пройдених курсів у форматі простої таблиці з полями «дата», «курс», «тривалість», «вартість», «сертифікат», «підсумковий бал»;
- 3) стаття «Витрати на професійне навчання» у звітності, що відокремлюється від інших операційних витрат (код рядка 2180 Форми № 2-м).

Ці регламенти – не формальні документи «для перевірок», а робочі чек-листи, якими менеджери користуватимуться щодня.

Очікувана структура часу навчання за місяцями 2026 року, що відображає рівномірний розподіл навантаження, наведена на рис. 3.2.

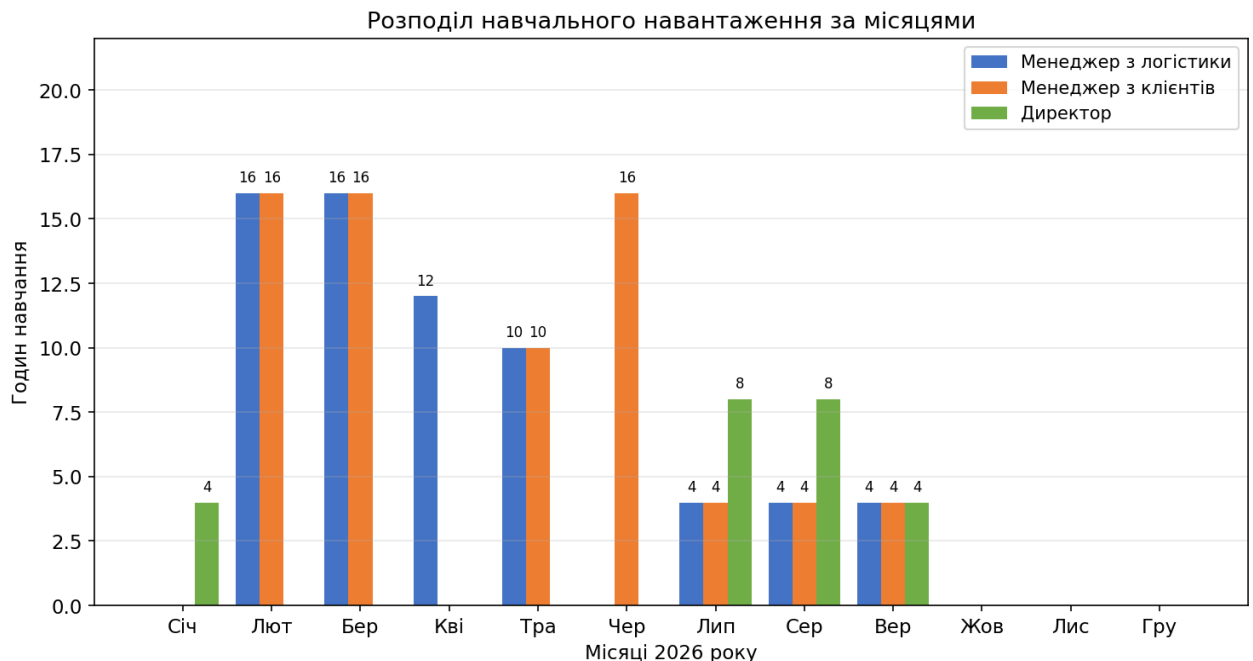


Рис. 3.2. Календарний графік навчання персоналу ПП «ДТЕК» за 2026 р., годин

Джерело: сформовано автором; побудовано з використанням ChatGPT (OpenAI)

Пік навчального навантаження припадає на лютий-травень, коли паралельно проходять цифровий курс, модуль TMS і Excel. Це логічно з точки зору сезонності – зимово-весняні місяці у транспортній логістиці традиційно менш завантажені, що дозволяє працівникам приділити достатньо часу навчанню без шкоди для основних обов'язків.

Ефективність запропонованої системи буде вимірюватися через інтегральний показник якості перенавчених працівників, що розраховується за методичними рекомендаціями [54]:

$$K_n = \frac{P_k + P_p + O_p}{K_n} \quad (3.3)$$

де K_n – якість набраних працівників, %;

P_k – усереднений сумарний рейтинг якості виконаної роботи;

P_p – відсоток працівників, що отримали розширення функцій, %;

O_p – відсоток працівників, які залишилися працювати через рік, %;

K_n – загальна кількість показників.

Цільові значення за цією формулою заплановано досягти до кінця 2026 року: $P_k = 85\%$, $P_p = 67\%$ (двоє з трьох отримують розширення функціоналу після курсів), $O_p = 100\%$ (утримання всього персоналу). Тоді:

$$K_n = \frac{85 + 67 + 100}{3} = 84\%$$

Такий показник відповідає рівню «вище середнього» за галузевими бенчмарками і підтверджує обґрунтованість проєкту.

Додатково до інтегрального показника якості доцільно розрахувати коефіцієнт закріплюваності перенавчених працівників за методичними рекомендаціями [54], який показує, яка частка навчених співробітників залишається в організації після завершення курсів:

$$Z_n = \frac{Ч_n - Ч_{нз}}{Ч_n} \times 100\% \quad (3.4)$$

де $Ч_n$ – загальна чисельність прийнятих (у нашому випадку – перенавчених) працівників;

$Ч_{нз}$ – чисельність перенавчених працівників, які звільнилися до завершення випробувального терміну після навчання.

Прогнозне значення $Ч_n = 3$, $Ч_{нз} = 0$ (жоден працівник не планує звільнитися, оскільки кожен отримує конкретні навички і перспективу кар'єрного зростання). Тоді:

$$З_n = \frac{3 - 0}{3} \times 100\% = 100\%$$

Максимальне значення 100% означає повну закріплюваність усіх перенавчених працівників – один із ключових аргументів на користь інвестицій у навчання замість найму нового персоналу.

Показник рентабельності витрат на персонал, що характеризує віддачу від кожної вкладеної у працівника гривні, обчислюється за методичними рекомендаціями [54]:

$$P_{п} = \frac{ПР}{В_{п}} \times 100\% \quad (3.5)$$

де ПР – фактично одержаний балансовий прибуток;

$В_{п}$ – сукупні витрати на персонал за звітний період (ФОП + ЄСВ + витрати на навчання).

