

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ДЕРЖАВНИХ
ПІДПРИЄМСТВ)

спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма

«Підприємництво та бізнес-адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти
Групи ПТ(ПБА)мз – 21
Антонюк Анжела Русланівна

(підпис)

Керівник:
д.е.н., професор
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___» _____ 20__ р.
д.е.н., професор
Гарант освітньої програми:
Полінкевич Оксана Миколаївна

(підпис)

Луцьк – 2025 року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Освітня програма: Підприємництво та бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» _____ 202_ р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Антонюк Анжела Русланівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи Управління процесами розвитку персоналу підприємства (на матеріалах державних підприємств)

Керівник роботи: д.е.н., професор Полінкевич Оксана Миколаївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «04» січня 2025 р. № 12/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «__» _____ 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові статті, матеріали міжнародних конференцій, навчальні посібники з питань розвитку та підприємництва, дані Державної служби статистики України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ. ВИСНОВКИ. ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ. ДОДАТКИ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Склад забезпечуючих елементів процесу побудови системи розвитку персоналу на підприємстві

2. Принципи управління процесами розвитку персоналу підприємства

3. Функції управління процесами розвитку персоналу підприємства

4. Огляд технік та технологій управління процесами розвитку

5. Сучасні методи розвитку персоналу

6. Рейтинг прозорості та фінансової стійкості державних підприємств за даними порталу

7. Індекси промислової продукції та обсяг реалізованої продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2014–2024 роки

8. Державні підприємства та рівень їх збитковості

9. Структуру державних підприємств та топ-5 збиткових підприємств

10. Найбільші державні підприємства України за вартістю активів та чистим доходом у 2022–2023 роках

11. Показники стану ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» та ДП «Зірненський спиртзавод» за методикою FinScore

12. Показники, що характеризують систему стимулювання персоналу на ДП «РАРЗ» ДП «Зірненський спиртовий завод» за 2021–2024 роки

13. Ключові напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств

14. Напрями мотиваційних стимулів розвитку персоналу на державних підприємствах

15. Вплив стимулів розвитку персоналу на фінансові показники ДП «РАРЗ» та ДП «ЗСЗ»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Полінкевич О.М.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п		Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 24.09.2024</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 29.10.2024</i>	
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2025</i>	
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2025</i>	
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2025</i>	
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2025</i>	
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2025</i>	
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2025</i>	
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2025</i>	
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2025</i>	
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2025</i>	
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2025</i>	

Здобувач вищої освіти

_____ Антонюк А.Р.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Полінкевич О.М.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Антонюк А.Р. Управління процесами розвитку персоналу підприємства (на матеріалах державних підприємств). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Підприємництво та бізнес-адміністрування» спеціальності 076 Підприємництво та торгівля. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2025.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилань, додатків.

У роботі поглиблено існуючі теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку закладів освіти.

Описано сутнісні характеристики управління процесами стимулювання розвитку персоналу державних підприємств, визначено підходи до формування системи розвитку людських ресурсів з урахуванням стратегічних, фінансово-економічних та інституційних чинників.

Проведено аналіз стану та особливостей функціонування державних підприємств України, оцінено ефективність систем управління і фінансову стійкість із використанням сучасних аналітичних інструментів. На прикладі державних підприємств ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» та ДП «Зірненський спиртовий завод» проаналізовано процеси розвитку персоналу.

Запропоновано напрями вдосконалення управління розвитком персоналу, систему мотиваційних стимулів і підходи до оцінювання ефективності програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації. Обґрунтовано доцільність використання HR-аналітики та показано економічний ефект від інвестування у розвиток людського капіталу державних підприємств.

Ключові слова: державні підприємства, розвиток персоналу, мотивація, стимулювання, професійне навчання, HR-аналітика, фінансова стійкість, продуктивність праці.

ANOTATION

Antoniuk A.R. Management of enterprise personnel development processes (based on materials from state-owned enterprises). Manuscript.

Master's Qualification Thesis for the educational program «Entrepreneurship and Business Administration», specialty 076 Entrepreneurship and Trade. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2025.

The master's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The work provides an in-depth analysis of the existing theoretical and methodological foundations for the formation of development strategies for educational institutions.

It describes the essential characteristics of managing processes to stimulate the development of personnel at state-owned enterprises and identifies approaches to the formation of a human resource development system, taking into account strategic, financial, economic, and institutional factors.

The state and peculiarities of the functioning of state-owned enterprises in Ukraine are analyzed, and the effectiveness of management systems and financial stability are assessed using modern analytical tools. The processes of personnel development are analyzed using the example of the state-owned enterprises Rivne Automobile Repair Plant and Zirnensky Alcohol Plant.

Directions for improving personnel development management, a system of motivational incentives, and approaches to evaluating the effectiveness of training, advanced training, and retraining programs are proposed. The feasibility of using HR analytics is substantiated, and the economic effect of investing in the development of human capital in state-owned enterprises is demonstrated.

Keywords: state-owned enterprises, personnel development, motivation, incentives, professional training, HR analytics, financial stability, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутнісна системи розвитку персоналу	12
1.2. Принципи та функції управління процесами розвитку персоналу підприємств	17
1.3. Техніки та технології управління процесами розвитку персоналу підприємств	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	27
2.1. Аналіз стану розвитку державних підприємств в Україні	27
2.2. Оцінка систем управління державними підприємствами України	34
2.3. Аналіз процесів розвитку персоналу державних підприємств в Україні	44
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ	51
3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств	51
3.2. Мотиваційні механізми та стимулювання розвитку персоналу на державних підприємствах	54
3.3. Удосконалення системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу державних підприємств	58
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. У сучасних умовах ці підприємства стикаються з викликами, серед яких: глибока цифровізація, потреба в інноваціях та підвищені суспільні очікування щодо якості послуг. При цьому часто існуючі системи розвитку персоналу відстають або є формальними. Ефективне управління розвитком персоналу стає основним інструментом для подолання цих проблем. Воно безпосередньо впливає на професійну компетентність працівників, їх мотивацію та здатність організації до адаптації. Для державного сектору це особливо важливо через обмеженість ресурсів, жорстку нормативну базу та соціальну відповідальність. Пошук оптимальних моделей управління розвитком персоналу на державних підприємствах є практично значущим завданням. Це забезпечує не лише їхню конкурентоспроможність, а й сприяє успішній реалізації державної політики та економічному зростанню країни.

Актуальність теми управління процесами розвитку персоналу підприємства зумовлена зростанням ролі людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення стійкості та ефективності діяльності державних підприємств в умовах структурних трансформацій економіки. Для державного сектору характерними є обмеженість фінансових ресурсів, жорстка регламентація управлінських процедур, кадрова інерційність та підвищені соціальні зобов'язання, що ускладнює адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища. Водночас державні підприємства виконують стратегічні функції, пов'язані з економічною безпекою, соціальною стабільністю та відновленням країни, що підвищує вимоги до професійної компетентності, мотивації та відповідальності працівників. Недостатня системність у плануванні навчання, кар'єрного розвитку та оцінювання результативності персоналу призводить до втрати управлінського потенціалу та зниження якості послуг. Тому наукове обґрунтування сучасних підходів до управління розвитком персоналу в

державних підприємствах є необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності, інституційної спроможності та довгострокової ефективності.

Стан вивченості проблеми. Проблематикою дослідження управління процесами розвитку персоналу державних підприємств займалися дослідники у різні часи. Серед наукових праць вчених можна виділити такі: С. Остряніна, О. Мокій, Д. Дробітько розглядають розвиток персоналу як безперервний управлінський процес, інтегрований у систему самоменеджменту працівників [1]. Т. О. Шматковська, О. В. Стащук акцентують увагу на управлінні розвитком персоналу в контексті інклюзивного зростання, підкреслюючи необхідність рівного доступу до навчання і кар'єрного просування [2]. Н. В. Васюткіна, Р. О. Самітов, М. О. Колісник обґрунтовують формування системи розвитку персоналу на інноваційних засадах з урахуванням цифровізації економіки [3]. І. Ю. Шевченко, С. О. Кубіцький, Ю. С. Кубіцький наголошують, що інвестиції в професійний розвиток формують стійкі конкурентні переваги [4]. Н. Зелінська, У. Андрусів трактують розвиток персоналу як ключовий чинник адаптації компаній до глобальних змін [5]. О. І. Бабчинська визначає інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства [6]. В. Олійник, М. Савченко підкреслюють необхідність концептуалізації управлінських підходів до посилення людського потенціалу [7]. І. В. Партика розглядає розвиток кадрів як елемент довгострокової стратегії підприємства [8]. І. І. Боришкевич, Н. В. Гой, О. І. Жук підкреслюють значення узгодженості цілей розвитку персоналу зі стратегією організації [9]. О. Леонов, Т. Леонова наголошується на ролі управлінських зв'язків у реалізації кадрової політики [10]. О. М. Шубалий та ін. акцентують увагу на плануванні кар'єри, навчанні та оцінюванні результативності працівників [11]. Л. К. Семів, Т. М. Демкович підкреслюють необхідність розвитку персоналу для зменшення ризиків тіньової зайнятості [12]. Т. В. Збрицька, Т. А. Жукова розглядають розвиток персоналу як результат ефективної взаємодії освіти та зайнятості [13]. Т. А. Жукова мотивацію визначає важливим чинником розвитку персоналу в освітніх і державних

установах [14]. В. Приймак, С. Вишнеvsька, В. Головнов наголошують на необхідності відновлення та розвитку персоналу як стратегічного ресурсу [15]. М. О. Кохан, Л. Й. Гнилянська, В. І. Головнєв розглядають управління розвитком персоналу як елемент стратегічного потенціалу підприємства [16]. Л. Галиняк, О. Павликівська визначають розвиток персоналу ключовою умовою стабільності організацій [17]. Т.Копач підкреслює необхідність системного підходу до розвитку персоналу [18]. 19. М.Бублик, Т.Копач, Т.Піхняк пов'язують розвиток персоналу з використанням сучасних управлінських інструментів [19]. Л. А.Сиволап, С. С. Хавалиць, Р. Б. Ніколаєнко наголошують на потребі вдосконалення управлінських механізмів [20]. Т. А.Федотова розглядає розвиток персоналу як основу ефективного використання внутрішнього потенціалу підприємства [21]. А. В. Бессонова, Т. М. Черната систематизують методи розвитку кадрового потенціалу та підкреслюють роль навчання та професійного зростання у підвищенні ефективності персоналу [22]. Д. О. Якубін розглядають розвиток кадрів як цілеспрямований і керований процес [23]. С. К. Осипова, С. О. Попкова, І. Г. Миколенко трактують розвиток персоналу як передумову соціальної ефективності [24]. В. В. Лагодієнко, С. О. Попкова, Л. В. Березовська підкреслюють значення розвитку персоналу для активізації внутрішніх ресурсів [25]. Аналіз наукових джерел свідчить, що управління процесами розвитку персоналу розглядається сучасними дослідниками як багатовимірний і стратегічно значущий напрям управлінської діяльності. Автори одноставно підкреслюють роль розвитку персоналу у формуванні конкурентоспроможності, економічної безпеки та стійкості підприємств, зокрема в умовах цифровізації, глобалізаційних викликів і соціально-економічної нестабільності. Значна увага приділяється інноваційним, інклюзивним та стратегічно орієнтованим підходам до розвитку людського капіталу, а також узгодженню кадрової політики з довгостроковими цілями організацій. Для державних підприємств особливо актуальними є питання системності, адаптивності та ефективності управління розвитком персоналу з огляду на їх соціальну відповідальність і обмеженість ресурсів. Узагальнення наукових підходів формує теоретичну основу для

подальшого вдосконалення механізмів розвитку персоналу в державному секторі.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами розвитку персоналу державних підприємств з урахуванням сучасних соціально-економічних умов, цифрових трансформацій та стратегічних завдань їх функціонування.

Для забезпечення досягнення цієї мети поставлено низку *завдань*:

- узагальнити теоретичні підходи до управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити особливості формування та реалізації системи розвитку персоналу в державних підприємствах;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку персоналу на матеріалах державних підприємств;
- оцінити ефективність чинних інструментів управління розвитком персоналу;
- обґрунтувати напрями та механізми вдосконалення управління процесами розвитку персоналу державних підприємств.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом державних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин і управлінських механізмів, що виникають у процесі управління розвитком персоналу державних підприємств.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, що забезпечують всебічний та обґрунтований аналіз управління процесами розвитку персоналу державних підприємств. Для узагальнення теоретичних підходів і наукових позицій застосовано методи аналізу та синтезу, індукції й дедукції, що дозволило систематизувати наукові погляди щодо сутності, принципів і інструментів розвитку персоналу. Метод системного підходу використано для дослідження розвитку персоналу як складової цілісної системи управління підприємством.

Структурно-функціональний метод дав змогу визначити елементи системи управління розвитком персоналу та їх взаємозв'язки.

Для оцінювання сучасного стану розвитку персоналу на державних підприємствах застосовано методи економічного та порівняльного аналізу, статистичні методи, а також метод групування. Експертні оцінки та аналітичні узагальнення використано для обґрунтування напрямів удосконалення управління процесами розвитку персоналу та формування практичних рекомендацій.

Апробація окремих положень дослідження здійснювалась на XIV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених 21 березня 2025 р. м. Луцьк [48].

Інформаційною базою дослідження слугують наукові статті, монографії, навчальні посібники, практичні посібники, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних (інтернет) конференцій, статистичні дані Державної служби статистики України, дані підприємств.

Під час виконання кваліфікаційної роботи магістра було використано інструменти штучного інтелекту для редагування та форматування тексту та генерації контенту виключно як допоміжний засіб для пошуку ідей, уточнення формулювань та опрацювання літератури. Усі твердження, висновки та результати дослідження належать автору та ґрунтуються на власному аналізі, а отримані результати від генеративного ШІ були перевірені на достовірність та відповідність академічній доброчесності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна системи розвитку персоналу

Дослідження теоретичних засад розвитку людських ресурсів [1-25] засвідчує відсутність у науковій літературі уніфікованого підходу до тлумачення цього поняття. Аналіз і узагальнення позицій вітчизняних та зарубіжних науковців дає підстави стверджувати, що розвиток персоналу доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований процес удосконалення професійних, ділових і особистісних характеристик працівників, спрямований на забезпечення їх збалансованого розвитку та підвищення результативності діяльності організації як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Такий процес створює умови для набуття працівниками нових знань і навичок, підвищення рівня мотивації, лояльності до організації та зацікавленості в досягненні її стратегічних цілей.

Формування системи професійного розвитку персоналу на підприємстві передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення умов для розкриття творчого потенціалу працівників, підвищення їх професійної компетентності, забезпечення соціальної й професійної мобільності та планування кар'єрного зростання. До таких заходів належать розроблення та впровадження відповідних стратегій, програм, методів і інструментів управління розвитком персоналу, що сприяють зростанню його ефективності.

Система розвитку персоналу функціонує як організований процес безперервного професійного вдосконалення, орієнтований на підготовку працівників до виконання нових виробничих завдань, підвищення рівня їх кваліфікації, формування кадрового резерву та оптимізацію соціальної структури персоналу. Реалізація розвитку людських ресурсів забезпечується

через використання різноманітних управлінських інструментів, зокрема оцінювання та атестації персоналу, планування кар'єри, адаптації та стимулювання професійного зростання.

Людські ресурси виступають визначальним чинником ефективності виробничої діяльності підприємства. У сучасних умовах цифрова трансформація істотно змінює підходи до управління та розвитку персоналу, трансформуючи функції і бізнес-процеси кадрової роботи. До ключових напрямів цифровізації управління персоналом належать процеси добору кадрів, кадрового адміністрування, нарахування заробітної плати та матеріального стимулювання, розвиток персоналу, управління комунікаціями, взаємодія з позаштатними працівниками та реалізація соціально орієнтованих проєктів. Водночас упровадження сучасних цифрових технологій не забезпечує очікуваного ефекту без наявності компетентного, належним чином підготовленого та мотивованого персоналу.

