

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Розвиток персоналу як стратегічний напрям конкурентоспроможності
організації»

Виконала: студентка 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Ванзуряк Наталія Володимирівна

Керівник : Андрейцева І.А., к. екон. н, доцент

Рецензент: Олійник О.С., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський, 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Поняття, сутність та роль розвитку персоналу.....	5
1.2. Конкурентоспроможність організації: визначення та основні фактори	11
1.3. Сучасні підходи до управління розвитком персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ГЛИБОЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності Глибоцької селищної ради	23
2.2. Аналіз кадрового потенціалу селищної ради.....	30
2.3. Оцінка існуючої системи розвитку персоналу селищної ради	39
РОЗДІЛ 3.НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	46
3.1. Розробка стратегії розвитку персоналу Глибоцької селищної ради ...	46
3.2. Впровадження інноваційних методів навчання та розвитку працівників	51
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що ефективна система розвитку персоналу є не лише чинником підвищення продуктивності праці, а й основою довгострокової конкурентоспроможності організації. Сучасні організації зустрічаються з викликами високої плинності кадрів, дефіциту кваліфікованих спеціалістів та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що ще більше посилює потребу в стратегічному підході до управління людськими ресурсами.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблематиці розвитку персоналу присвячено чимало наукових досліджень. Теоретичні основи формування стратегій управління розвитком персоналу розкрито у працях зарубіжних та вітчизняних науковців : М. Армстронга, П. Друкера, Д. Джой-Меттьюза, Г. Бекера, Р. Марра, Й.С. Завадського, В.А. Савченка, О.А. Грішнкової, О.О.Гетьман, А.В. Плясун, А.М.Ткаченка, К.А. Марченко та інших. Дослідники підкреслюють важливість безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації та створення умов для кар'єрного зростання як ключових чинників зміцнення позицій організації на ринку.

Метою дослідження – удосконалити розвиток персоналу як інструмента підвищення конкурентоспроможності організації на прикладі Глибоцької селищної ради.

Сформульована мета передбачає вирішення **таких завдань**:

- розкрити поняття, сутність та роль розвитку персоналу;
- вивчити сутність та основні фактори конкурентоспроможності організації;
- схарактеризувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику діяльності Глибоцької селищної ради;
- провести аналіз кадрового потенціалу селищної ради;
- оцінити існуючу систему розвитку персоналу селищної ради;

- розробити стратегію розвитку персоналу Глибоцької селищної ради;
- рекомендувати провадження інноваційних методів навчання та розвитку працівників селищної ради.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти розвитку персоналу як стратегічний напрям конкурентоспроможності організації.

Методи дослідження. Аналіз та узагальнення наукових джерел використано для теоретичного обґрунтування теми дослідження. Структурно-функціональний аналіз – для вивчення організаційної структури управління персоналом у Глибоцькій селищній раді. Порівняльний аналіз – для дослідження системи розвитку персоналу селищної ради. Графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи розвитку персоналу Глибоцькій селищної ради, що сприятиме зміцненню її кадрового потенціалу та покращенню якості надання публічних послуг.

Обсяг та структура роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг 64 сторінки. Кваліфікаційна робота бакалавра містить 12 таблиць, 56 використаних джерел.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна підсумувати, що розвиток персоналу є важливим чинником психологічної підтримки співробітників організацій. Він передбачає персоналізований підхід до навчання через створення індивідуальних освітніх траєкторій, впровадження коучингу й менторингу, а також застосування адаптивного навчання. Окрім того, розвиток персоналу сприяє формуванню гнучких навичок, таких як критичне мислення, емоційний інтелект, міжкультурна комунікація та системне мислення.

Конкурентоспроможність організації визначається її здатністю ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції, пропонуючи споживачам привабливі продукти чи послуги, а також досягаючи стійких переваг завдяки раціональному використанню ресурсів, інноваційній діяльності, ефективному управлінню та швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні концепції управління розвитком персоналу базуються на стратегічній орієнтації, індивідуалізації підходів, використанні технологій та тісній інтеграції з бізнес-цілями компанії.

Нині ефективна система розвитку персоналу є не просто переліком навчальних програм, а комплексним інструментом перетворення людського капіталу в ключову конкурентну перевагу організації. Компанії, які активно інвестують у професійне зростання свого персоналу, демонструють вищий рівень адаптивності до змін, інноваційності та фінансової ефективності. В епоху четвертої промислової революції та цифрової трансформації здатність забезпечувати безперервний розвиток персоналу є одним із визначальних факторів успіху та стійкості організації.