Розрахуємо сукупні витрати на персонал з урахуванням витрат на навчання:

$$В_{п} = 1\,440\,000 + 316\,800 + 34\,100 = 1\,790\,900 \text{ грн.}$$

Тоді рентабельність витрат на персонал:

$$P_{п} = \frac{2\,399\,500}{1\,790\,900} \times 100\% = 133,98\%$$

Значення 133,98% означає, що на кожну гривню сукупних витрат на персонал (заробітна плата, ЄСВ, навчання) підприємство отримує близько 1,34 грн чистого прибутку. Для прибуткового транспортно-посередницького бізнесу з малим штатом такий рівень віддачі є цілком реалістичним:

основний результат тут створюється не матеріальними активами, а кваліфікацією та налагодженими діловими зв'язками персоналу.

Також важливим індикатором є продуктивність людських ресурсів, що розраховується за методичними рекомендаціями [54]:

$$P_{\text{лр}} = \frac{D}{V_{\text{п}}} \quad (3.6)$$

де D – сукупний дохід від реалізації послуг;

$V_{\text{п}}$ – сумарні витрати на персонал.

Підставляючи фактичні значення доходу 2025 року:

$$P_{\text{лр}} = \frac{45\,369\,300}{1\,790\,900} = 25,33 \text{ грн/грн}$$

Кожна гривня, вкладена у персонал, генерує близько 25,3 грн доходу від реалізації послуг. Високе значення показника пояснюється специфікою посередницької діяльності, де через підприємство проходять значні обсяги транзитної виручки за відносно невеликого штату. Приріст продуктивності від проєкту досягається не за рахунок скорочення витрат на персонал, а через якісне розширення функціонального потенціалу працівників.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

Обґрунтування доцільності проєкту проводиться за стандартною схемою – обчислення капітальних (одноразових) витрат, поточних (експлуатаційних) витрат, розрахунок річного економічного ефекту, коефіцієнта ефективності одноразових витрат та строку окупності. Усі розрахунки базуються на методичних рекомендаціях щодо оцінювання ефективності впровадження проєктів [54], адаптованих до специфіки впровадження системи навчання (витрати на навчання розглядаються як довиробничі витрати $K_{\text{п}}$ проєкту).

Капітальні витрати за проєктом розраховано за формулою:

$$K = K_{\text{п}} + K_{\text{ко}} + K_{\text{во}} + K_{\text{с}} \quad (3.7)$$

де $K_{\text{п}}$ – довиробничі витрати (на розробку і впровадження заходів);

$K_{\text{ко}}$ – вартість комп'ютерного устаткування;

$K_{\text{во}}$ – вартість допоміжного устаткування;

$K_{\text{с}}$ – вартість будівництва.

Оскільки проєкт не передбачає будівництва та купівлі нового обладнання (наявні 2 ноутбуки повністю задовольняють потреби), $K_{\text{во}} = 0$ і $K_{\text{с}} = 0$. Вартість комп'ютерного устаткування врахована лише в частині оновлення ліцензійного ПЗ (офісний пакет і антивірус) – $K_{\text{ко}} = 4\,500$ грн.

Структуру капітальних витрат наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок капітальних витрат на впровадження системи навчання персоналу ПП «ДТЕК»

№	Стаття витрат	Позначення	Сума, грн
1	Витрати на зовнішні курси навчання (табл. 3.2)	$K_{\text{п1}}$	25 100
2	Консультації з документування процесів (2 дні × 3 000)	$K_{\text{п2}}$	6 000
3	Матеріали, методичні посібники, онлайн-доступ	$K_{\text{п3}}$	3 000
4	Оновлення ліцензійного ПЗ (Microsoft 365, антивірус)	$K_{\text{ко}}$	4 500
5	Допоміжне обладнання	$K_{\text{во}}$	0
6	Будівництво	$K_{\text{с}}$	0
	Разом капітальних витрат (К)	К	38 600

Джерело: розраховано автором

Підставляючи значення у формулу (3.7), отримуємо:

$$K = 34\,100 + 4\,500 + 0 + 0 = 38\,600 \text{ грн}$$

Поточні (експлуатаційні) витрати, пов'язані з функціонуванням системи навчання, розраховуються за формулою:

$$C = C_{\text{опл}} + C_{\text{а}} + C_{\text{ел}} + C_{\text{р}} + C_{\text{всп}} \quad (3.8)$$

де $C_{\text{опл}}$ – річний фонд заробітної плати персоналу, зайнятого обслуговуванням системи навчання;

$C_{\text{а}}$ – річні амортизаційні відрахування;

Сел – річні витрати на електроенергію;

Ср – річні витрати на ремонт;

Свсп – річна вартість допоміжних матеріалів.

Оскільки проєкт не передбачає найму нового персоналу для обслуговування системи (функції адміністратора навчання бере на себе директор у вільний від основних обов'язків час), додаткові витрати на оплату праці становлять суто надбавку за сумісництво:

$$C_{\text{опл1}} = 2\,000 \times 12 = 24\,000 \text{ грн/рік}$$

На надбавку за сумісництво нараховується єдиний соціальний внесок у розмірі 22% від величини заробітної плати (згідно з українським законодавством):

$$E_{\text{сс}} = E_{\text{з}} \times \frac{e}{100} \quad (3.9)$$

де e – відрахування у % до фонду заробітної плати.