Система розвитку персоналу є сукупністю організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, спрямованих на реалізацію завдань розвитку персоналу та задоволення потреб працівників у самореалізації, професійному зростанні й кар'єрному просуванні. Вона має забезпечувати можливості безперервного професійного розвитку працівників протягом усього періоду трудової діяльності незалежно від рівня кваліфікації та відповідальності. При цьому особливого значення набуває комплексний підхід до формування та функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві, що передбачає узгодженість її структурних складових та управлінських рішень (рис. 1.1).

У межах системи розвитку персоналу суб'єктом управлінського впливу виступають працівники підприємства, тоді як об'єктом є сукупність їх професійно-кваліфікаційних, особистісних та інших характеристик, що мають значення для досягнення організаційних цілей. Наявність ефективно сформованої системи розвитку персоналу забезпечує підприємству низку суттєвих переваг, зокрема посилення залученості та лояльності працівників до стратегічних орієнтирів організації, формування необхідних знань і професійних

умінь для підтримання її результативності, розкриття та повніше використання потенціалу персоналу, створення умов для впровадження інноваційних змін і забезпечення наступності управлінських рішень.

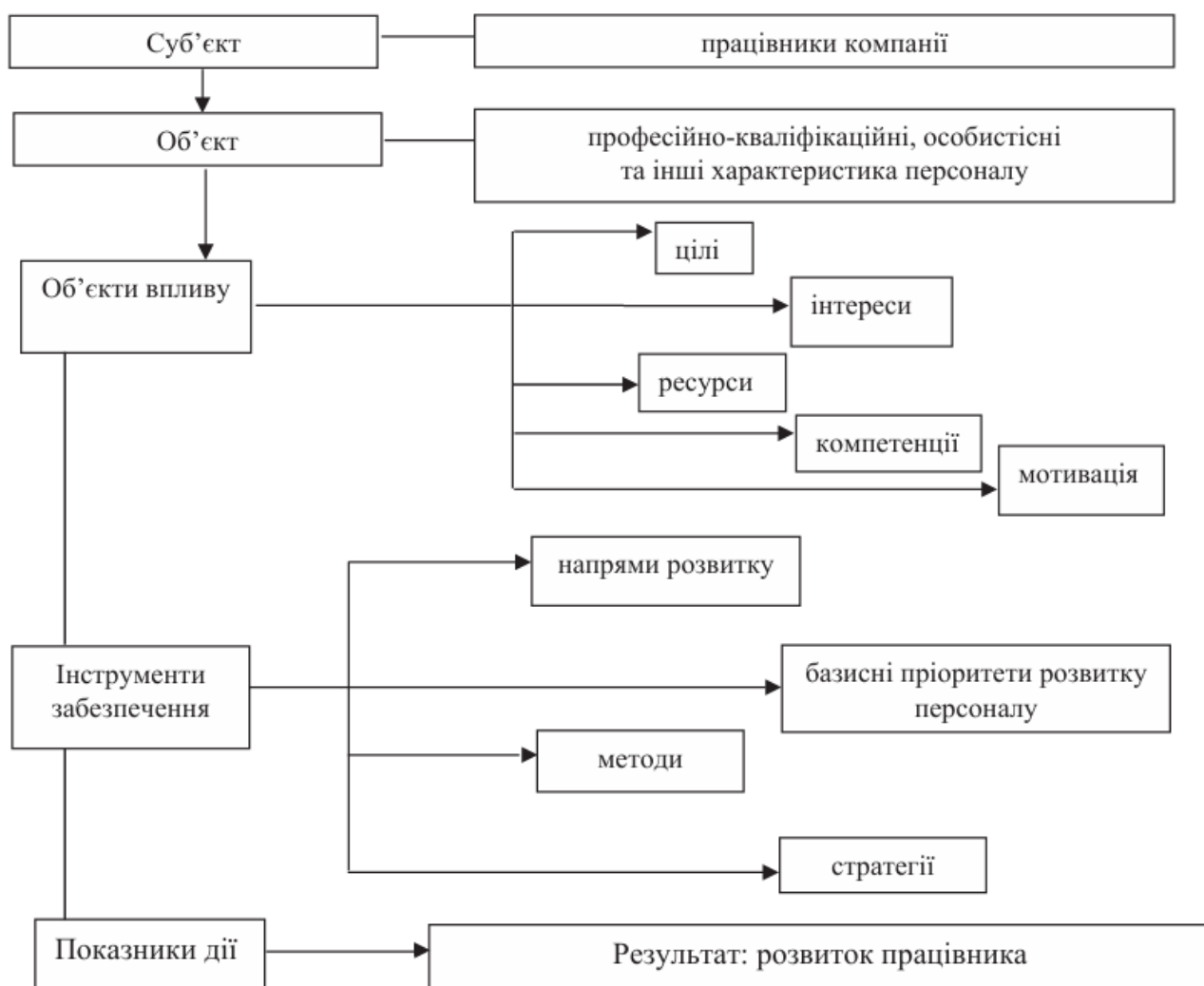


Рисунок 1.1. Склад забезпечуючих елементів процесу побудови системи розвитку персоналу на підприємстві

Джерело: [3]

Ключовим етапом побудови системи розвитку персоналу є визначення її цілей, що дає змогу сформулювати цілісну та узгоджену модель управління. Доцільно орієнтуватися на стратегічні цілі першого рівня, які безпосередньо пов'язані з розвитком підприємства в цілому. До таких цілей належать зростання кадрового потенціалу як чинника посилення стратегічних можливостей організації, підвищення її конкурентоспроможності, забезпечення

довгострокової стійкості функціонування, зменшення рівня плинності кадрів, а також підвищення продуктивності та ефективності праці.

Цілі другого рівня мають забезпечувальний характер і спрямовані на організацію та реалізацію процесів розвитку персоналу. Вони охоплюють підбір і навчання працівників, систему стимулювання, виробничу адаптацію та планування кар'єрного зростання, оцінювання й атестацію персоналу, а також формування сприятливого морально-психологічного клімату, що стимулює самореалізацію, креативність і результативну працю. Реалізація зазначених цілей потребує врахування рівня компетентностей, інтересів і мотивації працівників, а також наявних особистісних і організаційних ресурсів, що дає змогу підвищити ефективність управління розвитком персоналу та досягнення визначених стратегічних орієнтирів.

В умовах сучасних трансформацій, зокрема активного поширення цифровізації у всіх сферах діяльності підприємств, формування ключових компетенцій набуває особливої значущості, оскільки саме вони слугують базою цифрового розвитку. Нові знання, а також такі характеристики, як динамічність, керованість, адаптивність, мобільність, креативність та інноваційність, виступають системоутворювальними елементами нового типу конкуренції, що мають бути інтегровані в усю систему розвитку персоналу підприємств.

Розвиток персоналу доцільно розглядати у межах трьох взаємопов'язаних напрямів: особистісного, що охоплює формування ціннісних орієнтацій, фізіологічний і психологічний розвиток; соціального, який пов'язаний із кар'єрним просуванням та зміною соціального статусу; професійного, спрямованого на набуття компетентностей і підвищення кваліфікації. Реалізація зазначених напрямів у системі розвитку персоналу здійснюється з урахуванням інтересів, мотивації та здібностей працівників.

На сучасному етапі ключовими проблемами у сфері розвитку персоналу залишаються відбір і формування кадрів із сучасним економічним мисленням, забезпечення належного рівня ефективності праці та підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. У зв'язку з цим початковим

етапом розвитку працівників доцільно вважати розроблення індивідуального плану розвитку (Individual Development Plan), який передбачає узгодження особистих інтересів і кар'єрних цілей співробітника. Такий підхід дає змогу визначити пріоритетні напрями професійного зростання, враховуючи індивідуальні очікування та готовність працівника до інвестування часу у власний розвиток. План розвитку має включати чітко визначені дії, вимірювані цілі та реалістичні часові межі їх досягнення, що сприяє підвищенню віддачі від інвестицій у розвиток персоналу.

Важливою умовою ефективності системи розвитку персоналу є її орієнтація на три базові пріоритети: розвиток потенціалу працівників і раціональне використання їх знань, умінь і навичок; професійне навчання, включаючи планування та розвиток кар'єри; формування й підтримку кадрового резерву. Витрати, пов'язані з помилковим добором персоналу або втратою висококваліфікованих працівників через відсутність можливостей професійного зростання, є суттєвими для підприємства. За відсутності умов для розвитку персоналу організація ризикує втратити як цінних працівників, так і інвестиції, вкладені в їх навчання.

Запровадження ефективних і життєздатних програм розвитку персоналу дає змогу поєднати досягнення стратегічних цілей підприємства з реалізацією професійних амбіцій працівників. Система розвитку персоналу формується як сукупність методів, що забезпечують поетапне навчання, професійне зростання та, як наслідок, кар'єрне просування. В умовах цифровізації економіки інноваційні підходи створюють підґрунтя для оптимізації та прискорення процесів управління розвитком людських ресурсів, забезпечуючи можливості моніторингу, інформування керівництва та виявлення проблемних зон у розвитку персоналу. До сучасних інноваційних методів належать коучинг, тренінги, електронне навчання, кейс-стаді, самонавчання, secondment та basket-метод.

Серед стратегій управління розвитком персоналу, що визначають модель дій і вимоги до рівня ефективності праці, виокремлюють стратегію

безперервного розвитку, розвиток лідерства, управління знаннями, стимулювання саморозвитку, використання готової робочої сили та навчання безпосередньо на робочому місці. Стратегія безперервного розвитку персоналу найбільш повно відповідає потребам сучасного середовища, оскільки ґрунтується на концепції навчання впродовж життя та формує умови для повного використання потенціалу працівників. Водночас підприємства можуть обирати стратегії, орієнтовані на розвиток індивідуальної продуктивності й лідерських компетентностей менеджерів, або стратегію управління знаннями, що розглядає знання як ключовий ресурс організації та спрямована на їх генерування й поширення. Зростає також увага до саморозвитку працівників, який має відбуватися через набуття необхідних компетентностей і підтримуватися системою економічної та неекономічної мотивації.

1.2. Принципи та функції управління процесами розвитку персоналу підприємств

Управління процесами розвитку персоналу є складною багатоаспектною діяльністю, що потребує чіткої методологічної основи. Такою основою виступає система принципів, які визначають логіку формування, функціонування та вдосконалення механізмів розвитку персоналу в організації. Дотримання цих принципів забезпечує узгодженість управлінських рішень, їх ефективність і відповідність стратегічним цілям підприємства.

Одним із базових є принцип системності, який передбачає розгляд розвитку персоналу як цілісної системи, що включає взаємопов'язані елементи: професійне навчання, розвиток компетентностей, мотивацію, оцінювання результатів праці, планування кар'єри та формування кадрового резерву. Реалізація цього принципу унеможливорює фрагментарний підхід до розвитку персоналу та забезпечує узгодженість кадрових заходів з іншими підсистемами управління підприємством.

Не менш важливим є принцип безперервності, відповідно до якого розвиток персоналу розглядається як постійний процес, що триває протягом усього періоду трудової діяльності працівника. У сучасних умовах швидких технологічних змін і цифровізації безперервне оновлення знань, умінь і навичок стає об'єктивною необхідністю. Дотримання цього принципу сприяє підтриманню актуальності професійних компетентностей персоналу та підвищує адаптивність організації до змін зовнішнього середовища.

Принцип стратегічної спрямованості полягає в узгодженні процесів розвитку персоналу з довгостроковими цілями та стратегією підприємства. Розвиток персоналу не може здійснюватися ізольовано від загальної стратегії організації, оскільки саме кадровий потенціал визначає можливості її реалізації. У межах цього принципу цілі розвитку персоналу формуються з урахуванням перспектив розвитку підприємства, його ринкової позиції, технологічних орієнтирів та соціальної місії.

Важливе місце займає принцип індивідуалізації, що передбачає врахування індивідуальних особливостей працівників, їх професійних інтересів, мотивації, здібностей і кар'єрних очікувань. Застосування цього принципу дозволяє підвищити результативність програм розвитку персоналу, оскільки працівники більш зацікавлені у власному професійному зростанні за умови персоніфікованого підходу. Реалізація індивідуальних планів розвитку є практичним проявом цього принципу.

Принцип адаптивності передбачає здатність системи управління розвитком персоналу оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. До таких змін належать трансформації ринку праці, впровадження нових технологій, зміни в організаційній структурі, нормативно-правовому регулюванні та соціально-економічних умовах. Адаптивність системи розвитку персоналу забезпечує її гнучкість і зменшує ризики кадрової неузгодженості.

Суттєвим є принцип ефективності, який орієнтує управління розвитком персоналу на досягнення конкретних, вимірюваних результатів за оптимального використання ресурсів. Реалізація цього принципу передбачає оцінювання

економічної та соціальної віддачі від інвестицій у розвиток персоналу, зокрема через зростання продуктивності праці, підвищення якості виконання робіт, зниження плинності кадрів та посилення мотивації працівників.

Принцип мотиваційної обґрунтованості полягає у поєднанні процесів розвитку персоналу з ефективною системою стимулювання. Професійне зростання має супроводжуватися як матеріальними, так і нематеріальними заохоченнями, що підвищують зацікавленість працівників у навчанні та саморозвитку. За відсутності мотиваційної підтримки навіть якісно розроблені програми розвитку можуть не дати очікуваних результатів.

Окремої уваги заслуговує принцип соціальної відповідальності, особливо актуальний для державних підприємств. Він передбачає спрямованість розвитку персоналу не лише на досягнення економічних результатів, а й на забезпечення соціальної стабільності, професійної реалізації працівників та підвищення якості їх трудового життя.

Схематично принципи управління процесами розвитку персоналу підприємства подамо у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи управління процесами розвитку персоналу підприємства

Принцип	Суть принципу
1	2
Системності	Передбачає розгляд розвитку персоналу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів (навчання, мотивація, оцінювання, кар'єра), інтегрованої в загальну систему управління підприємством.
Безперервності	Орієнтує на постійний розвиток знань, умінь і компетентностей працівників упродовж усього періоду трудової діяльності з урахуванням динаміки зовнішнього середовища.
Стратегічної спрямованості	Забезпечує узгодженість цілей розвитку персоналу з довгостроковими стратегічними цілями та пріоритетами розвитку підприємства.
Індивідуалізації	Передбачає врахування професійних інтересів, мотивації, здібностей і кар'єрних очікувань кожного працівника при формуванні програм розвитку.
Адаптивності	Визначає здатність системи розвитку персоналу гнучко реагувати на зміни ринку праці, технологій, організаційної структури та нормативного середовища.
Ефективності	Орієнтує на досягнення вимірюваних результатів розвитку персоналу за умови раціонального використання фінансових, часових і кадрових ресурсів.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мотиваційної обґрунтованості	Передбачає поєднання заходів розвитку персоналу з матеріальними та нематеріальними стимулами, що підвищують зацікавленість працівників у професійному зростанні.
Соціальної відповідальності	Спрямовує розвиток персоналу на забезпечення соціальної стабільності, професійної реалізації працівників та підвищення якості трудового життя.

Джерело: сформовано автором

Функції управління процесами розвитку персоналу відображають основні напрями управлінської діяльності, спрямовані на формування, реалізацію та вдосконалення системи розвитку кадрів. Вони забезпечують цілісність управлінського впливу та послідовність реалізації кадрової політики.