Глибоцьку громаду створили у серпні 2015 р., нині територіальна громада налічує 9 населених пунктів з адміністративним центром в смт Глибока. В громаді проживає майже 19,4 тис. мешканців. Майже 23,5% складають особи

віком до 18 років, а 21% – особи старші 60 років. Глибоцька селищна рада є складовою Глибоцької територіальної громади.

У структурі майна Глибоцької селищної ради переважають нефінансові активи, які становлять 98,1%. Основну їх частку (92,2%) складають незавершені капітальні інвестиції, тоді як на основні засоби припадає лише 0,8%. Серед джерел фінансування найбільшу частку займає цільове фінансування – 92,2%. Протягом останніх трьох років доходи зросли на 30,8%, при цьому головним джерелом залишаються бюджетні асигнування (91,1%). Витрати за цей період збільшилися на 14,5%, з них 95,4% спрямовано на реалізацію бюджетних програм. Водночас ефективність використання ресурсів демонструє негативну динаміку, проте продуктивність праці зросла на 33,4%.

Кількість працівників у селищній раді зменшилася на 16,2%. У кадровій структурі переважають управлінці (82,5%), а серед працівників більшість становлять жінки (75,4%). Віковий склад персоналу є досить збалансованим: 19,3% – працівники передпенсійного віку, а 43,8% – середнього віку, що свідчить про раціональне використання трудових ресурсів працездатного населення.

Рівень освіти працівників дозволяє якісно виконувати службові обов'язки, 59,6% співробітників мають вищу освіту. Значна частина персоналу має досвід роботи до 20 років (35,1%). Окрім того, впродовж аналізованого періоду коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 14,7 відсоткових пункти, що вказує на стабілізацію складу працівників ради.

У Глибоцькій селищній раді ефективно організована система внутрішнього навчання. Проводиться співпраця за проєктами міжнародної технічної допомоги, зокрема U-LEAD з Європою. Розробляються індивідуальні плани розвитку, організовується цільове стажування молоді в успішних громадах у межах проєкту «Громада на практиці», а також впроваджено цифрове навчання через платформу «Дія.Цифрова освіта». Формується кадровий резерв згідно з офіційно затвердженим Порядком, і в 2024 році до нього було зараховано 25 осіб. Протягом 2024 року 56,1% працівників підвищили кваліфікацію, переважно через зовнішні форми навчання (88,9%).

Щороку в раді проводиться внутрішня атестація, у 2024 році її пройшли 32 співробітники, за результатами якої були присвоєні чергові ранги та збережені відповідні надбавки (50% до посадового окладу). Загалом система управління персоналом у селищній раді є ефективною, хоча програма навчання та підвищення кваліфікації потребує подальшого вдосконалення.

Розроблена стратегія розвитку персоналу Глибоцької селищної ради є комплексним документом, що визначає основні напрями роботи з персоналом на період 2025-2028 років. Реалізація стратегії дозволить підвищити професійний рівень працівників, забезпечити ефективне функціонування органу місцевого самоврядування в умовах реформи децентралізації та покращити якість надання адміністративних послуг населенню громади.

Для Глибоцької селищної ради актуальним є впровадження інтерактивних, дистанційних та практично-орієнтованих підходів до підвищення кваліфікації працівників, що супроводжується розвитком інституційної спроможності через створення електронної бази знань та впровадження внутрішнього наставництва. Запропонована чотирьохетапна програма впровадження інноваційних методів навчання, орієнтована на підготовку, пілотування, масштабування та інтеграцію навчальних процесів, має забезпечити системне підвищення професійного рівня персоналу та ефективності надання адміністративних послуг. Використання чітких кількісних і якісних критеріїв оцінювання ефективності дозволить своєчасно коригувати заходи, що сприятиме сталому розвитку кадрового потенціалу органу місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Peters T. Talent: Develop it, Sell it, Be it. DK Publishing, 2005.
2. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition. Kogan Page Publishers, 2006.
3. Drucker P.F. The Practice of Management. Classic Drucker Collection. Butterworth-Heinemann, 2007.
4. Joy-Matthews J., Megginson D., Surtees M. Human Resource Development. 3rd Edition. Kogan Page Publishers, 2004.
5. Armstrong M., Taylor., Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th ed. London. Kogan Page Ltd, 2020. 800 p.
6. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. 3rd Edition, University of Chicago Press, Chicago, 1993.
7. Noe R. A. Employee Training and Development (5th ed.). McGraw-Hill Education, 2010. 589p.
8. Марр Р., Фліастер А. Людські ресурси управління. Київ: Освіта, 2003. 114 с.
9. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ : УФІМБ, 1998. Т. 1. 542 с.
10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2002. 351с.
11. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 448с.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Київ: Знання, 2004. 536с.
13. Волобуєв М. І., Дідусь М.О. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM

=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecde_2015_12_21 (дата звернення : 03.05.2025).