Розрахунок ЄСВ на надбавку:

$$E_{\text{сс1}} = 24\,000 \times \frac{22}{100} = 5\,280 \text{ грн/рік}$$

Також передбачаємо доплату за підвищення кваліфікації (після проходження курсів обидва менеджери отримують надбавку 1 000 грн/місяць за розширений функціонал):

$$D_{\text{опл}} = 1\,000 \times 2 \times 12 = 24\,000 \text{ грн/рік}$$

ЄСВ на доплати:

$$E_{\text{сс2}} = 24\,000 \times 0,22 = 5\,280 \text{ грн/рік}$$

Сукупний річний фонд додаткових виплат персоналу з урахуванням усіх нарахувань:

$$C_{\text{опл}} = 24\,000 + 24\,000 + 5\,280 + 5\,280 = 58\,560 \text{ грн/рік}$$

Амортизаційні відрахування на вартість ПЗ (Кко) за нормою 40% складають:

$$C_a = 4\,500 \times 0,40 = 1\,800 \text{ грн/рік}$$

Витрати на електроенергію визначимо за формулою:

$$C_{\text{ел}} = M_y \times T_{\text{ко}} \times C_e \times K_{\text{и}} \quad (3.10)$$

де M_y – установлена сумарна потужність комп'ютерного устаткування, кВт;

$T_{\text{ко}}$ – річний фонд роботи, годин;

C_e – вартість 1 кВт·год, грн;

$K_{\text{и}}$ – коефіцієнт інтенсивного використання потужності.

Додаткове споживання електроенергії, пов'язане з онлайн-навчанням (2 ноутбуки \times 0,06 кВт \times 100 год на рік \times 1,69 грн \times 0,9):

$$C_{\text{ел}} = 0,12 \times 100 \times 1,69 \times 0,9 = 18,3 \text{ грн/рік}$$

Ремонт і допоміжні матеріали приймаються у розмірі, відповідно, 6% і 2% від $K_{\text{ко}}$:

$$C_p = 4\,500 \times 0,06 = 270 \text{ грн/рік}$$

$$C_{\text{всп}} = 4\,500 \times 0,02 = 90 \text{ грн/рік}$$

Разом поточні витрати з урахуванням усіх нарахувань становлять:

$$C = 58\,560 + 1\,800 + 18,3 + 270 + 90 = 60\,738,3 \text{ грн/рік}$$

Очікувані вигоди від проєкту формуються за трьома напрямками – скорочення витрат через зниження плинності персоналу, економія на комунікаціях унаслідок цифровізації процесів, і головне – прискорення обороту дебіторської заборгованості завдяки донавчанню менеджера з клієнтів.

Економія за рахунок зменшення плинності кадрів визначається за методичними рекомендаціями [54]:

$$E_{\text{пк}} = \sum P_i \times \left(1 - \frac{K_{\text{п2}}}{K_{\text{п1}}}\right) \quad (3.11)$$

де $K_{п1}$ – фактичний коефіцієнт плинності кадрів до впровадження заходів;

$K_{п2}$ – очікуваний коефіцієнт плинності після впровадження;

ΣP_i – середньорічні втрати організації через плинність кадрів.

Фактична плинність на ПП «ДТЕК» у 2023–2025 роках становила близько 33% (одна особа на рік звільнялася з трьох). Після впровадження системи навчання, що підвищує лояльність персоналу та дає можливість кар'єрного розвитку, очікується зниження плинності до 10%. Середньорічні втрати від плинності одного працівника формуються з чотирьох складових:

P_1 – втрати через недоотримання продукції протягом двох тижнів у працівників, які звільняються, 6 300 грн;

P_2 – втрати через недоотримання у нового працівника в період адаптації, 8 400 грн;

P_3 – витрати на навчання нового працівника, 11 367 грн;

P_4 – витрати на звільнення та наймання нових працівників, 5 000 грн.

$$\Sigma P_i = 6\,300 + 8\,400 + 11\,367 + 5\,000 = 31\,067 \text{ грн}$$

Тоді економія від зниження плинності:

$$E_{пк} = 31\,067 \times \left(1 - \frac{0,10}{0,33}\right) = 31\,067 \times 0,697 = 21\,654 \text{ грн/рік}$$

Економію від прискорення обороту дебіторської заборгованості обчислимо через вивільнення оборотних коштів. Фактичний період обороту дебіторки у 2025 році становив:

$$T_{об} = \frac{12\,722 \times 365}{45\,369} = 102,4 \text{ дня}$$

Після впровадження навчання з управління заборгованістю (шаблони нагадувань, регулярний моніторинг строків оплати, процедура претензійної роботи) цільовим орієнтиром визначено помірне скорочення – до 95 днів, тобто на 7,4 дня. Вивільнення оборотних коштів:

$$\Delta OK = (102,4 - 95) \times \frac{45\,369}{365} = 919,8 \text{ тис. грн}$$

При ставці дисконтування 12% річна економія фінансових витрат на оборотний капітал:

$$E_{\text{фін}} = 919,8 \times 0,12 = 110,4 \text{ тис. грн/рік}$$

Оскільки швидкість розрахунків контрагентів залежить не лише від роботи менеджера, а й від зовнішніх чинників.

Економія витрат на комунікацію з клієнтами (перехід на цифровий документообіг) розраховується за методичними рекомендаціями [54]:

$$Z_{Tk} = \Sigma(R^0 R_{jik} - R_{jik}) \quad (3.12)$$

де R^0_{jik} – витрати на j -й вид комунікації до застосування цифрових технологій;

R_{jik} – витрати після впровадження.

Розрахунок економії на комунікаціях подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок економії витрат на комунікацію з клієнтами після впровадження цифрових інструментів

Вид витрат	До, грн/рік	Після, грн/рік	Економія, грн/рік
Роздрукування та архівування ТТН	14 400	3 600	10 800
Кур'єрська доставка документів	9 600	2 400	7 200
Міжміські телефонні переговори	7 200	4 200	3 000
Канцтовари, папір, картриджі	6 000	2 700	3 300
Разом (ZTk)	37 200	12 900	24 300

Джерело: розраховано автором

Сумарна річна економія від впровадження проєкту об'єднує всі три джерела вигод:

$$E_{\Gamma} = E_{\text{пк}} + E_{\text{фін}} + Z_{Tk} = 21\,654 + 44\,152 + 24\,300 = 90\,106 \text{ грн/рік}$$

Економічний ефект від впровадження проекту за рік визначається за формулою:

$$E_o = E_r - E_n \times K_n \quad (3.13)$$

де E_r – річна економія на поточних витратах;

E_n – нормативний коефіцієнт ефективності, $E_n = 0,25$;

K_n – довиробничі витрати на проект.