Провідною є аналітична функція, яка полягає у діагностиці стану персоналу та визначенні потреб у його розвитку. У межах цієї функції здійснюється оцінювання рівня професійної підготовки, компетентностей, результативності праці, потенціалу працівників, а також аналіз відповідності кадрового складу стратегічним потребам підприємства. Аналітична функція створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень у сфері розвитку персоналу.

Планувальна функція передбачає формування цілей, завдань і програм розвитку персоналу. Вона включає розроблення стратегічних і поточних планів навчання, підвищення кваліфікації, розвитку управлінських компетентностей, формування кадрового резерву та планування кар'єри. Реалізація цієї функції забезпечує цілеспрямований і системний характер розвитку персоналу.

Організаційна функція полягає у створенні умов для практичної реалізації заходів розвитку персоналу. Вона охоплює координацію навчальних процесів, залучення внутрішніх і зовнішніх ресурсів, визначення відповідальних осіб, формування організаційних структур та забезпечення необхідної інфраструктури. Ефективність цієї функції значною мірою залежить від рівня управлінської культури та налагодженості внутрішніх комунікацій.

Важливе значення має мотиваційна функція, спрямована на формування у працівників зацікавленості в професійному розвитку. Вона реалізується через поєднання розвитку персоналу з системою оплати праці, преміювання, кар'єрного зростання, визнання досягнень та створення можливостей для самореалізації. Мотиваційна функція забезпечує активну участь персоналу у процесах розвитку та підвищує їх результативність.

Контрольна функція передбачає моніторинг і оцінювання результатів реалізації програм розвитку персоналу. Вона включає аналіз досягнення запланованих цілей, оцінювання ефективності використаних методів і інструментів, а також виявлення відхилень і причин їх виникнення. На основі результатів контролю здійснюється коригування управлінських рішень і програм розвитку.

Окремо слід виділити коригувальну функцію, яка полягає у внесенні змін до системи розвитку персоналу з урахуванням результатів контролю та змін зовнішнього середовища. Вона забезпечує гнучкість управління та підтримує актуальність програм розвитку.

У сучасних умовах зростає значення комунікаційної функції, яка спрямована на забезпечення ефективного обміну інформацією між керівництвом і персоналом щодо цілей, можливостей та результатів розвитку. Прозорість і відкритість комунікацій сприяють підвищенню довіри до управлінських рішень і залученості працівників.

Схематично принципи управління процесами розвитку персоналу підприємства подамо у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції управління процесами розвитку персоналу підприємства

Функції	Суть функції
1	2
Аналітична	Полягає у діагностиці рівня компетентностей, професійної підготовки, результативності праці та визначенні потреб у розвитку персоналу.
Планувальна	Передбачає формування цілей, програм і планів розвитку персоналу, зокрема навчання, підвищення кваліфікації, розвитку кар'єри та кадрового резерву.

Продовження таблиці 1.2

1	2
Організаційна	Забезпечує практичну реалізацію заходів розвитку персоналу через координацію процесів, розподіл відповідальності та використання необхідних ресурсів.
Мотиваційна	Спрямована на стимулювання зацікавленості працівників у професійному розвитку шляхом поєднання розвитку з оплатою праці, кар'єрним зростанням і визнанням досягнень.
Контрольна	Передбачає моніторинг результатів розвитку персоналу, оцінювання ефективності застосованих інструментів і виявлення відхилень від запланованих цілей.
Коригувальна	Полягає у внесенні змін до програм і механізмів розвитку персоналу з урахуванням результатів контролю та змін умов функціонування підприємства.
Комунікаційна	Забезпечує ефективний обмін інформацією між керівництвом і персоналом щодо цілей, можливостей і результатів розвитку, підвищуючи прозорість управління.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, принципи й функції управління процесами розвитку персоналу формують цілісну методологічну основу кадрового менеджменту. Їх узгоджене застосування забезпечує підвищення ефективності використання людського потенціалу, зміцнення конкурентних позицій підприємства та досягнення стратегічних цілей його розвитку.

1.3. Техніки та технології управління процесами розвитку персоналу підприємств

Управлінські рішення керівництва підприємства у сфері розвитку персоналу мають бути не лише внутрішньо узгодженими та відповідати обраній стратегії розвитку, а й формуватися з урахуванням реальних потреб, наявних можливостей і обмежень підприємства на конкретному етапі його функціонування. Отже, розроблення стратегії розвитку персоналу, адекватної стратегічним цілям діяльності підприємства, можливе лише на основі комплексного аналізу зовнішнього середовища, який дозволяє визначити

актуальність потреби у розвитку персоналу, а також оцінювання власних ресурсних можливостей і обмежень організації.

Реалізація стратегії розвитку персоналу в межах загальної стратегії підприємства створює передумови для запровадження системно організованого процесу безперервного професійного навчання працівників. Це, своєю чергою, забезпечує здатність персоналу ефективно виконувати складні виробничі завдання, підвищувати рівень професійної та кваліфікаційної підготовки, а також сприяє формуванню і підтриманню сприятливої організаційної культури. Водночас керівники вищої управлінської ланки, спираючись на аналіз інформаційного забезпечення процесів розвитку персоналу, отримують можливість самостійно визначати пріоритетні цілі та напрями його розвитку, обирати доцільні форми навчання й мотивації, а також координувати діяльність працівників у напрямі досягнення стратегічних цілей підприємства.

Разом з тим сучасні ринкові умови актуалізують потребу в застосуванні нових підходів до розв'язання управлінських завдань. У цьому контексті особливого значення набуває управління розвитком персоналу, яке сприяє оптимізації виконання управлінських функцій і ґрунтується на послідовності етапів, що корелюють з його ключовими функціями. Для кожної з таких функцій розроблено відповідні робочі прийоми та методи реалізації, орієнтовані на досягнення визначених результатів, зокрема скорочення витрат часу. Сукупність зазначених прийомів і методів формує техніку управління розвитком, яка відображається у відповідних аналітичних узагальненнях (табл. 1.3).

Подана таблиця 1.3 відображає функціональну структуру в управлінні процесами розвитку персоналу та демонструє взаємозв'язок між управлінськими функціями, застосовуваними методами й досягнутими результатами. У ній систематизовано основні етапи управлінської діяльності від постановки цілей і планування до контролю та комунікації з акцентом на раціоналізацію використання робочого часу. Наведені методи й техніки роботи спрямовані на підвищення усвідомленості управлінських рішень, концентрацію зусиль на пріоритетних завданнях і мінімізацію втрат часу.

Таблиця 1.3 – Огляд технік та технологій управління процесами розвитку персоналу підприємств [1]

Функція	Методи, техніки роботи	Результат (виграш у часі)
Постановка цілей	Стратегія цілей і методів досягнення успіху. Знаходження і формулювання цілей. Ситуаційний аналіз	Мотивування. Розпізнавання переваг. Концентрація зусиль на «вузьких місцях». Усунення слабких місць. Фіксування термінів і послідовних дій.
Планування	Принципи управління персоналом. Стратегічне й оперативне планування. Метод «Альпи». Система Франкліна. «Пряме» та «зворотне» планування. Ведення «щоденника часу»	Підготовка до реалізації мети (цілі). Оптимальний розподіл і планування часу. Скорочення тривалості проведення заходів.
Прийняття рішень	Установка пріоритетів. Принцип Парето (Правило «80:20»). АВС-аналіз. Принцип Ейзенхауера. Делегування повноважень	Організація праці, що призводить до успіху. Першочергове вирішення життєво важливих проблем. Впорядкування завдань відповідно до їх важливості. Пріоритетність у справах
Реалізація та організація	Розпорядок дня. Графік продуктивності. Біоритми. Саморозвиток. Денний робочий план	Застосування принципів управління персоналом. Концентрація уваги і зусиль на значних (першочергових, суттєвих) завданнях. Використання піку продуктивності. Врахування періодичних коливань працездатності. Вироблення індивідуального стилю роботи
Контроль	Контролювання результатів (контроль поставлених цілей, кінцевий та проміжний контроль). Контроль протягом дня (порівняння наміченого і підсумків). Огляд проведеного дня (самоконтроль)	Забезпечення виконання запланованих заходів. Позитивне ведення життя
Інформація зв'язок (комунікація)	Раціональні бесіди, наради, обговорення. Раціональні діалоги (менеджмент відвідувань). Раціональне спілкування по телефону. Раціональне ведення кореспонденції. Раціональне читання. Використання чек-листів і формулярів (планерів)	Краща організація нарад, часу для переговорів усунення перешкод. Менші перерви в роботі. Більш висока швидкість читання. Менша «паперова війна»

Результати, представлені в таблиці, свідчать про досягнення часової економії завдяки оптимальному розподілу ресурсів, чіткому визначенню пріоритетів і впорядкуванню трудових процесів. Таким чином, таблиця ілюструє приклад прикладного інструментарію управління розвитком, яке сприяє підвищенню особистої та організаційної ефективності, формуванню

індивідуального стилю роботи та забезпеченню результативної реалізації цілей розвитку персоналу.

З метою підвищення ефективності процесу розвитку персоналу та опанування технологій управління доцільним є впровадження сучасних методів управління, що дає змогу керівникам глибше усвідомити логіку процесів самоорганізації у професійній діяльності, більш результативно організувати роботу підлеглих і створювати ширші можливості для їх професійного зростання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Сучасні методи розвитку персоналу [1]

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Коучинг	Перевагами коучингу є безперервний супровід з боку наставника, передавання практичного досвіду фахівця та стимулювання креативного мислення персоналу	Водночас існує ризик засвоєння неякісного досвіду у разі недостатньої кваліфікації коуча, а також можлива низька мотивація працівника й обмежені можливості групового навчання
Тренінг	Забезпечують доступність навчання для значної кількості працівників, сприяють розвитку творчого потенціалу та групової взаємодії, поєднуючи теоретичні знання з практичними завданнями.	Разом з тим такий формат не дозволяє забезпечити індивідуальну взаємодію з кожним учасником, а обсяг інформації, засвоєної під час одного тренінгу, може бути обмеженим
E-learning	Дає змогу охоплювати великі групи персоналу, оперативно передавати значні обсяги інформації та підтримувати високий рівень самостійної мотивації працівників.	Ризик використання недостовірних джерел, складність самостійного опрацювання матеріалу та відсутність безпосередньої командної взаємодії.
Кейс-стаді	Сприяє розвитку колективної роботи, формуванню ключових професійних компетентностей і застосуванню теоретичних знань у практичних ситуаціях.	Водночас він менш орієнтований на індивідуальний розвиток окремого працівника та може призводити до домінування позиції найбільш активних учасників.
Самонавчання	Характеризується високим рівнем внутрішньої мотивації, сприяє всебічному розвитку особистості та формуванню саме тих навичок, які є актуальними для конкретного працівника.	Разом із тим існують ризики використання застарілої або недостовірної інформації, а також зниження мотивації у разі виникнення труднощів
Secondment	Забезпечує набуття практичного досвіду в іншій організації, освоєння нових професійних навичок і прискорену адаптацію до нового робочого середовища.	До обмежень цього методу належать підвищене психофізіологічне навантаження, труднощі адаптації та можливі комунікативні бар'єри з новим керівництвом

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Баскет-метод	Спрямований на розвиток компетентностей, необхідних для конкретної посади, та дозволяє оперативно оцінити готовність працівника до виконання посадових обов'язків	Водночас його застосування потребує значних витрат часу на підготовку завдань і ускладнює узагальнення результатів оцінювання, оскільки метод переважно орієнтований на індивідуальний потенціал працівника

На нашу думку, на зміст, форми та організацію діяльності персоналу в процесі його підготовки та подальшого розвитку істотно впливають такі чинники, як цілі та характер поставлених завдань, економічні й нормативно-правові можливості власної організації та конкурентного середовища, особливості ринку, система управління, організаційна культура та рівень підготовки команди. Відповідно до цього виокремлюються різні форми управління розвитком персоналу: індивідуальні, що передбачають самостійне набуття знань, формування умінь і навичок, розвиток самооцінки, автономності та самоконтролю; бінарні, орієнтовані на взаємодопомогу, розподіл обов'язків, формування відповідальності за результати спільної діяльності та стимулювання творчої конкуренції; групові, які базуються на спільній організації діяльності та взаємній оцінці дій учасників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Аналіз стану розвитку державних підприємств в Україні

У багатьох державах світу сфера діяльності державних підприємств охоплює передусім стратегічно важливі та економічно малорентабельні сектори економіки. До них належать підприємства військово-промислового комплексу, зокрема ті, що здійснюють виробництво озброєння та боєприпасів. Важливе місце посідають також підприємства, діяльність яких пов'язана з підвищеними ризиками для довкілля та безпеки населення. Окрему групу становлять організації, що виконують науково-виробничі, дослідницькі, проєктні та конструкторсько-технологічні роботи, пов'язані з оборонними завданнями або реалізацією науково-дослідних і дослідно-конструкторських проєктів, які характеризуються високим рівнем невизначеності, значними обсягами інвестицій та підвищеними ризиками. До сфери державної власності також належать підприємства, що здійснюють військово-будівельні роботи, зокрема зведення спеціалізованих об'єктів інфраструктури, утилізацію небезпечних видів озброєнь, а також будівництво об'єктів загальнодержавного значення. Крім того, до державних підприємств відносяться монетні двори та установи з друкування цінних паперів [29].

Отже, доцільно констатувати об'єктивну необхідність і суспільну значущість функціонування державних підприємств у національній економіці. Держава, виконуючи роль гаранта економічної стабільності, територіальної цілісності та дотримання правопорядку, використовує державні підприємства як інструмент реалізації цих стратегічних завдань. Такі підприємства, як правило, функціонують у тих видах діяльності та ринкових сегментах, які не є привабливими для приватного капіталу через низьку рентабельність або високий

рівень ризику інвестицій. Водночас основне призначення державних підприємств не обмежується виробництвом товарів, виконанням робіт чи наданням послуг. Їх діяльність спрямована на досягнення значущого економічного та соціального ефекту, що створює передумови для сталого розвитку держави, зміцнення її економічного потенціалу та забезпечення захисту загальнонаціональних інтересів.

Упродовж 2016–2021 років у межах проєкту «Сприяння прозорості та впровадження антикорупційних заходів у державних підприємствах та органах місцевого самоврядування в Україні» було створено спеціалізований інформаційний портал <https://companies.icps.com.ua/> [30]. Реалізацію зазначеної ініціативи здійснював Міжнародний центр перспективних досліджень (МЦПД) у співпраці з Інститутом економічних і соціальних реформ (ІНЕКО). Проєкт спрямовувався на підвищення рівня відкритості, підзвітності та запровадження антикорупційних механізмів у діяльності державних підприємств і органів місцевого самоврядування. Фінансову підтримку реалізації ініціативи було забезпечено в межах програм Офіційної допомоги розвитку Словацької Республіки (SlovakAid). Наразі портал не оновлює дані.