14. Гриньова В.М., Новікова М.М., Салун М.М., Красноносова О.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом: навч. посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 428 с.
15. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13-16.
16. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету*. 2016. № 1(29). С. 97-105.
17. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
18. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 42. С. 323-327.
19. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL:<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>
20. Сливка О. А. Формування моделі розвитку персоналу на основі концепції людського розвитку. *Торгівля і ринок: тематичний збірник наукових праць*. 2010. Вип. 29. С. 109-114.
21. Ткаченко А. М., Ткаченко К. А. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 1. С. 194-197.
22. Друкер П. Менеджмент ХХІ століття. Київ: КМ-Букс, 2020. 240с.
23. Гончарова Ю.В. Управління розвитком персоналу: теорія і практика. Київ: ВД «Професіонал», 2019.
24. Кібальник О.О. Основи управління персоналом. Харків: Фоліо, 2020.
25. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Москва: Вільямс, 2021.
26. Портер М. Міжнародна конкуренція. Київ: Освіта, 2019. 895 с.

27. Фатхутдінов Р.А. Управління конкурентоспроможністю організації. Київ: Кондор, 2019. 432 с.
28. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. Посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 384 с.
29. Балабанова Л.В., Г.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Київ: Професіонал, 2020. 256 с.
30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства. Харків: ХНЕУ, 2018. 352 с.
31. Зав'ялов П.С. Маркетинг у схемах, рисунках, таблицях. Київ: Освіта, 2018. 496 с.
32. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення. Одеса: Атлант, 2019. 470 с.
33. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
34. Ковтуненко К. В., Дідан К. О., Ковальчук О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-3_0-pages-100_104.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення : 03.05.2025).
35. Теоретичні підходи до дефініції "конкурентоспроможність підприємства". URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (дата звернення : 03.05.2025).
36. Г. Сукач Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/34939/2/FMZKPNES_2021_Sukach_H-Theoretical_aspects_of_competitiveness_138-140.pdf (дата звернення : 03.05.2025).
37. Петрова І.Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2023.
38. LinkedIn Learning Report. (2023). Workplace Learning Report. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення : 03.05.2025).

- JoshBersin Academy. (2023). The definitive guide to corporate learning technology. URL: <https://joshbersin.com/research/> (дата звернення : 03.05.2025).
- Звіт ПриватБанку з корпоративної соціальної відповідальності (2022). URL: <https://privatbank.ua/about/social> (дата звернення : 03.05.2025).
- Corporate University Xchange. (2023). Annual report on corporate university trends. URL: <https://www.corpu.com/research-insights/> (дата звернення : 03.05.2025).
- Річний звіт ДТЕК (2022). URL: <https://dtek.com/investors-and-partners/reports/> (дата звернення : 03.05.2025).
- MentorcliQ. (2023). State of Mentoring Report. URL: <https://www.mentorcliq.com/state-of-mentoring> (дата звернення : 03.05.2025).
- International Coach Federation. (2022). Global Coaching Study. URL: <https://coachfederation.org/research/global-coaching-study> (дата звернення : 03.05.2025).
- Bersin by Deloitte. (2023). Talent Management Maturity Model. URL: <https://bersinacademy.com/research> (дата звернення : 03.05.2025).
- Deloitte. (2023). Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/human-capital-trends.html> (дата звернення : 03.05.2025).
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата звернення : 03.05.2025).
- Сайт Глибоцької громади URL: <https://hlyboka-gromada.gov.ua/volonteri-glibockoi-gromadi-10-59-42-08-08-2023/> (дата звернення : 03.05.2025).

49. Толкованов В.В. Розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування в умовах децентралізації. Київ: НАДУ, 2022. 230 с.

50. Ольшанський О.В. Механізми міжмуніципальної співпраці у сфері підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління*. 2021. № 4. С. 107-115.

51. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація системи професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 2. С. 52-61.

52. Національна академія державного управління при Президентові України. Е-навчання в системі підвищення кваліфікації публічних службовців: досвід, проблеми, перспективи. Київ: НАДУ, 2023. 180 с.

53. Руденко О.М. Інноваційні технології в системі підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2022. № 1(27). С. 120-128.

54. Таганцева Т.С. Мікронавчання як інструмент безперервного професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування. *Вісник НАДУ. Серія «Державне управління»*. 2023. № 2. С. 71-80.

55. Фінансова звітність Глибоцької селищної громади за 2022-2024 роки.

56. Статистична звітність Глибоцької селищної громади за 2022-2024 роки.