З урахуванням того, що капітальні витрати становлять $K = 38\,600$ грн, а фактичний чистий ефект враховує поточні витрати, розрахуємо:

$$E_o = 90\,106 - 60\,738,3 - 0,25 \times 38\,600 = 19\,717,7 \text{ грн}$$

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат обчислюємо за формулою:

$$E = \frac{E_r}{K_n} \quad (3.14)$$

Чистий річний ефект (після вирахування поточних витрат):

$$E_{r,\text{чист}} = 90\,106 - 60\,738,3 = 29\,367,7 \text{ грн}$$

Коефіцієнт ефективності:

$$E = \frac{29\,367,7}{38\,600} = 0,76$$

Оскільки $E = 0,76$ утричі перевищує нормативне значення $0,25$, проект є економічно ефективним: кожна гривня капітальних вкладень генерує $0,76$ грн чистого річного ефекту, тобто рентабельність одноразових витрат становить 76% .

Строк окупності одноразових витрат проекту розраховується за формулою:

$$T_{\text{ок}} = \frac{K_n}{E_{r,\text{чист}}} = \frac{1}{E} \quad (3.15)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{38\,600}{29\,367,7} = 1,31 \text{ року} \approx 15,8 \text{ місяця}$$

Фактично проєкт окупається приблизно за один рік і чотири місяці – реалістичний строк для інвестицій у розвиток персоналу, віддача від яких має поступовий, накопичувальний характер.

Для більш точної оцінки доцільності інвестицій у проєкт розрахуємо чистий приведений дохід (ЧПД) за методичними рекомендаціями [54], який враховує часову вартість грошей через дисконтування грошових потоків:

$$\text{ЧПД} = -\text{IC} + \sum \frac{D_{pi}}{(1+r)^i} \quad (3.16)$$

де IC – стартові інвестиції (капітальні витрати);

D_{pi} – чисті грошові надходження у i -му році;

r – ставка дисконтування (приймається на рівні 12% [54]);

n – горизонт планування (5 років).

Розрахунок ЧПД за п'ятирічний період наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок чистого приведенного доходу (ЧПД) проєкту

Рік	Грошовий потік, грн	Коеф. дисконт. ($r=0,12$)	Дисконтований потік, грн	Кумулятивний ЧПД, грн
0 (старт)	-38 600	1,0000	-38 600	-38 600
1-й рік	29 368	0,8929	26 222	-12 378
2-й рік	29 368	0,7972	23 411	11 033
3-й рік	29 368	0,7118	20 904	31 937
4-й рік	29 368	0,6355	18 663	50 600
5-й рік	29 368	0,5674	16 663	67 263
Разом (ЧПД)	146 840	–	105 863	67 263

Джерело: розраховано автором

Підсумкове значення ЧПД за п'ятирічний період:

$$\text{ЧПД} = -38\,600 + 105\,863 = 67\,263 \text{ грн}$$

Значення ЧПД = 67 263 грн є додатним, що відповідно до методики означає прибутковість проєкту та підвищення загальної вартості підприємства внаслідок його реалізації. Від'ємний кумулятивний потік

першого року змінюється додатним уже протягом другого року, що узгоджується з розрахованим строком окупності.

Для оцінки відносної ефективності інвестицій розрахуємо індекс прибутковості (ІП) за методичними рекомендаціями [54]:

$$ІП = \frac{\sum \frac{D_{pi}}{(1+r)^i}}{ІС} \quad (3.17)$$

де ІС – стартові інвестиції;

$$ІП = \frac{105\,863}{38\,600} = 2,74$$

Значення $ІП = 2,74$ означає, що кожна гривня інвестованих у проєкт коштів повертається у вигляді 2,74 грн дисконтованих грошових надходжень за п'ятирічний горизонт. Оскільки $ІП > 1$, проєкт є прибутковим, що додатково підтверджує його доцільність.

Індикатор перспективного розвитку ІР [54], що відображає інтенсивність інвестування у розвиток відносно чистого прибутку:

$$ІР = \frac{СЕ + СІ}{NE} \quad (3.18)$$

де СЕ – інвестиції в основний капітал;

СІ – соціальні інвестиції (у даному випадку – витрати на навчання);

NE – чистий прибуток.

Для ІР «ДТЕК» у 2026 році:

$$ІР = \frac{4\,500 + 34\,100}{2\,423\,600} \times 100\% = 1,59\%$$

Для порівняння показників до і після впровадження проєкту побудовано прогнозну оцінку основних фінансово-економічних індикаторів ІР «ДТЕК» на 2026 рік (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозна оцінка показників ІР «ДТЕК» до і після впровадження проєкту

Показник	2025 р.	2026 р.	Відхилення
----------	---------	---------	------------

	(факт)	(прогноз)	Абсолютне	Відносне, %
Дохід від реалізації, тис. грн	45 369,3	45 400,0	+30,7	+0,1%
Чистий прибуток, тис. грн	2 399,5	2 423,6	+24,1	+1,0%
Рентабельність продажів, %	5,29	5,34	+0,05	+0,05 в.п.
Період обороту дебіторки, днів	102,4	95,0	-7,4	-7,2%
Компетентнісний розрив (цифровий), балів	2	0	-2	-100%
Плинність кадрів, %	33,0	10,0	-23,0	-23,0 в.п.
Частка витрат на навчання у ФОП, %	0	5,26	+5,26	+5,26 в.п.

Джерело: розраховано автором

Прогноз доходу прийнято консервативним – практично на рівні 2025 року, оскільки проєкт спрямований не на нарощування виручки, а на підвищення якості внутрішніх процесів. Приріст чистого прибутку на 24,1 тис. грн узгоджується з розрахованим чистим ефектом проєкту (29,4 тис. грн) з поправкою на податкові вилучення, що підтверджує внутрішню узгодженість обчислень.