Таблиця 2.1 – Рейтинг прозорості та фінансової стійкості державних підприємств за даними порталу

Державне підприємство	Рейтинг прозорості за 2021 рік, %	Рейтинг фінансової стійкості за 2010 рік, бал
ДП Національна енергетична компанія «Укренерго»	82	5,4
ПАТ «Укрпошта»	78	4,5
ДП «Адміністрація морських портів України»	74	7,7
ДП «Міжнародний аеропорт Львів»	51	7,6
Южний МТП	62	7,4
ПАТ «Укрзалізниця»	72	5,4
ПАТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України»	69	6,2
ДП Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом»	66	5,5

Джерело: сформовано за даними [30]

Подана таблиця 2.1 відображає співвідношення рівня прозорості діяльності окремих державних підприємств у 2021 році та їх фінансової стійкості, оціненої за даними 2010 року, що дає змогу виявити певні управлінські та інституційні закономірності. Загалом можна констатувати, що високі показники прозорості не завжди корелюють із високим рівнем фінансової стійкості. Так, ДП НЕК «Укренерго» та ПАТ «Укрпошта» демонструють високі рейтинги прозорості (82 % та 78 % відповідно), однак їх фінансова стійкість оцінюється на середньому рівні (5,4 та 4,5 бала). Це свідчить про поступ у впровадженні механізмів відкритості та підзвітності, який не завжди супроводжується достатнім зміцненням фінансових позицій. Водночас ДП «Адміністрація морських портів України» та ДП «Міжнародний аеропорт Львів» мають порівняно високі показники фінансової стійкості (7,7 та 7,6 бала), але різний рівень прозорості, зокрема суттєво нижчий у аеропорту Львів (51 %). Це може свідчити про домінування фінансово-операційних результатів над управлінською відкритістю. ПАТ «Укрзалізниця», НАК «Нафтогаз України» та НАЕК «Енергоатом» характеризуються середніми значеннями обох показників, що відображає масштабність їх діяльності, складність управління та високий рівень регуляторного впливу держави. Варто зазначити, що найбільші активи мають ПАТ «Укрзалізниця», НАК «Нафтогаз України» та НАЕК «Енергоатом». Загалом аналіз таблиці підтверджує, що для державних підприємств підвищення прозорості є важливим, але недостатнім чинником забезпечення фінансової стійкості, що актуалізує потребу комплексного вдосконалення системи корпоративного управління.

Наведемо індекс промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2014–2024 роки. Дані наведено у % до попереднього року.

Поданий рисунок 2.1 відображає динаміку індексів обсягу виробництва у промисловості України за 2014–2024 рр. у розрізі загальної промисловості, добувної промисловості та розроблення кар'єрів, переробної промисловості, а також постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря.

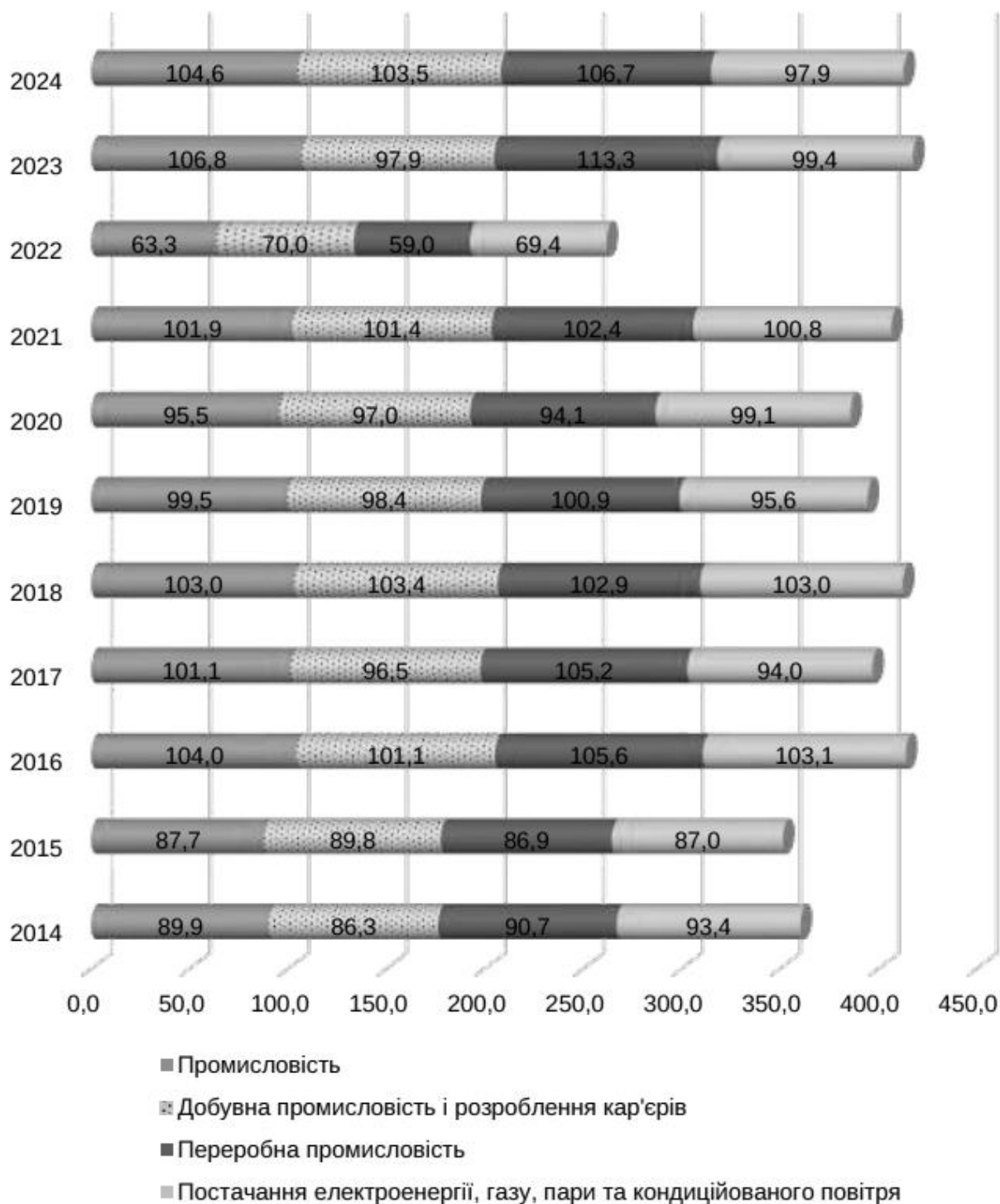


Рисунок 2.1. Індеси промислової продукції за видами діяльності та основними промисловими групами (ОПГ) за 2014–2024 роки (% до попереднього року)

Джерело: сформовано за даними [26]

Загалом простежується циклічність розвитку з різким спадом у 2014–2015 рр., поступовим відновленням у 2016–2019 рр., зниженням у 2020 р., глибоким

падінням у 2022 р. та частковою стабілізацією у 2023–2024 рр. Найбільш стійкою є сфера постачання електроенергії та газу, яка швидше відновлює показники.

Серед раніше згаданих державних підприємств ДП НЕК «Укренерго» та НАЕК «Енергоатом» належать до сектору постачання електроенергії, ПАТ «Нафтогаз України» – до газового сегмента, ДП «Адміністрація морських портів України» та МТП «Южний» – до промислової інфраструктури, ПАТ «Укрзалізниця» – до транспортного забезпечення промисловості, а ДП «Міжнародний аеропорт Львів» і ПАТ «Укрпошта» – до суміжних логістичних і сервісних сфер, тісно пов'язаних із загальним промисловим розвитком.

Визначимо обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2014–2024 роках (рис. 2.2).



Рисунок 2.2. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності у 2014–2024 роках (% до підсумку)

Джерело: сформовано за даними [26]

Поданий рисунок 2.2 відображає структурний розподіл обсягів промислового виробництва України у 2014–2024 рр. за основними видами економічної діяльності у відсотках до загального обсягу. Базовим орієнтиром

служує промисловість загалом, частка якої стабільно становить 100 %, тоді як інші види діяльності демонструють різноспрямовану динаміку. Найбільшу питому вагу протягом усього періоду займає переробна промисловість, однак її частка поступово знижується з понад 63 % у 2014–2015 рр. до близько 55 % у 2024 р., що свідчить про структурні зрушення та вплив кризових факторів. Натомість сектор постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря демонструє зростання частки, особливо після 2020 р., досягаючи пікових значень у 2022–2024 рр. Частка добувної промисловості залишається відносно стабільною з незначними коливаннями, тоді як водопостачання та поводження з відходами мають мінімальну, але сталу питому вагу. Загалом рисунок ілюструє посилення ролі енергетичного сектору та зниження домінування переробної промисловості в структурі.

Наведемо кількість державних підприємств в Україні загалом та кількість збиткових державних підприємств за 2021–2024 рр. (рис. 2.3) та порівняємо їх із чистим прибутком по промисловості (рис. 2.4).

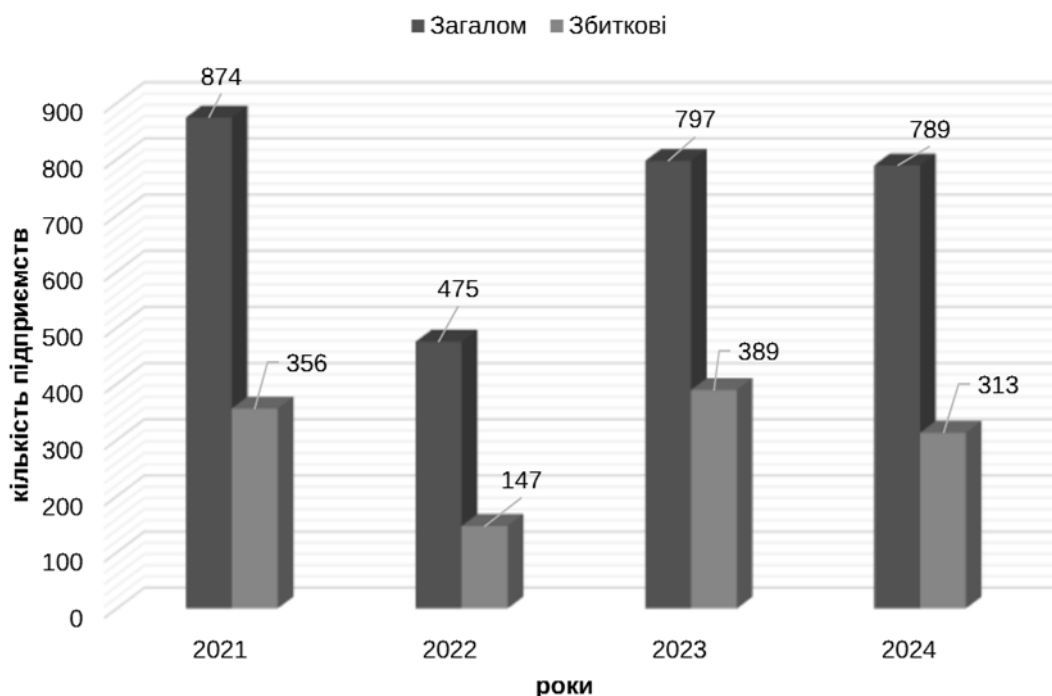


Рисунок 2.3. Кількість державних підприємств в Україні загалом та кількість збиткових державних підприємств за 2021–2024 рр.

Джерело: сформовано за даними [29]

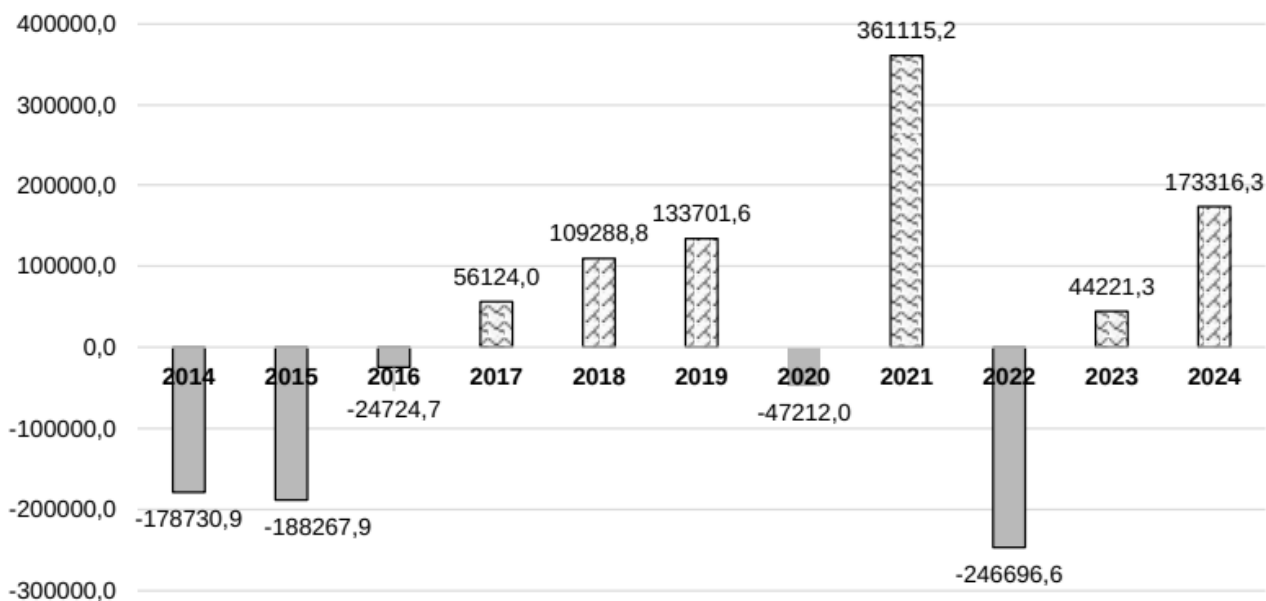


Рисунок 2.4. Чистий прибуток (збиток) підприємств промисловості за 2014-2024 роки (млн грн)

Джерело: сформовано за даними [26]

Аналіз двох рисунків дає змогу простежити взаємозв'язок між динамікою кількості державних підприємств та фінансовими результатами промисловості в Україні. У 2021–2024 рр. загальна кількість державних підприємств залишається відносно стабільною, водночас частка збиткових підприємств є значною, хоча у 2022 р. спостерігається її тимчасове скорочення. Це свідчить не стільки про системне оздоровлення, скільки про структурні та кризові зміни, пов'язані з воєнними умовами. Рисунок 2.4 демонструє різко негативні фінансові результати промисловості у 2014–2016 рр. та у 2020 і 2022 рр., що збігається з періодами глибоких макроекономічних і безпекових потрясінь. Водночас у 2017–2019 рр. та особливо у 2021 і 2024 рр. зафіксовано суттєве зростання прибутків. Можна стверджувати про високу чутливість державного сектору до зовнішніх шоків і криз. Варто зазначити, що покращення фінансових результатів промисловості не супроводжується пропорційним скороченням кількості збиткових державних підприємств, що вказує на наявність глибших управлінських та структурних проблем.

2.2. Оцінка систем управління державними підприємствами України

В Україні формується оновлена модель управління державними підприємствами, спрямована на підвищення ефективності та результативності використання державної власності. Запроваджувані реформи мають на меті забезпечення прозорого й професійного управління об'єктами державної та комунальної власності, а також поступове зменшення ролі держави в економіці. Ключовим елементом державної політики є скорочення кількості державних підприємств шляхом приватизації тих, що не мають стратегічного значення, одночасно з удосконаленням системи управління стратегічно важливими суб'єктами господарювання. З метою підвищення якості управління Міністерство економіки передбачає збереження у державній власності обмеженого кола підприємств, орієнтовно до 100 одиниць [28]. Нестратегічні підприємства передаються в управління Фонду державного майна України, який здійснює їх підготовку до приватизації або приймає рішення щодо ліквідації.

Станом на лютий 2024 року згідно з даними Департаменту політики власності Міністерства економіки є 3116 державних підприємств в Україні. (рис. 2.5).



Рисунок 2.5. Структура державних підприємств України за статусом функціонування у 2024 та 2018 роках

Джерело: сформовано за даними [28]

Поданий рис. 2.5 відображає структурний стан державних підприємств в Україні та свідчить про значні диспропорції у функціонуванні державного сектору. Загальна кількість державних підприємств становить 3116 одиниць, з яких лише 854 підприємства (27 %) здійснюють господарську діяльність, тоді як 1736 підприємств (56 %) фактично не працюють. Водночас лише 475 підприємств, що становить 15 % від загальної кількості, забезпечують надходження коштів до державного бюджету, що вказує на низьку фіскальну ефективність значної частини державного сектору. Окремою проблемою є відсутність звітності у 526 підприємств (17 %), що знижує рівень прозорості та ускладнює контроль з боку держави. Додаткові показники демонструють кризовий характер функціонування значної частини підприємств: 215 перебувають у процедурі банкрутства, 389 – у процесі реорганізації, а 537 – на стадії ліквідації. Загалом рисунок підтверджує потребу в подальшій реформі управління державними підприємствами, оптимізації їх кількості та підвищенні ефективності й підзвітності державної власності.

Порівняння показників 2018 та 2024 років свідчить про суттєве погіршення стану функціонування державних підприємств в Україні. У 2018 році кількість непрацюючих державних підприємств становила 422 одиниці, що відображало наявність проблем, проте їх масштаб був відносно обмеженим. Натомість у 2024 році кількість непрацюючих підприємств зростає до 1 736 одиниць, тобто збільшилася більш ніж у чотири рази. Така динаміка свідчить про різке розширення неактивного сегмента державного сектору.

Зростання кількості непрацюючих підприємств у 2024 році зумовлене сукупною дією структурних дисбалансів, наслідків повномасштабної війни, втрати виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та затримок у реалізації реформ корпоративного управління. Порівняння цих періодів підтверджує, що проблема неефективного функціонування державних підприємств набула системного характеру та потребує прискорених управлінських і інституційних рішень.

У середньому близько 40 % державних підприємств функціонують зі збитками. Перелік п'яти найбільш збиткових державних підприємств у 2024 році наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – ТОП-5 збиткових державних підприємств
у 2021–2024 р., млн грн

Назва підприємства	2021	2022	2023	2024
ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат»	-1303,6	-1298,2	-1283,7	-1205,0
ДП МА «Бориспіль»	+465,453	1802,5	-1497,3	-1177,2
ДП «Регіональні електричні мережі»	-32,9	+7,127	-103,8	-718,2
ДП «Львіввугілля»	-508,9	-67,4	-242,6	-301,4
ДП «Енергоринок»	-10,2	-9788,7	-695,0	-261,6

Джерело: сформовано автором за даними [29; 31–38]

Для підприємств, які у відповідному році спрацювали прибутково, позначено з знаком «+». Усі наведені дані взято з офіційної фінзвітності підприємств (державна статистична звітність) або зведених аналітичних ресурсів, що базуються на ній з сайту [34–38]. Аналіз таблиці свідчить про стійку збитковість більшості розглянутих державних підприємств упродовж 2021–2024 років, однак масштаби та динаміка фінансових втрат істотно відрізняються. Найбільші та системні збитки демонструє ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат», де щорічні втрати перевищують 1 млрд грн, хоча у 2024 році простежується незначне скорочення збитків. ДП МА «Бориспіль» після прибуткового 2021 року зазнав різкого погіршення фінансових результатів у 2022–2024 роках, що зумовлено різким скороченням авіап перевезень в умовах війни. Для ДП «Енергоринок» характерний піковий збиток у 2022 році, що має кризовий характер, із подальшою тенденцією до зменшення втрат. ДП «Львіввугілля» демонструє нестабільну динаміку зі зростанням збитків у 2024 році, тоді як ДП «Регіональні електричні мережі» характеризується різким погіршенням фінансового стану саме у 2024 році. Загалом таблиця відображає високу вразливість державних підприємств до зовнішніх шоків та структурні проблеми управління.

Проаналізуємо найбільші державні підприємства України за вартістю активів та чистим доходом у 2022–2023 роках (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Найбільші державні підприємства України за вартістю активів та чистим доходом у 2022–2023 роках

Підприємство	2022				2023			
	Місце	за вартістю активів, млн грн	Місце	за чистим доходом, млн грн	Місце	за вартістю активів, млн грн	Місце	за чистим доходом, млн грн
АТ НАК «Нафтогаз України»	1	519109,83	1	169912,32	1	521259,65	2	138559,79
ДП НАЕК «Енергоатом»	3	244599,00	2	134195,98	2	411018,07	1	153836,33
АТ «Укрзалізниця»	2	250819,44	4	75692,97	3	273604,71	3	93607,84
ПАТ НЕК «Укренерго»	4	99044,60	3	82330,49	4	176903,62	4	83001,14
ПАТ «Укргідроенерго»	6	60159,05	5	37235,55	5	81959,31	6	48610,92

Джерело: сформовано автором за даними [27]

Подана таблиця 2.3 відображає позиції найбільших державних підприємств України у 2022–2023 роках за двома ключовими критеріями – вартістю активів та обсягом чистого доходу. Беззаперечним лідером за активами в обох роках залишається АТ НАК «Нафтогаз України», що свідчить про його домінуюче становище у структурі державної власності. Водночас у 2023 році компанія поступилася першим місцем за чистим доходом ДП НАЕК «Енергоатом», що демонструє зростання ролі атомної енергетики в умовах воєнного стану. Значне збільшення активів «Енергоатома» у 2023 році також підтверджує посилення його інвестиційного та виробничого потенціалу. АТ «Укрзалізниця» стабільно утримує високі позиції за активами, однак поступається енергетичним компаніям за показником доходності, що відображає соціально-інфраструктурний характер її діяльності. ПАТ НЕК «Укренерго» та ПАТ «Укргідроенерго» займають середні позиції, демонструючи помірне зростання активів і доходів. Загалом таблиця засвідчує високу концентрацію фінансових ресурсів у державному секторі в енергетичній та транспортній галузях.

На основі методики FinScore – скорингового індексу фінансової стійкості компанії, розробленого аналітичним підрозділом YouControl, доцільно здійснити оцінювання фінансового стану підприємств. Зазначений індекс формується на підставі 20 фінансових показників, які у сукупності відображають ключові параметри діяльності суб'єкта господарювання, зокрема рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Значення індексу FinScore змінюється в межах від 1 до 4, де мінімальне значення відображає найнижчий рівень фінансової стійкості підприємства, а максимальне – високий рівень фінансової надійності та стабільності. Конкретне значення індексу формується залежно від сукупності фінансових показників діяльності компанії, що характеризують її ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ділову активність.

Загальний індекс FinScore визначається на основі зваженого агрегування оцінок окремих фінансових індикаторів і розраховується за формулою:

$$\text{FinScoreIndex} = \sum F_i \times w_i \quad (2.1)$$

де F_i – бал, отриманий підприємством за i -тим фінансовим фактором, значення якого обмежується інтервалом $1 \leq F_i \leq 4$;

w_i – ваговий коефіцієнт відповідного фактора, що перебуває в межах $0 < w_i < 1$;

$$\sum w_i = 1;$$

n – кількість складових показників, включених до інтегрального індексу.

Оцінювання окремих індикаторів здійснюється на основі емпіричних квантилів їх розподілу у відповідному секторі економіки за досліджуваний рік. Зокрема, для показника чистої маржі (Net Profit Margin, NPM) квантилі розподілу становили 0 %, 1 % та 5 %. Відповідно до цих меж підприємствам сектору присвоюються бальні оцінки, що відображають їх відносне положення щодо середньогалузевих значень. Такий підхід дає змогу забезпечити порівнюваність результатів оцінювання та врахувати галузеву специфіку фінансової діяльності.

У разі якщо показник чистої маржі підприємства є високим і перевищує 5 % ($NPM > 5\%$), компанії присвоюється 4 бали. За умови, що значення чистої маржі перебуває в межах від 1 % до 5 %, підприємство отримує 3 бали. Якщо показник чистої маржі є додатним, але не перевищує 1 % ($0\% < NPM < 1\%$), рівень оцінювання становить 2 бали. У випадку від'ємного значення чистої маржі ($NPM < 0\%$) компанії нараховується 1 бал. За аналогічним принципом здійснюється бальна оцінка інших індикаторів, що входять до складу інтегрального індексу FinScore, з урахуванням установлених порогових значень для кожного фінансового показника [39].

«До групи показників ліквідності, які використовуються при формуванні індексу FinScore, належать коефіцієнти, що характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Зокрема, до них відносять коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio), коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash Ratio), показник «кислотного тесту» (Acid-test Ratio), коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick Ratio), відношення грошових коштів до загальної вартості активів (Cash-to-Assets Ratio), а також проміжний коефіцієнт покриття (Net Quick Ratio)» [29].

«Блок показників платоспроможності охоплює індикатори, що відображають рівень фінансової незалежності та боргового навантаження підприємства. До них належать коефіцієнт автономії (Equity-to-Assets), співвідношення чистого боргу до EBITDA ($Net\ Debt / EBITDA$), а також коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом (Equity to Fixed Assets Ratio)» [29].

«Сукупність показників прибутковості формують індикатори, які характеризують ефективність використання ресурсів та витрат підприємства, зокрема рентабельність активів (ROA), рентабельність оборотних активів (RCA), чисту маржу (NPM), рентабельність загальних активів (ROTA), валову рентабельність собівартості (Gross Profit Markup), рентабельність операційних витрат (Berry Ratio) та чисту рентабельність витрат (ROTC)» [29].

«До групи показників ділової активності відносять індикатори, що відображають інтенсивність використання активів підприємства, зокрема оборотність загальних активів (Total Assets Turnover), оборотність робочого капіталу (Working Capital Turnover) та оборотність дебіторської заборгованості (Receivables Turnover)» [29].

Використовуючи підхід FinScore, проаналізуємо показники двох державних підприємств – ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» (ДП РАРЗ) та ДП «Зіренський спиртзавод» (ДП ЗСЗ), що здійснюють господарську діяльність у Рівненській області, з метою визначення рівня їх фінансової стійкості та виявлення факторів, які зумовлюють збитковість або фінансову нестабільність (рис. 2.6–2.10).

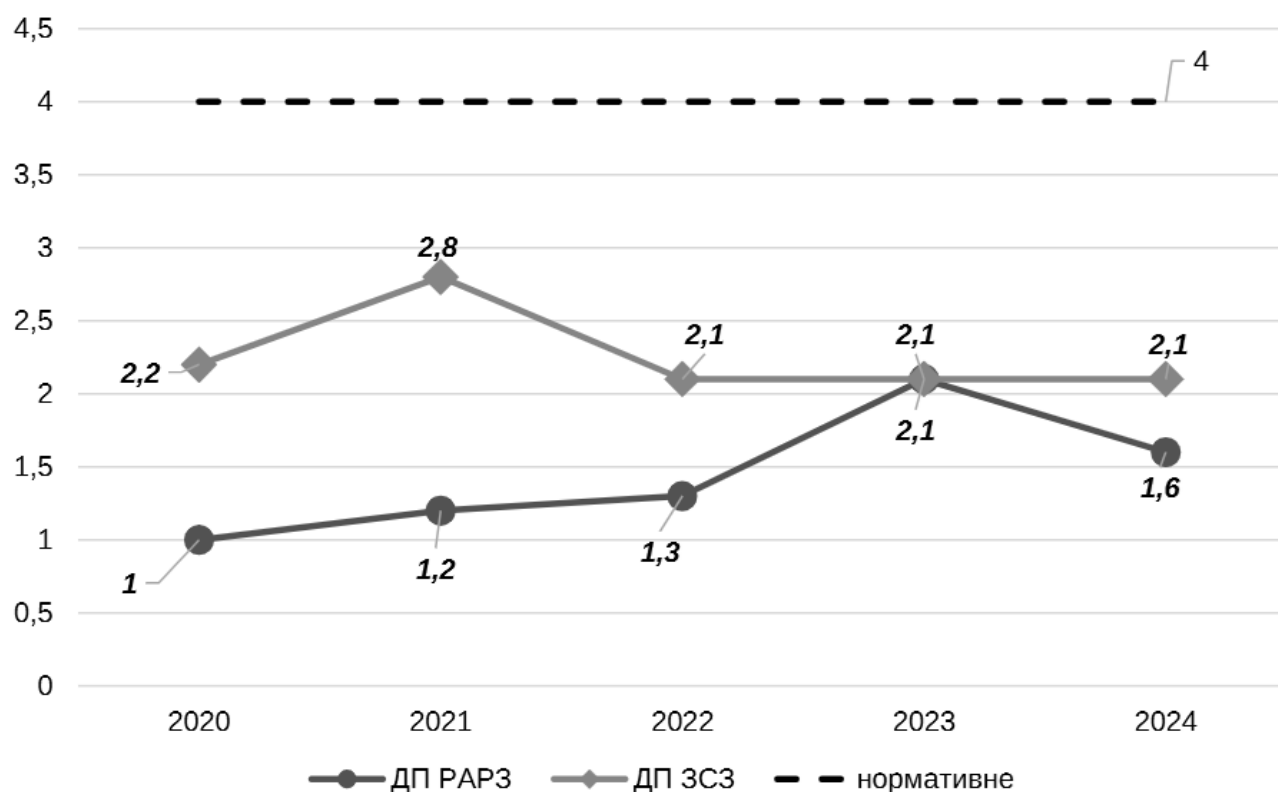


Рисунок 2.6. Динаміка показника «FinScore скоринговий індекс фінансової стійкості» ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр.

Джерело: [29; 40; 41]

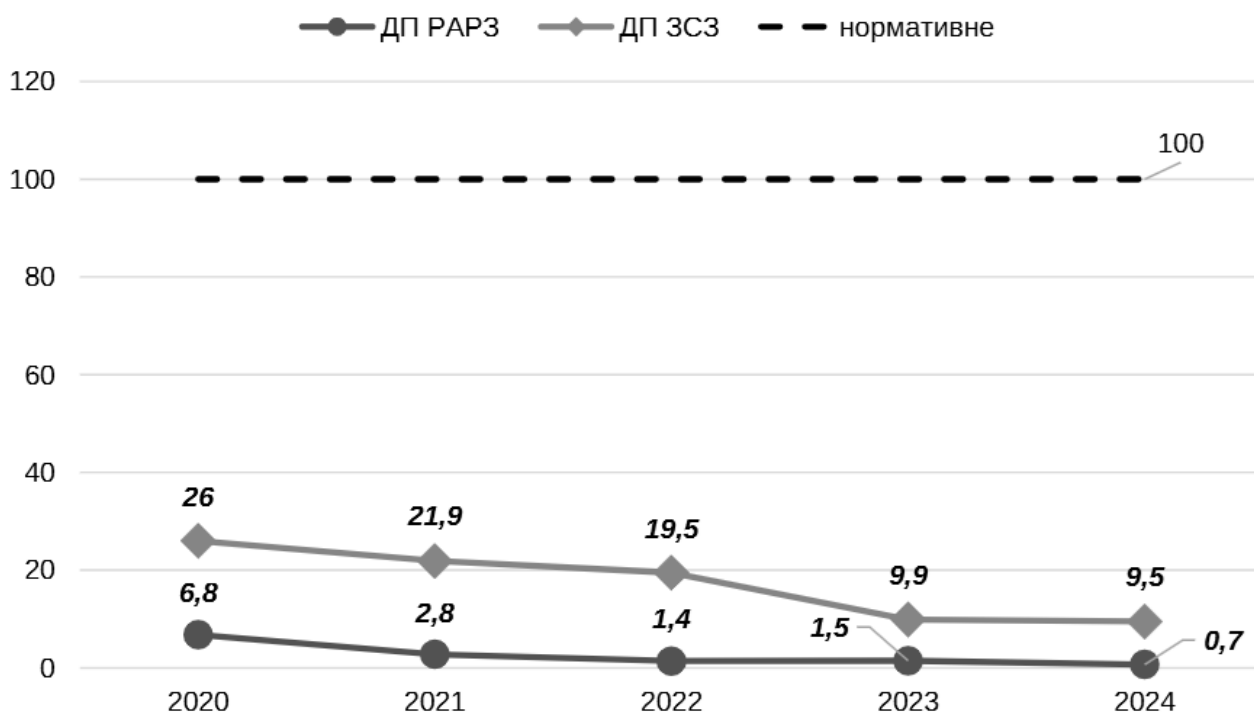


Рисунок 2.7. Динаміка показника поточної ліквідності (Current Ratio) ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: [29; 40; 41]