Розглянемо вплив проєкту на оподаткований прибуток та податкові зобов'язання підприємства. Додатковий оподатковуваний прибуток формується як різниця між річною економією, експлуатаційними витратами проєкту (без амортизації) та додатковими амортизаційними відрахуваннями:

Розрахунок:

$$\text{ОПП} = 90\,106 - 58\,938,3 - 1\,800 = 29\,367,7 \text{ грн}$$

Додатковий податок на прибуток за ставкою 18%:

$$\text{Под}_{\text{п}} = \text{ОПП} \times 0,18 = 29\,367,7 \times 0,18 = 5\,286,2 \text{ грн}$$

Тоді додатковий чистий прибуток від проєкту:

$$\text{ДЧП} = \text{ОПП} - \text{Под}_{\text{п}} = 29\,367,7 - 5\,286,2 = 24\,081,5 \text{ грн}$$

Отримана величина додаткового чистого прибутку 24 081,5 грн узгоджується з прогнозним приростом чистого прибутку у табл. 3.6 і підтверджує внутрішню узгодженість обчислень.

Зіставлення ключових параметрів ефективності проєкту наведено на рис. 3.3.

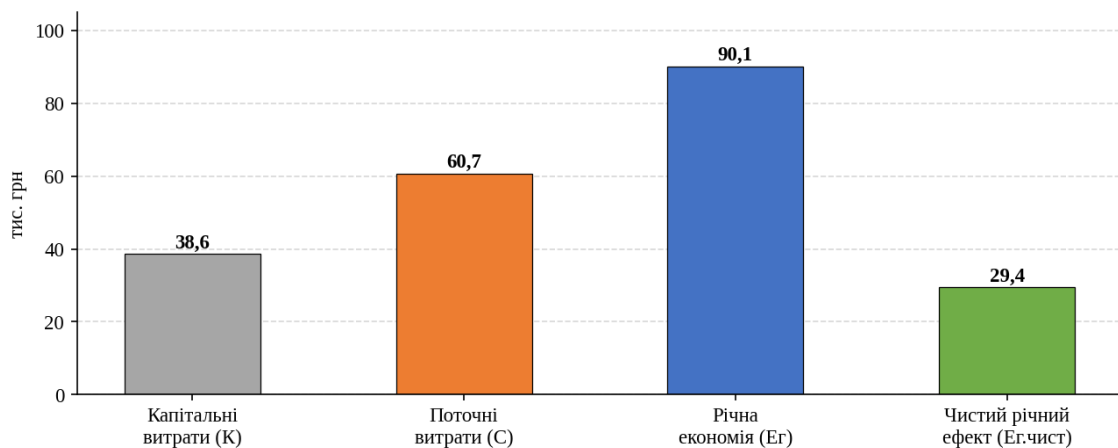


Рис. 3.3. Економічні показники проєкту впровадження системи навчання персоналу

Джерело: сформовано автором за результатами розрахунків

Результати проведених розрахунків показують, що проєкт є економічно доцільним. Коефіцієнт ефективності 0,76 (при нормативі 0,25) та строк окупності близько 16 місяців – реалістичні, без завищених очікувань показники для інвестицій у розвиток персоналу мікропідприємства. Додатковим аргументом є те, що необхідний фінансовий ресурс у розмірі 38,6 тис. грн становить лише 0,28% нерозподіленого прибутку підприємства, тобто впровадження не створює фінансових ризиків.

Для інтегральної соціальної оцінки проєкту використаємо показник рівня корпоративної соціальної відповідальності у соціально-трудових відносинах за методичними рекомендаціями [54]:

$$PCB = \alpha \times K_{к\text{іл}} + \beta \times K_{як} \quad (3.19)$$

де $K_{к\text{іл}}$ – кількісний показник КСВ;

К_{як} – коефіцієнт якості КСВ;

α, β – вагові коефіцієнти: $\alpha = 0,9, \beta = 0,1$.

За напрямом «Розвиток персоналу та соціальні витрати» стандартизоване значення показника частки витрат на навчання у ФОП:

$$K_{4.2 \text{ std}} = \frac{2,37}{6} = 0,395$$

З урахуванням показника охоплення навчанням та стабілізації плинності кадрів середнє значення К_{кіл} за напрямом розвитку персоналу:

$$K_{\text{кіл}} = \frac{1 + 0,395 + 1}{3} = 0,798$$

Якісна складова (наявність плану навчання, бюджету, журналу обліку, регламентів, системи оцінки) отримує 5 із 5, тобто К_{як} = 1. Тоді:

$$PCB = 0,9 \times 0,798 + 0,1 \times 1,0 = 0,718 + 0,100 = 0,818$$

Динаміку кумулятивного економічного ефекту проєкту за роками реалізації показано на рис. 3.4. Прогноз зроблено на горизонті 3 років із припущенням стабільності річної економії.