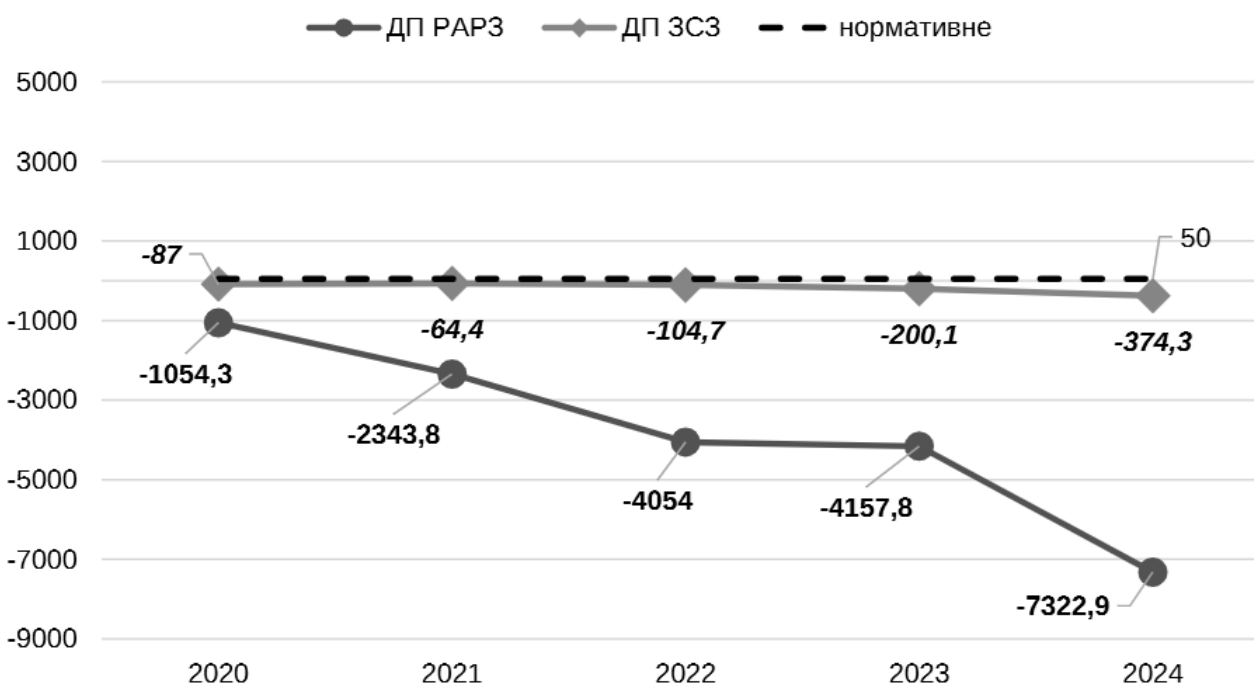


Рисунок 2.8. Динаміка показника платоспроможності (Equity-to-Assets) ДП РАРЗ та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: [29; 40; 41]

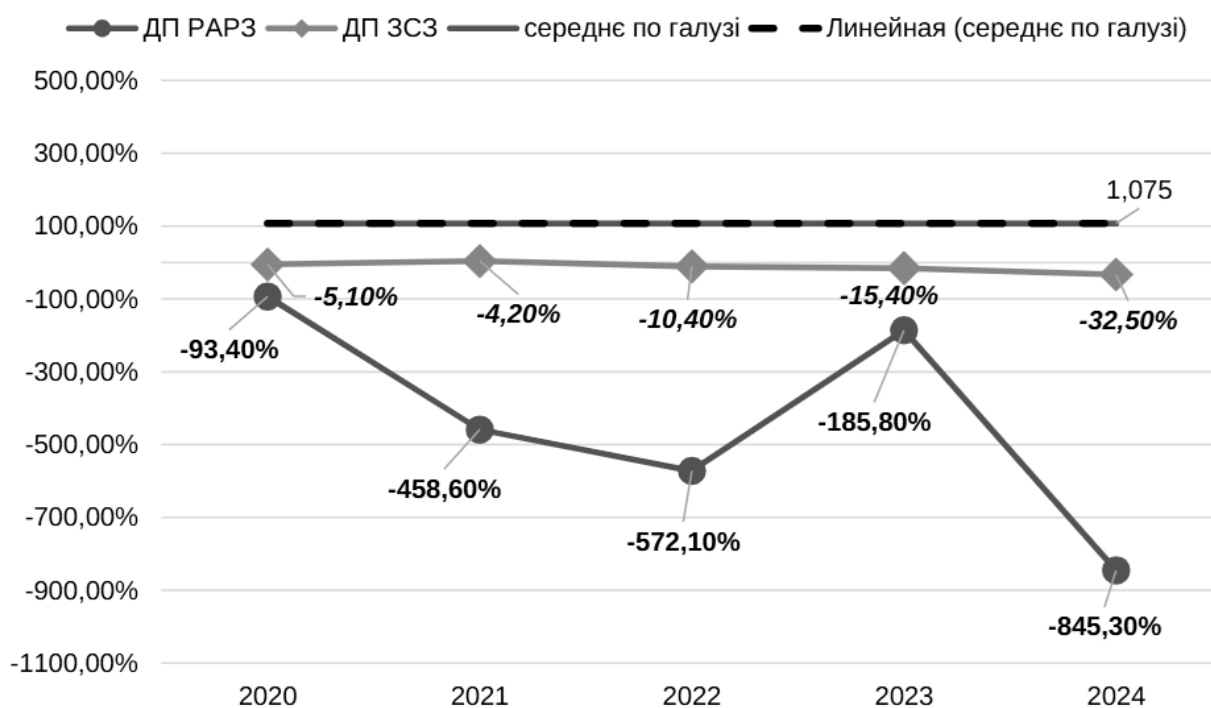


Рисунок 2.9. Динаміка показника «Індикатор прибутковості (NPM)» ДП PAPP та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: [29; 40; 41]

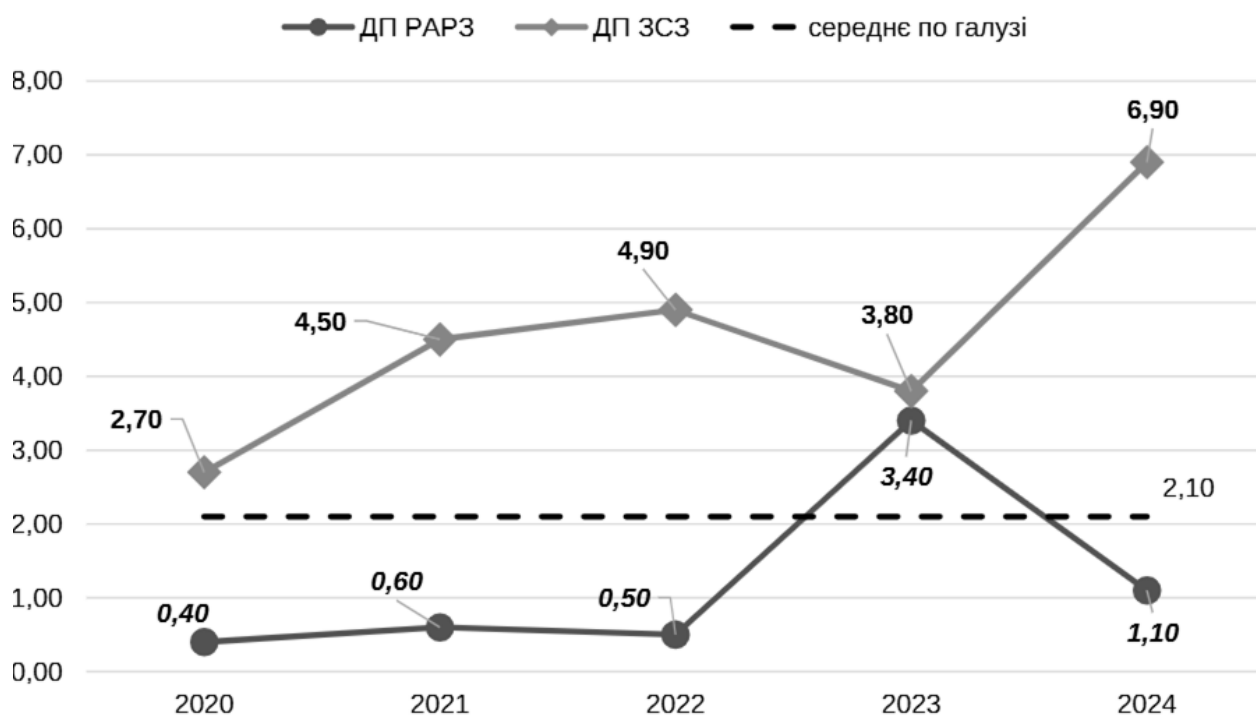


Рисунок 2.10. Динаміка показника «Індикатор ділової активності (Total Assets Turnover)» ДП PAPP та ДП ЗСЗ за 2020–2024 рр., %

Джерело: [29; 40; 41]

Подані рисунках 2.6–2.10 відображають комплексну динаміку фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, прибутковості та ділової активності ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» (ДП РАРЗ) і ДП «Зірненський спиртзавод» (ДП ЗСЗ) у 2020–2024 роках.

Аналіз скорингового індексу FinScore (рис. 2.6) свідчить, що обидва підприємства протягом усього періоду не досягають нормативного рівня фінансової стійкості (4 бали). ДП ЗСЗ демонструє відносно кращі позиції з піковим значенням у 2021 році (2,8), однак у подальші роки показник знижується і стабілізується на рівні 2,1. Для ДП РАРЗ характерна нижча фінансова стійкість, хоча у 2023 році спостерігається тимчасове покращення до 2,1, після чого у 2024 році знову відбувається погіршення.

Показник поточної ліквідності (рис. 2.7) в обох підприємств значно нижчий за нормативне значення 100 %, що свідчить про обмежені можливості покриття поточних зобов'язань. Особливо критичною є ситуація на ДП РАРЗ, де у 2024 році коефіцієнт становить лише 0,7 %, тоді як у ДП ЗСЗ він залишається вищим, але має тенденцію до зниження.

Динаміка платоспроможності (Equity-to-Assets, рис. 2.8) засвідчує глибоку фінансову залежність ДП РАРЗ від позикового капіталу, що проявляється у стабільно від'ємних значеннях показника та їх різкому погіршенні у 2024 році. ДП ЗСЗ також демонструє від'ємні значення, однак у значно меншому масштабі.

Аналіз прибутковості (NPM) (рис. 2.9) підтверджує хронічну збитковість обох підприємств, при цьому ДП РАРЗ характеризується різкими коливаннями та критичними значеннями у 2024 році (–845,3 %). Натомість ДП ЗСЗ демонструє більш помірну, хоча й негативну динаміку.

Показник ділової активності (рис. 2.10) свідчить про вищу ефективність використання активів на ДП ЗСЗ, особливо у 2024 році, тоді як ДП РАРЗ залишається нижче середньогалузевого рівня. Загалом результати підтверджують суттєві структурні проблеми фінансової стійкості обох державних підприємств, із більш кризовим становищем ДП РАРЗ.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану державних підприємств, зокрема ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод» та ДП «Зірненський спиртзавод», засвідчує наявність системних проблем фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності та прибутковості, що характерні для значної частини державного сектору економіки України. Низькі значення інтегрального індексу FinScore, відхилення ключових фінансових показників від нормативних орієнтирів і стійка збитковість вказують не лише на негативний вплив зовнішніх чинників, а й на внутрішні управлінські дисбаланси. За таких умов фінансова нестабільність обмежує інвестиційні можливості підприємств, звужує ресурсну базу та посилює ризики втрати людського капіталу. Водночас саме персонал і ефективність його використання стають критичним фактором подолання кризових тенденцій та підвищення конкурентоспроможності державних підприємств. Це актуалізує необхідність поглибленої оцінки процесів управління розвитком персоналу, систем мотивації, професійного навчання та кадрового потенціалу як ключових інструментів стабілізації діяльності та формування довгострокових передумов сталого розвитку підприємств.

2.3. Аналіз процесів розвитку персоналу державних підприємств в Україні

Управління людськими ресурсами на державних підприємствах України традиційно характеризується консервативними підходами та обмеженими можливостями стимулювання. Більшість держпідприємств дотримуються матеріальної мотивації як основного методу стимулювання: базова заробітна плата, доплати, премії та іноді участь у прибутках. Нематеріальні стимули (визнання, гнучкий графік, розвиток кар'єри) застосовуються рідше. Такий перекоп підтверджують дослідження [1–28]. В Україні відсутність системи оплати праці, орієнтованої на результат, є однією з причин низької ефективності – власники вважають, що й так платять достатньо, а працівники відчувають себе

недооціненими [42]. У результаті більшість вітчизняних підприємств (в тому числі державних) мають неефективну систему мотивації персоналу.

На державних підприємствах усі категорії персоналу – керівники, фахівці, технічні службовці, робітники – здебільшого підпадають під єдину тарифну сітку або галузеві угоди, які встановлюють мінімальні оклади та надбавки. Для робітників і технічного персоналу часто діють тарифні розряди та доплати за стаж, шкідливі умови тощо. Фахівці (інженери, економісти) отримують посадові оклади, доповнені преміями при наявності фонду оплати, але розмір їх стимулюючих виплат обмежений фінансовим станом підприємства. Керівники ж державних підприємств можуть мати контрактні умови оплати праці з високою змінною складовою: на найбільших держкомпаніях оклад становить близько 25% загальної річної винагороди, а до 75% може припадати на премії за досягнення цілей. Так, у деяких держбанках у 2021 році керівники отримували мільйонні виплати: наприклад, голова правління державного банку в листопаді 2021 одержав разом із премією 3,75 млн грн [43]. Втім, це радше виняток для найбільших компаній; на більшості державних підприємств масштаби оплати значно скромніші.

Середній рівень заробітної плати на державних підприємствах часто відстає від середнього по економіці. За даними Держстату, середня зарплата в Україні у 2023 році становила близько 17 442 грн [44] та 21 800 грн у 2024 році [45]. Для порівняння, на багатьох держпідприємствах (особливо в регіонах) середня зарплата була в межах 7–12 тис. грн. Наприклад, на ДП «Зірненський спиртзавод» середньомісячна зарплатня в 2022 році становила лише 7610 грн, а у 2023 році зросла до 10557 грн, у 1 кварталі 2024 році 3040 грн., що все одно нижче за середньоукраїнський рівень.

Незважаючи на обмежені фінансові ресурси, преміювання як метод стимулювання декларується в колективних договорах держпідприємств. Зазвичай передбачаються щомісячні або квартальні премії за виконання виробничих показників та річні премії (винагороди) за підсумками роботи, але фактична виплата премій залежить від фінансового стану. У кризових або

збиткових держпідприємств премії часто не виплачуються взагалі або виплачуються мінімально (наприклад, у формі разових заохочень до професійних свят). Відсутність прибутку напряду впливає на стимули: зазвичай немає фонду для участі працівників у прибутках, тому матеріальні заохочення обмежуються окладом і надбавками. Як зазначається в дослідженнях, відсутність результат-орієнтованої оплати призводить до зниження мотивації і ефективності [42].

Соціальні гарантії на держпідприємствах забезпечуються відповідно до законодавства: працівники мають оплачувані відпустки, лікарняні, охоплені державним соціальним страхуванням (єдиний соцвнесок сплачується роботодавцем). Деякі підприємства надають додаткові блага: гуртожитки або службове житло (актуально для віддалених виробництв), медичне страхування чи обслуговування (переважно на великих підприємствах), компенсацію харчування, спецодяг тощо. Проте у більшості державних компаній такі додаткові соцпакети мінімальні через брак коштів. Наприклад, на багатьох заводах соцвитрати обмежуються обов'язковими внесками. Нерідко виникають проблеми з фінансуванням навіть обов'язкових виплат – у 2021–2022 рр. багато держпідприємств стикнулися із заборгованістю не лише по зарплаті, а й по внесках до Пенсійного фонду та податках.

Заборгованість із зарплат стала характерною рисою проблемних державних підприємств. За даними Держпраці, станом на кінець 2025 року близько 84% всіх боргів із виплати зарплати в Рівненській області припадало саме на державні підприємства [46]. Подібна ситуація спостерігалась і по країні. У сфері управління окремих міністерств накопичувалися багатомільйонні борги.

Іншим аспектом є плинність кадрів. На стабільних прибуткових держпідприємствах (наприклад, енергетичних, транспортних) плинність невисока завдяки конкурентним зарплатам і відносній стабільності. Водночас на збиткових підприємствах із затримками зарплати кадри масово звільняються. У 2022–2024 роках додатковим фактором стало повномасштабне вторгнення.

Частина працівників мобілізована або виїхала за кордон, що змусило переглядати підходи до управління персоналом в умовах воєнного стану.

ДП «РАРЗ» в останні роки не отримував державних замовлень, про що заявляло керівництво Укроборонпром. Відсутність замовлень призвела до простою виробничих потужностей, фінансових збитків та накопичення боргів. Це безпосередньо впливало на управління персоналом. Стимулювати працівників у таких умовах було складно – зарплати виплачували нерегулярно, премії фактично були відсутні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Показники, що характеризують систему стимулювання персоналу на ДП «РАРЗ» за 2021–2024 роки

Показник	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	53	52	52	45
Фонд оплати праці (річний), тис. грн	5191	5810	3635	5195
Середньомісячна заробітна плата, грн	8132	9311	5825	9620
Заборгованість із зарплати на кінець року, тис. грн	5809	8235	11400	10365
Витрати на премії, навчання, соцпакет	премії не виплачувались через збитковість; витрат на навчання не виявлено в звітах	премії не виплачувались через збитковість; витрат на навчання не виявлено в звітах	після приватизації персонал скорочено	повернуто в державну власність. Премії не виплачувались через збитковість; витрат на навчання не виявлено в звітах

Джерело: розраховано автором за даними [40]

Як видно з таблиці 2.4, стимулювання персоналу на ДП «РАРЗ» було мінімальним. Працівники довгий час працювали фактично за ідею, без належної оплати, що типово для багатьох проблемних держпідприємств.

ДП «Зіренський спиртовий завод» – державне підприємство спиртової галузі, розташоване у с. Зірне на Рівненщині. Завод спеціалізувався на

виробництві етилового ректифікованого спирту та побічних продуктів перегонки (сивушні масла, барда тощо). Середньооблікова чисельність працівників ДП «Зірненський спиртовий завод» на 31.03.2024 р. становила 133 особи. Динаміка чисельності за останні роки була низхідною: у 2021 р. в середньому працювало 147 осіб, у 2022 – 138 осіб, у 2023 – 137 осіб [46]. Тобто, штат потроху скорочувався (за три роки на 7% від 2021-го). Плинність кадрів була помірною – щороку кілька працівників звільнялися чи виходили на пенсію і не заміщувалися новими, що типово для галузі напередодні приватизації. Незважаючи на це, колектив залишався досить чисельним, охоплюючи всі категорії: адміністрацію (директор, бухгалтери, інженери), виробничий персонал (оператори, апаратники, слюсарі тощо) і допоміжний (лаборанти, водії, охорона) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники, що характеризують систему стимулювання персоналу на ДП «Зірненський спиртовий завод» за 2021–2024 роки

Показник	2021	2022	2023	I квартал 2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	147	138	137	133
Фонд оплати праці (річний), тис. грн	14344	12602	17355	1213
Середньомісячна заробітна плата, грн	8132	7610	10557	3040
Заборгованість із зарплати на кінець року, тис. грн	н/д	н/д	н/д	0
Витрати на премії, навчання, соцпакет	Премії виплачувалися	Премії виплачувалися	Суттєве збільшення ФОП вказує на премії	12.06.2024 підприємство виставили на приватизаційний аукціон

Джерело: розраховано автором за даними [40]

ДП «Зірненський спиртовий завод» у 2021–2023 рр. забезпечував відносно стабільну оплату праці для свого колективу, хоча й не надто високу. Випереджаючі темпи зростання фонду оплати у 2023 році свідчать про застосування матеріального стимулювання (підвищення окладів, виплата

премій) для підвищення продуктивності. Це дало результат: різке збільшення випуску продукції у 2023 р. співпало з покращенням оплати праці. Заборгованість по зарплаті була відсутня, що позитивно вирізняє ДП «ЗСЗ».

Методи управління кадрами включали збереження ключових працівників перед приватизацією, фінансове стимулювання через зарплату і можливі премії, мінімізацію соціальної напруги (відсутність невиконаних виплат). Це дозволило підприємству продовжувати діяльність до передачі в приватні руки. Новий власник, отримавши завод із колективом 130 осіб, матиме базу для подальшого розвитку; важливо, що люди зберегли робочі місця і навички.

Розглянуті приклади ілюструють дві протилежні ситуації у сфері управління персоналом на державних підприємствах:

1. ДП «РАРЗ» – приклад підприємства оборонної промисловості, що опинилося у кризі: відсутність замовлень, фінансові втрати, нездатність забезпечити навіть базовий рівень стимулювання. Персонал тримався більше завдяки інерції та надіям, а не реальним стимулам. За даними, зарплати не виплачувалися вчасно, премії були відсутні, кадри поступово відтікали, а у підсумку всі працівники втратили роботу через невдалу приватизацію. Цей випадок демонструє, що без фінансової підтримки і державних замовлень система мотивації на держпідприємстві руйнується: матеріальне стимулювання зникає (борги замість зарплат), соціальні гарантії порушуються (не сплачуються внески), нематеріальна мотивація нівелюється почуттям нестабільності та несправедливості. Управління персоналом зводилось до антикризових заходів, але не до розвитку персоналу.

2. ДП «Зірненський спиртовий завод» – приклад підприємства харчової промисловості, яке попри структурні проблеми (збитки попередніх років, старе обладнання) спромоглося підтримувати відносно працездатну систему мотивації. Регулярна виплата зарплати (нехай і невеликої), поступове підвищення окладів у 2023 році, залучення працівників до інтенсивної роботи (імовірно, через обіцянку премій або приватизаційні компенсації) – все це утримало колектив до моменту зміни власника. Жодних страйків чи масових

звільнень не зафіксовано, навпаки – завод залишався діючим і нарощував виробництво. Це свідчить, що навіть обмежені стимули можуть спрацювати, якщо ними керувати системно і відповідально.

Управління людськими ресурсами на державних підприємствах України в 2021–2024 рр. мало спільні риси (опора на матеріальне стимулювання, проблеми з його фінансуванням, відсутність сучасних мотиваційних програм) і значною мірою залежало від фінансово-економічного стану підприємства. Дані показують, що за відсутності прибутків і підтримки держпідприємства скочуються до заборгованостей і втрати персоналу, тоді як навіть помірно успішні підприємства здатні утримувати колектив через базові стимули. Для підвищення ефективності державного сектору необхідно впроваджувати більш гнучкі системи оплати праці, що враховують результати роботи кожної категорії персоналу (керівників, фахівців, робітників) і водночас гарантують своєчасну виплату належного – це створить підґрунтя для мотивації вищого рівня (професійного розвитку, інноваційності тощо).

На прикладі ДП «РАРЗ» і ДП «ЗСЗ» можна зробити практичний висновок. Стабільність і передбачуваність у виплатах, навіть при низькому рівні заробітків, краще підтримують мотивацію, ніж обіцянки великих премій, які потім не виконуються. Державні підприємства, які плануються до приватизації або реформування, мають особливо уважно ставитися до соціально-трудова питань: щоб зберегти кадровий потенціал, потрібно хоча б мінімально задовольнити базові потреби працівників (зарплата, соцзахист) і комунікувати з ними щодо перспектив. В іншому разі новий інвестор отримає лише порожню будівлю без колективу (як сталося з РАРЗ, де після всіх подій в 2023 р. підприємство юридично повернули державі, але фактично воно втратило трудовий колектив).

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств

У сучасних умовах функціонування державних підприємств України управління розвитком персоналу набуває системоутворюючого значення. Тривалий час кадрова політика у державному секторі розглядалася як допоміжна функція, зорієнтована переважно на адміністративний облік, дотримання формальних процедур і підтримання чисельності персоналу. Водночас результати фінансово-економічного аналізу, зокрема з використанням індексу FinScore, свідчать, що низька фінансова стійкість, обмежена ліквідність і слабка ділова активність значної частини державних підприємств мають прямий зв'язок із проблемами управління людськими ресурсами.

Однією з ключових передумов удосконалення управління розвитком персоналу є переосмислення ролі працівника як носія компетентностей, знань і організаційного досвіду, що безпосередньо впливає на ефективність використання активів, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до кризових умов. У воєнний та післявоєнний періоди ця роль посилюється, оскільки державні підприємства виконують не лише економічну, а й соціальну та стратегічну функції.

Першим важливим напрямом удосконалення є інтеграція управління розвитком персоналу зі стратегією розвитку підприємства. На практиці кадрові рішення часто ухвалюються ситуативно, без урахування довгострокових цілей, структури майбутнього попиту на компетентності та технологічних змін. Формування середньо- та довгострокових програм розвитку персоналу має ґрунтуватися на стратегічних документах підприємства, показниках фінансової

стійкості, інвестиційних планах і прогнозах ринку. Це дозволяє узгодити чисельність, кваліфікаційний склад і професійну структуру персоналу з реальними можливостями та потребами підприємства.

Другим напрямом є системна діагностика кадрового потенціалу та потреб у розвитку. Більшість державних підприємств не використовують інструменти комплексної оцінки компетентностей, вікових ризиків, внутрішнього кадрового резерву та потенціалу мобільності персоналу. Запровадження регулярного кадрового аудиту, поєданого з фінансовими показниками діяльності, дає змогу виявляти «вузькі місця» в управлінні людськими ресурсами, оцінювати вплив дефіциту кваліфікованих кадрів на прибутковість і ліквідність, а також формувати обґрунтовані програми навчання та перекваліфікації.

Третій напрям стосується розвитку системи професійного навчання та безперервного підвищення кваліфікації. На державних підприємствах навчання часто має формальний характер і не пов'язане з реальними виробничими та управлінськими завданнями. Вдосконалення цієї сфери передбачає перехід до моделі безперервного розвитку, орієнтованої на конкретні компетентності, необхідні для підвищення операційної ефективності, фінансової дисципліни, управління ризиками та впровадження цифрових технологій. Особливої уваги потребує підготовка управлінського персоналу середньої та вищої ланки, від якого значною мірою залежить якість прийняття рішень.

Четвертим важливим напрямом є модернізація системи мотивації та стимулювання розвитку персоналу. Низький рівень оплати праці, обмежені можливості матеріального заохочення та відсутність прозорих механізмів кар'єрного зростання знижують зацікавленість працівників у професійному розвитку. Удосконалення мотиваційних механізмів має передбачати поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, зокрема прив'язку оплати праці до результативності, участі в програмах навчання, досягнення індивідуальних і командних показників. Важливо, щоб система стимулювання була прозорою, зрозумілою та сприймалася персоналом як справедлива.

П'ятий напрям полягає у впровадженні сучасних HR-аналітичних інструментів і цифровізації кадрових процесів. Обмежена цифрова зрілість багатьох державних підприємств ускладнює аналіз плинності кадрів, ефективності навчання, взаємозв'язку між витратами на персонал і фінансовими результатами. Використання HR-аналітики дозволяє приймати рішення на основі даних, прогнозувати кадрові ризики, оцінювати вплив управлінських рішень на продуктивність і фінансову стійкість. Цифрові інструменти також сприяють підвищенню прозорості та підзвітності кадрової політики.

Шостий напрям стосується формування кадрового резерву та управління наступництвом. Висока частка працівників передпенсійного віку, характерна для багатьох державних підприємств, створює ризики втрати критично важливих знань і навичок. Розвиток системи наставництва, планування наступництва та підготовки молодих фахівців дозволяє зменшити ці ризики та забезпечити безперервність управління і виробничих процесів.

Сьомим напрямом є посилення соціального діалогу та корпоративної культури розвитку. Управління розвитком персоналу не може бути ефективним без залучення працівників до процесів ухвалення рішень, формування довіри між керівництвом і трудовими колективами, підтримки внутрішніх комунікацій. Розвиток культури навчання, відповідальності та орієнтації на результат сприяє підвищенню лояльності персоналу та зниженню соціальних ризиків.

У підсумку, удосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств має розглядатися як інвестиція у фінансову стійкість, конкурентоспроможність і довгострокову життєздатність підприємств. Реалізація зазначених напрямів дозволяє сформувати цілісну систему управління людськими ресурсами, здатну підтримувати стратегічні цілі державного сектору в умовах структурних трансформацій економіки.

Ключові напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств зведемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств

Напрямок	Зміст та управлінські акценти	Очікуваний ефект
Стратегічна інтеграція HR	Узгодження кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства	Підвищення результативності та керованості
Діагностика кадрового потенціалу	Кадровий аудит, оцінка компетентностей, аналіз ризиків	Оптимізація структури персоналу
Професійне навчання	Безперервне навчання, перекваліфікація, розвиток управлінців	Зростання продуктивності праці
Мотивація та стимулювання	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів	Підвищення залученості персоналу
HR-аналітика та цифровізація	Використання даних для управлінських рішень	Прозорість і ефективність HR-процесів
Кадровий резерв і наступництво	Планування заміщення ключових посад	Зниження кадрових ризиків
Корпоративна культура розвитку	Соціальний діалог, внутрішні комунікації	Стабільність і лояльність персоналу

Джерело: узагальнено автором

Наведена таблиця 3.1 узагальнює ключові напрями вдосконалення управління розвитком персоналу державних підприємств та відображає їх логічний взаємозв'язок із результативністю діяльності. Вона демонструє, що розвиток персоналу має комплексний характер і охоплює стратегічні, організаційні, мотиваційні та аналітичні аспекти. Кожен напрямок орієнтований не лише на покращення кадрових процесів, а й на досягнення вимірюваних економічних ефектів, зокрема підвищення продуктивності, фінансової стійкості та зниження ризиків.

3.2. Мотиваційні механізми та стимулювання розвитку персоналу на державних підприємствах

Мотивація персоналу є одним із ключових чинників ефективності функціонування державних підприємств, оскільки саме через неї реалізується

зв'язок між індивідуальними цілями працівників та стратегічними завданнями організації. У державному секторі України система мотивації історично формувалася в умовах жорсткого нормативного регулювання, обмежених фінансових ресурсів і домінування адміністративних методів управління. У результаті мотиваційні механізми часто виявляються недостатньо гнучкими, слабо орієнтованими на розвиток компетентностей і майже не пов'язаними з результативністю праці.

Особливістю мотивації на державних підприємствах є поєднання економічних, соціальних і суспільно значущих цілей. З одного боку, працівники очікують стабільності зайнятості, соціальних гарантій і передбачуваності доходів. З іншого боку, підприємства мають забезпечувати фінансову стійкість, підвищення продуктивності та раціональне використання державних активів. За відсутності ефективної системи стимулювання розвитку персоналу ці цілі вступають у суперечність, що негативно впливає на фінансові результати, інноваційну активність і кадрову стабільність.