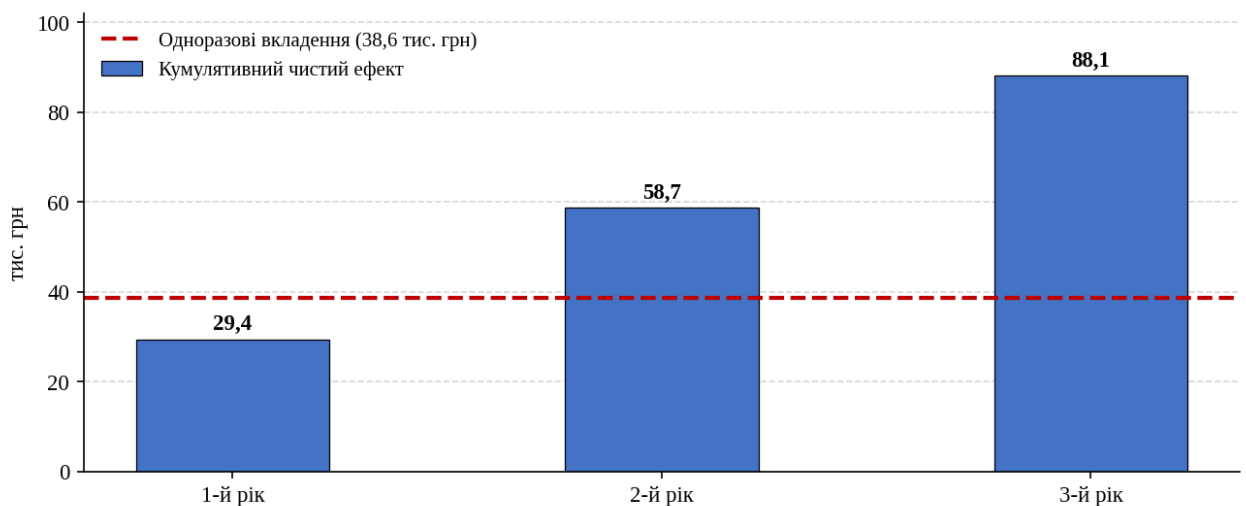


Рис. 3.4. Кумулятивний економічний ефект проєкту впровадження системи навчання, тис. грн

Джерело: сформовано автором за результатами розрахунків

Кумулятивний чистий ефект за 3 роки сягає 88,1 тис. грн при одноразових вкладеннях 38,6 тис. грн – тобто 2,3-кратне перевищення вигод над витратами. Наведена динаміка підтверджує, що проєкт окупується протягом другого року реалізації та надалі створює стабільний потік економії, який дозволяє підприємству фінансувати навчання персоналу без зовнішніх запозичень.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено комплексний проєкт впровадження системи професійного навчання персоналу ПП «ДТЕК», який адресує всі чотири проблемні зони, виявлені в аналітичному розділі. Проєкт включає формалізацію процесів навчання, цифрове донавчання обох менеджерів, документування ключових бізнес-процесів та точкове навчання з управління дебіторською заборгованістю.

Капітальні витрати проєкту становлять 38 600 грн, з яких 34 100 грн – безпосередньо бюджет навчання (1,42% від чистого прибутку 2025 року, що відповідає міжнародній практиці у 1–2%). Середні витрати на навчання одного працівника – 11 366,7 грн, частка у ФОП – 2,37% (у межах рекомендованого діапазону 2–10%).

Річна економія від проєкту формується з трьох джерел: помірне прискорення обороту дебіторської заборгованості (44 152 грн), економія від зниження плинності кадрів (21 654 грн) та зменшення витрат на комунікацію завдяки цифровізації (24 300 грн). Сукупно $E_g = 90\,106$ грн, чистий ефект після вирахування поточних витрат – 29 367,7 грн.

Коефіцієнт ефективності одноразових витрат $E = 0,76$, що утричі перевищує нормативне значення 0,25, а рентабельність одноразових витрат становить 76%. Строк окупності $T_{ок} = 1,31$ року, тобто близько 16 місяців, ЧПД за п'ять років – 67 263 грн, індекс прибутковості – 2,74

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи на тему «Оптимізація системи професійного навчання персоналу» сформульовано такі висновки.

Досліджено теоретичні засади формування системи професійного навчання персоналу в умовах сталого розвитку. Встановлено, що така система - це цілеспрямована, безперервна й структурована сукупність процесів визначення потреб, організації та реалізації навчання й оцінювання його результатів, підпорядкована стратегічним цілям підприємства. Обґрунтовано, що для підприємств, орієнтованих на сталий розвиток, оптимальним є синергетичне поєднання системної, компетентнісної, стратегічно інтегрованої та цифрової моделей.

Проведено комплексний аналіз системи навчання персоналу на ПП «ДТЕК» - малому транспортно-посередницькому підприємстві у м. Харкові. Підприємство демонструє стабільну фінансову стійкість, проте виявлено ключові проблеми: відсутність формалізованої системи навчання, критичну залежність стратегічних компетенцій від однієї особи, цифровий компетентнісний розрив та зростання дебіторської заборгованості. PESTEL- і SWOT-аналізи підтвердили зростання вимог до кваліфікації персоналу та наявність фінансового ресурсу для впровадження навчання.

Розроблено проєкт оптимізації системи навчання з чотирьох блоків: формалізація процесів навчання (план-графік, бюджет, журнал обліку); цифрове донавчання менеджерів; документування ключових бізнес-процесів; точкове навчання з управління дебіторською заборгованістю.

Отже, запропонована система навчання персоналу є фінансово доцільною, операційно реалістичною для мікропідприємства та здатна підвищити конкурентоспроможність ПП «ДТЕК» у транспортно-логістичному секторі в умовах воєнного стану та відновлення економіки України

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зайцев В. С. Сталий розвиток персоналу промислових підприємств: проблеми та рішення. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2 (56). С. 206-214. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/158417>
2. Васюткіна Н. В., Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. Сталий розвиток економіки. 2023. № 1 (46). С. 31-37. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616>
3. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід'ємна частина стратегії управління персоналом. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
4. Zamula O., Zamula O., Ugrymova I. Enterprise personnel management based on the concept of sustainable development in the context of inclusive employment. Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economic Sciences). 2023. № 2. P. 83-86. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/282947>
5. Вінничук Р. О. Особливості форм, методів та інструментарію навчання і розвитку персоналу. Science and Technology Today. 2022. № 13. С. 123-134.
6. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>
7. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій. Інноваційна економіка. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/41>

8. Харченко Т., Мао Жун, Михайлик Р. Управління персоналом в умовах соціальної відповідальності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32>

9. Цимбалюк С. О. Людський капітал та продуктивність праці: взаємозв'язок та узгодженість. Вісник соціально-економічних досліджень. 2018. URL: https://journals.uran.ua/vsed_oneu/article/view/170290

10. Стельмах І., Харченко Т., Liu Ziming. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-55>

11. Матеріали кафедри управління персоналом. Тема 8. Професійний розвиток і навчання персоналу. URL: <https://studfile.net/preview/6272893/page:28/>

12. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія розвитку системи професійного навчання публічних службовців на 2024-2027 роки. URL: <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdyyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtiv-do-2027-roku>

13. Управління персоналом підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. DOI: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/296>

14. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Професійний розвиток та навчання персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>

15. Kudaktin S., Nazarenko S. Staff development management on a way to strengthen personnel potential and the state of business entities' economic security. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 2 (49). P. 413-425. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3992>

16. Матеріали ЗУНУ. Навчання персоналу. Класифікація типів і форм навчання. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/5-75.pdf>

17. Овчаренко Т. С. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9 (15). С. 122-139. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139)

18. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. Причорноморські економічні студії. 2020. № 58-2. С. 133-137. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.58-42>

19. Методологічні підходи до визначення ефективності професійного навчання персоналу. Розвиток персоналу. URL: https://pidru4niki.com/82029/menedzhment/metodologichni_pidhodi_viznachenny_a_efektivnosti_profesiyного_navchannya_personalu

20. Коваль Н., Колосова К. Підвищення ефективності економічної служби підприємства в управлінні персоналом за допомогою HRM-системи. Економіка та суспільство. 2026. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>

21. Збереження та розвиток трудового потенціалу в Україні. Вісник ПДТУ. 2023. № 1 (38). С. 21-26.

22. Євтушенко О. А. Діджиталізація в розвитку персоналу. Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції. Луцьк: ЛНТУ, 2023. С. 35-37.

23. Академічні візії. Цифровізація HR-менеджменту: концептуальні аспекти. 2023. № 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/368/351>

24. Коваль Н., Федосєєв М. Удосконалення управління формуванням і використанням трудового потенціалу підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-23>

25. Могильна Л. Інноваційна система підготовки та управління персоналом в закладах професійної освіти на засадах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2023. № 51. DOI: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view>

26. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рябокони І. Управління цифрою трансформацією менеджменту персоналу через цифрову HR-стратегію. Інфраструктура ринку. 2023. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-28>
27. Інститут професійної освіти НАПН України. Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства. 2024. URL: <https://ivet.edu.ua/13029/profesiyna-osvitav-umovah-stalogo-rozvytku-suspilstva/>
28. Taranich O., Burkovska T. Роль інновацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств у контексті сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
29. Мельник В., Поліщук О. Сталий розвиток в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-63>
30. Сочинська-Сибірцева М., Доренська А., Тушевська Т. HR-менеджмент: навчальний посібник. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
31. Драган О. І., Бергер А. Д., Мізюк А. О. Професійний розвиток персоналу згідно умов трансформацій у підприємстві. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 71-78.
32. Коваль Н., Матвєєва Н., Базецька Г. Формування напрямів вдосконалення кадрової політики як складової архітектури розвитку персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-55>
33. Таранич О., Іжаківська Я. Роль системи мотивації у стратегічному розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-51>
34. Ажаман І. А., Жидков О. І., Гронська М. В. Трудовий потенціал як фактор інноваційного розвитку підприємства. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2021. № 2. С. 48-56.

35. Dluhopolska T., Huk Y. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. Причорноморські економічні студії. 2021. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2>

36. Armstrong M. Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. 7th ed. Kogan Page, 2021. 328 p.

37. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>

38. Калінеску Т. В., Зеленко О. В. Гносеологія управління трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Часопис економічних реформ. 2024. № 3 (55). С. 60-66.

39. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19 (75). С. 217-224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)

40. Aliarova A. V. Концептуальні засади проектування технологій менеджменту персоналу в умовах діджиталізації. Економіка і організація управління. 2023. № 2. С. 179-187. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.2.17>

41. Kravchuk O., Varis I., Subochev A. The development of the labour market digital ecosystem in Ukraine. *Studia regionalne i lokalne*. 2022. № 3 (89). P. 32-48. DOI: <https://doi.org/10.7366/1509499538903>

42. Vasylchak S., Shterna T. Трудовий потенціал як об'єкт менеджменту. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 605-612.

43. Hluschko T., Volianska-Savchuk L., Koshonko O., Horbatiuk O. Diagnostics of the competency approach in the company's HR-engineering improvement system. *Modeling the development of the economic systems*. 2023.

44. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71-78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
45. Saxena M., Saxena N. Digital technologies in HRM. *SSRN Electronic Journal*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4432949>
46. Індекс Опендатаботу 2026: галузева структура доходів підприємств України. Опендатабот. 2026. URL: <https://index.opendatabot.ua/>
47. Транспорт і зв'язок: статистична інформація. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту (2018–2025). Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm
48. Вантажні перевезення в Україні у 2024 році зросли на 7,8%. *Minprom*. 2025. URL: <https://minprom.ua/news/320700.html>
49. Перевезення вантажів за видами транспорту у I півріччі 2025 року. Скільки-скільки: статистика України. 2025. URL: <https://skilky-skilky.info/u-i-pivrichchi-vantazhoperevezennia-skorotylysia-naybilshe-vratyv-vodnyu-transport-50-obsiahiv/>
50. Вантажні перевезення в Україні скоротилися на 9,7% за дев'ять місяців 2025 року. *Minprom*. 2025. URL: <https://minprom.ua/news/324557.html>
51. У січні–жовтні 2025 року обсяг вантажних перевезень в Україні скоротився на 9,6%. *Укрінформ*. 2025. URL: <https://www.capital.ua/ru/news/179839-derzhstat-u-2025-roku-obsyag-vnutrishnikh-vantazhnikh-perevezen-v-ukrayini-skorotivsyamayzhe-na-10-porivnyano-z-minulim-rokom>
52. Залізничні перевезення 2025: основні тренди. Центр транспортних стратегій. 2026. URL: https://cfts.org.ua/infographics/zaliznichni_perevezennya_2025_osnovni_trendi
53. В Україні доступне використання е-ТТН. Міністерство розвитку громад та територій України. 2025. URL: <https://mindev.gov.ua/news/v-ukraini-dostupne-vykorystannia-e-ttn>

54. Методичні рекомендації до підготовки та захисту кваліфікаційної роботи бакалавра спеціальності D3 (073) «Менеджмент» / укл. І. О. Седікова, І. І. Савенко, К. Б. Козак, Ю. В. Дьяченко, Н. М. Корсікова. Одеса: ОНТУ, 2025. 91 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства

на 31.12.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	-
Основні засоби:	1010	0	0
первісна вартість	1011	0	-
знос	1012	(0)	(-)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	0	0
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	0	-
у тому числі готова продукція	1103	0	-
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	8 074,60	9 439,50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	3 282,50
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 618,50	2 731,20
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	0	-
Усього за розділом II	1195	11 693,10	15 453,20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	11 693,10	15 453,20
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,00	1,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 558,40	13 957,90
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	11 559,40	13 958,90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	0	1 418,80
розрахунками з бюджетом	1620	114,30	75,50
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	-
розрахунками зі страхування	1625	4,30	-
розрахунками з оплати праці	1630	15,10	-
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	-
Усього за розділом III	1695	133,70	1 494,30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	11 693,10	15 453,20

Звіт про фінансові результати

за Рік 2025

Форма № 2-м

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 369,30	68 218,20
Інші операційні доходи	2120	-	0
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 369,30	68 218,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	41 408,00	64 124,90
Інші операційні витрати	2180	981,10	940,80
Інші витрати	2270	54,00	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	42 443,10	65 065,70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 926,20	3 152,50
Податок на прибуток	2300	526,70	567,50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 399,50	2 585,00

Тези наукової публікації

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Бевзюк М.М., здоб. СВО «Бакалавр» ІННУЕУБ
 Науковий керівник – д.е.н., проф. Козак К.Б.
 Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах повномасштабного вторгнення та форс-мажорних обставин система HR-менеджменту переживає безпрецедентний тиск: компанії змушені одночасно утримувати кадри, забезпечувати безперервність роботи та підтримувати рівень кваліфікації персоналу. Подзігун С. М. та Пачева Н. О. зазначають, що «щоб відповідати викликам і запитам трансформацій потрібно мати висококваліфікований персонал, який мотивований на постійне професійне зростання і не відстає за рівнем знань, креативності і творчості від конкурентів» [1, с. 414]. За таких умов традиційні - аудиторні та очні - формати навчання поступаються місцем цифровим і гібридним підходам, що забезпечують безперервний розвиток незалежно від місцезнаходження працівника.

Боярська-Хоменко А. та Собченко Т. запропонували класифікацію інноваційних методів навчання за чотирима критеріями:

- ✓ рівень активності слухачів;
- ✓ характер пізнавальної діяльності;
- ✓ технологічна основа;
- ✓ форми організації навчання. [2, с. 107-108].

Згідно з нею, пасивні методи охоплюють лекції з мультимедійним супроводом та електронні курси; активні - проблемно-орієнтоване навчання (PBL) та гейміфікацію; інтерактивні - ділові ігри, симуляції та кейс-методи. Автори доводять, що «комплексне використання індивідуальних, групових і фронтальних методів створює оптимальні умови для формування професійних компетенцій» [2, с. 106].

В корпоративній практиці Обіход С. В. окреслює цифрові інструменти: E-learning для дистанційного навчання, коучинг і менторство як методи індивідуального розвитку, а також дата-аналітику для оцінювання ефективності HR-процесів [3, с. 3-9]. Дослідниця фіксує, що українські компанії, попри обмеженість ресурсів через військовий конфлікт, активно впроваджують системи добробуту, дуальну освіту та психологічну підтримку персоналу, трансформуючи корпоративну культуру під нові виклики [3, с. 7]. Ці заходи безпосередньо впливають на рівень залученості та утримання кадрів.

Для підприємств малого і середнього бізнесу, де бюджет на навчання обмежений, актуальними є малобюджетні методи. Зокрема, Рухайло В. В. та Салоїд С. В. описують метод shadowing: до працівника прикріплюють «тінь» - людину, яка спостерігає за роботою протягом кількох днів, - і як засвідчують дослідження у США, «після shadowing 50% людей відмовляються від своєї мрії», тоді як компанії широко використовують цей метод для скорочення витрат на первинний відбір та адаптацію [4]. Паралельно Подзігун С. М. і Пачева Н. О.

Секція №2. Нові парадигми сучасного менеджменту

акцентують на важливості індивідуального плану розвитку (ІПР) як інструменту, що пов'язує навчання з кар'єрними траєкторіями: «створення шляхів для кар'єрного розвитку -вагомий важіль збереження кадрів» [1, с. 413].

Порівняльний аналіз традиційних і цифрових форматів підтверджує нам переваги змішаного навчання (blended learning): воно поєднує синхронні та асинхронні компоненти, забезпечує гнучкість і доступність матеріалу через мобільні пристрої, а для практикоорієнтованих спеціальностей додатково використовуються симуляційні технології [5]. За даними LinkedIn Learning, 94 % працівників залишаються у компанії довше, якщо бачать реальні можливості для розвитку, - цей показник наочно демонструє пряму кореляцію між якістю корпоративного навчання і плінністю кадрів [3, с. 5].

Так, у сучасних умовах, впровадження інноваційних підходів до професійного навчання персоналу виявляється управлінською стратегією, що визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Література:

1. Подзігун С.М., Пачева Н.О. Професійний розвиток та навчання персоналу. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-76>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4741>
2. Боярська-Хоменко А., Собченко Т. Інноваційні методи навчання у професійній освіті. Український педагогічний журнал. 2025. № 2. С. 105–114. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2025-2-105-114>. URL: <https://uej.undip.org.ua/index.php/journal/article/view/865>
3. Обіход С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контексті глобальної нестабільності. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1(107). С. 3–9. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-3-9](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-3-9). URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/300250>
4. Рухайло В.В., Салоїд С. В. Інноваційні підходи до управління персоналом та його розвитку на підприємстві. Матеріали VI конференції КІП «Стратегії інноваційного розвитку економіки України». 2015. URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1446>
5. Овчаренко Т. Інноваційні підходи до навчання персоналу підприємства: переваги та недоліки. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9(15). С. 122–139. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-122-139](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-122-139). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/6323>