Одним із базових напрямів удосконалення мотиваційних механізмів є перехід від утримувальної до розвитку-орієнтованої моделі мотивації. На практиці оплата праці на багатьох державних підприємствах виконує передусім компенсаторну функцію, забезпечуючи мінімальний рівень доходу, але не створюючи стимулів до підвищення кваліфікації, освоєння нових функцій або ініціативності. Формування мотивації розвитку передбачає, що професійне зростання працівника стає безпосередньо пов'язаним із його матеріальним і нематеріальним заохоченням.

Другим важливим аспектом є удосконалення системи матеріального стимулювання. Обмеження фонду оплати праці, характерні для державного сектору, часто розглядаються як головна перешкода для ефективної мотивації. Водночас проблема полягає не лише в рівні заробітної плати, а й у структурі винагороди. Нерідко значна частка виплат має фіксований характер і слабо залежить від результатів діяльності. Запровадження елементів результативної оплати, преміювання за досягнення конкретних показників, участь у програмах

підвищення ефективності дозволяють підсилити мотиваційний ефект навіть за обмежених ресурсів.

Третім напрямом є розвиток нематеріальної мотивації як інструменту стимулювання професійного зростання. Для державних підприємств нематеріальні стимули мають особливе значення, оскільки можуть частково компенсувати відставання рівня оплати праці від приватного сектору. До таких стимулів належать можливості професійного навчання, участь у стратегічно важливих проєктах, кар'єрне просування, визнання результатів праці, залучення до процесів ухвалення управлінських рішень. Нематеріальна мотивація сприяє формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у розвитку компетентностей і підвищенні якості роботи.

Четвертим напрямом є поєднання мотивації з системою оцінювання результатів діяльності персоналу. За відсутності чітких критеріїв оцінки праці будь-які стимулюючі виплати або заохочення сприймаються як суб'єктивні й несправедливі. Формування прозорої системи показників ефективності, адаптованої до специфіки державного підприємства, дозволяє об'єктивізувати процес стимулювання та посилити довіру персоналу до управлінських рішень. Важливо, щоб такі показники враховували не лише фінансові результати, а й внесок працівника в розвиток підприємства, підвищення якості процесів і зниження ризиків.

П'ятий напрям стосується мотивації управлінського персоналу як ключової ланки розвитку організації. Саме керівники середньої та вищої ланки формують кадрову політику, визначають пріоритети розвитку персоналу та задають мотиваційний клімат у колективі. Водночас система стимулювання керівників на державних підприємствах часто не пов'язана з довгостроковими результатами діяльності, що знижує зацікавленість у впровадженні змін. Посилення залежності винагороди управлінців від фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та розвитку людського капіталу підприємства є важливим чинником інституційних змін.

Шостим напрямом є формування мотиваційного середовища, орієнтованого на навчання та інновації. Стимулювання участі персоналу в програмах підвищення кваліфікації, внутрішніх тренінгах, обміні знаннями сприяє накопиченню організаційного капіталу. Для цього мотиваційні механізми мають включати як прямі стимули (надбавки, премії, кар'єрні можливості), так і непрямі – створення умов для професійного самовираження та реалізації потенціалу.

Сьомим напрямом є соціальна мотивація та підтримка балансу між стабільністю і розвитком. Державні підприємства традиційно забезпечують ширший спектр соціальних гарантій, ніж приватний сектор. У сучасних умовах ці гарантії доцільно використовувати як елемент стимулювання розвитку, поєднуючи соціальну захищеність із вимогами до підвищення кваліфікації, продуктивності та відповідальності. Такий підхід дозволяє зберегти соціальну функцію державних підприємств, водночас посилюючи їхню економічну ефективність.

Зведемо основні мотиваційні механізми та стимули розвитку персоналу на державних підприємствах у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Напрями мотиваційних стимулів розвитку персоналу на державних підприємствах

Напрямок мотивації	Зміст механізмів	Орієнтація на розвиток
Матеріальне стимулювання	Заробітна плата, премії, надбавки за результати	Підвищення продуктивності
Результативна оплата	Зв'язок винагороди з показниками діяльності	Формування відповідальності
Нематеріальна мотивація	Навчання, кар'єрне зростання, визнання	Розвиток компетентностей
Мотивація управлінців	Контракти, довгострокові стимули КРІ,	Стратегічна орієнтація
Стимулювання навчання	Заохочення участі у навчальних програмах	Інноваційний розвиток
Соціальна мотивація	Соціальні гарантії, стабільність зайнятості	Лояльність персоналу
Корпоративна культура	Залучення, довіра, комунікації,	Самотивація та ініціативність

Джерело: узагальнено автором

Дані таблиці 3.2 узагальнюють ключові мотиваційні механізми, що застосовуються або можуть бути впроваджені на державних підприємствах, та показує їхній зв'язок зі стимулюванням розвитку персоналу. Вона відображає поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів, а також підкреслює роль результативної оплати й мотивації управлінського персоналу. Представлена структура демонструє, що ефективна мотивація розвитку персоналу не обмежується рівнем заробітної плати, а формується як комплексна система, спрямована на підвищення компетентностей, залученості та відповідальності працівників, що є критично важливим для сталого розвитку державних підприємств.

Узагальнюючи, мотиваційні механізми та стимулювання розвитку персоналу на державних підприємствах мають трансформуватися з інструментів утримання кадрів у засіб активного впливу на якість людського капіталу. Їх удосконалення є необхідною умовою підвищення фінансової стійкості, результативності управління та здатності державних підприємств виконувати стратегічні функції в економіці.

3.3. Удосконалення системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу державних підприємств

У сучасних умовах трансформації економіки, цифровізації управлінських і виробничих процесів, а також зростання конкуренції за кваліфіковані кадри, професійний розвиток персоналу набуває стратегічного значення для державних підприємств. Саме рівень знань, навичок і компетентностей працівників визначає здатність підприємств забезпечувати фінансову стійкість, виконувати соціально-економічні функції та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для державних підприємств характерною є підвищена інерційність кадрових процесів, що зумовлює потребу в системному оновленні підходів до навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу. Відсутність

цілеспрямованого розвитку людського капіталу призводить до технологічного відставання, зниження продуктивності праці та зростання управлінських ризиків.

Наявна система професійного навчання на більшості державних підприємств України має фрагментарний характер і переважно зорієнтована на формальне виконання нормативних вимог. Підвищення кваліфікації часто зводиться до епізодичних курсів або короткотермінових заходів, які не завжди пов'язані зі стратегічними цілями розвитку підприємства.

Проблемними аспектами залишаються: 1) обмежене фінансування програм навчання; 2) відсутність системної оцінки потреб у розвитку компетентностей; 3) слабкий зв'язок між результатами навчання та кар'єрним просуванням; 4) низька мотивація персоналу до безперервного професійного розвитку.

Особливо гостро ці проблеми проявляються на підприємствах промислового та інфраструктурного профілю, де швидкі технологічні зміни вимагають регулярного оновлення знань і навичок працівників.

Удосконалення системи професійного навчання на державних підприємствах доцільно здійснювати за кількома взаємопов'язаними напрямками.

По-перше, необхідним є перехід до стратегічного планування навчання персоналу. Програми підвищення кваліфікації мають формуватися на основі аналізу довгострокових цілей підприємства, оцінки наявних і перспективних компетентностей та кадрових ризиків.

По-друге, важливим є розширення форм і методів навчання, зокрема: внутрішні корпоративні тренінги, наставництво та коучинг, дистанційне та змішане навчання, участь у галузевих програмах і проєктах.

По-третє, доцільно запроваджувати механізми оцінювання ефективності навчання, які дозволяють визначати вплив підвищення кваліфікації на продуктивність праці, якість управлінських рішень і фінансові результати підприємства.

Підвищення кваліфікації персоналу державних підприємств має бути спрямоване не лише на оновлення професійних знань, а й на формування

сучасних управлінських, цифрових та аналітичних компетентностей. Особливу увагу доцільно приділяти навчанню керівників і спеціалістів середньої ланки, які безпосередньо впливають на ефективність організації праці та мотивацію підлеглих.

Для виробничого персоналу підвищення кваліфікації повинно бути тісно пов'язане з модернізацією обладнання, впровадженням нових технологій і стандартів безпеки. Такий підхід дозволяє знизити виробничі ризики, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати.

Перекваліфікація персоналу набуває особливої актуальності в умовах реструктуризації державних підприємств, скорочення окремих видів діяльності або зміни функціонального призначення підрозділів. Ефективні програми перекваліфікації дозволяють зберегти кадровий потенціал, зменшити соціальну напругу та забезпечити внутрішню мобільність працівників.

Доцільним є поєднання перекваліфікації з програмами адаптації до нових посад, що включають наставництво, стажування та поетапне введення в нові професійні обов'язки. Такий підхід сприяє швидшому залученню працівників до продуктивної діяльності та підвищує їхню лояльність до підприємства.

Ефективність системи професійного розвитку персоналу значною мірою залежить від її інституційного та мотиваційного забезпечення. Зокрема, необхідним є:

- 1) закріплення політики розвитку персоналу у внутрішніх нормативних документах;
- 2) визначення відповідальних структурних підрозділів або посад;
- 3) інтеграція результатів навчання в систему оцінювання та стимулювання праці.

Мотиваційним чинником участі персоналу в навчанні має стати реальний зв'язок між підвищенням кваліфікації, кар'єрним зростанням і рівнем матеріального та нематеріального заохочення.

Запропоновані заходи можуть позитивно вплинути на діяльність державних підприємств. Наведемо приклад впливу заходів професійного навчання,

підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу на діяльність ДП «РАРЗ» та ДП «ЗСЗ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Вплив стимулів розвитку персоналу на фінансові показники ДП «РАРЗ» та ДП «ЗСЗ»

Показник	ДП «РАРЗ»	ДП «РАРЗ» (після стимулів)	ДП «ЗСЗ»	ДП «ЗСЗ» (після стимулів)
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	52	52	137	137
Частка персоналу, охопленого навчанням, %	20	70	22	70
Середня продуктивність праці, тис грн/особу	520	600	460	540
Дохід від реалізації, млн грн	27,0	31,2	63,0	73,9
Фонд оплати праці, млн грн	9,6	11,1	23,0	26,0
Витрати на навчання і стимулювання, млн грн	0,25	0,95	0,55	1,8
Загальні витрати, млн грн	26,4	28,9	62,5	67,8
Чистий фінансовий результат, млн грн	0,6	2,3	0,5	6,1
Рентабельність діяльності, %	2,2	7,4	0,8	8,9

Джерело: узагальнено автором

Дані таблиці 3.3 показують, що впровадження стимулів розвитку персоналу дає значний фінансовий ефект. Підвищення продуктивності і ефективного навчання забезпечують приріст доходу, який значно перевищує додаткові витрати на оплату праці та програми стимулювання. Як наслідок, рентабельність підприємства зростає майже в 11 разів, що підкреслює критичну роль мотиваційних та навчальних програм у підвищенні фінансової стійкості та ефективності державних підприємств.

Отже, удосконалення системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу державних підприємств є необхідною умовою підвищення їхньої конкурентоспроможності, фінансової стійкості та управлінської ефективності. Формування цілісної, стратегічно орієнтованої системи розвитку персоналу дозволяє не лише адаптувати кадри до змін, а й створити передумови для сталого розвитку державних підприємств у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Під час дослідження запропонованої проблематики зроблено такі висновки та узагальнення.

У результаті теоретичного узагальнення встановлено, що система розвитку персоналу виступає багатовимірним управлінським утворенням, яке поєднує організаційні, методичні та ресурсні компоненти, спрямовані на забезпечення безперервного професійного, соціального й особистісного зростання працівників. Її функціонування ґрунтується на інтеграції стратегічних цілей підприємства з індивідуальними потребами персоналу, що дозволяє підвищити результативність праці та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність організації. Обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації людські ресурси стають ключовим фактором ефективності, а технологічні рішення набувають цінності лише за наявності компетентного й мотивованого персоналу. Доведено доцільність комплексного підходу до розвитку персоналу з урахуванням професійного, соціального та особистісного вимірів, а також важливість індивідуальних планів розвитку як інструменту узгодження інтересів працівників і роботодавця.

Дослідження принципів і функцій управління розвитком персоналу дало змогу сформулювати цілісне уявлення про методологічну основу кадрового менеджменту підприємства. Встановлено, що ефективність управлінських рішень у цій сфері визначається дотриманням принципів системності, безперервності, стратегічної спрямованості, індивідуалізації, адаптивності та мотиваційної обґрунтованості. Їх практична реалізація забезпечує узгодженість кадрових процесів із загальною стратегією розвитку підприємства та підвищує адаптаційний потенціал персоналу. Визначено, що функціональна структура управління розвитком персоналу охоплює аналітичну, планувальну, організаційну, мотиваційну, контрольну, коригувальну та комунікаційну функції, які в сукупності формують замкнений управлінський цикл. Узгоджене

виконання зазначених функцій створює умови для раціонального використання людського потенціалу, підвищення продуктивності праці та стабільності кадрового складу.

У межах дослідження технік і технологій управління розвитком персоналу доведено, що їх застосування має ґрунтуватися на системному аналізі зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства та внутрішніх ресурсних обмежень. Обґрунтовано, що поєднання управлінських функцій із відповідними методами та інструментами дозволяє підвищити організаційну ефективність, зменшити часові витрати та забезпечити результативну реалізацію програм розвитку персоналу. Показано, що сучасні методи навчання й розвитку — коучинг, тренінги, електронне навчання, кейс-стаді, самонавчання, secondment і баскет-метод — мають різний потенціал застосування залежно від цілей, рівня підготовки персоналу та організаційних умов. Доведено, що оптимальний ефект досягається за умови комбінування індивідуальних, бінарних і групових форм розвитку, що сприяє формуванню професійних компетентностей, самостійності та відповідальності працівників.

Проведений аналіз підтверджує визначальну роль державних підприємств у забезпеченні економічної, енергетичної та безпекової стійкості України, особливо в умовах воєнних і кризових трансформацій. Водночас результати дослідження засвідчують структурну нестійкість державного сектору, що проявляється у високій частці збиткових підприємств, слабкій кореляції між рівнем прозорості та фінансовою стійкістю, а також значній чутливості до зовнішніх шоків. Динаміка промислового виробництва у 2014–2024 роках демонструє циклічний характер розвитку з глибокими спадами у кризові періоди та нерівномірним відновленням. Посилення ролі енергетичного сектору на тлі скорочення частки переробної промисловості вказує на структурні зрушення в економіці. Виявлено, що покращення загальних фінансових результатів промисловості не супроводжується пропорційним зменшенням кількості збиткових державних підприємств, що свідчить про наявність глибинних управлінських та інституційних проблем, які потребують системного вирішення.

Оцінювання систем управління державними підприємствами засвідчило наявність суттєвих диспропорцій у структурі та результативності державного сектору. Встановлено, що значна частина підприємств фактично не здійснює господарської діяльності або перебуває у стадії ліквідації, банкрутства чи реорганізації, що істотно знижує фіскальну та економічну ефективність державної власності. Порівняння показників 2018 і 2024 років підтверджує системне поглиблення проблем функціонування державних підприємств, зумовлене поєднанням воєнних чинників, втрати активів, логістичних обмежень і повільного впровадження реформ корпоративного управління. Аналіз фінансових результатів найбільших і найбільш збиткових підприємств демонструє високу концентрацію ресурсів у енергетичному та транспортному секторах при одночасній хронічній збитковості окремих суб'єктів. Застосування індексу FinScore дозволило виявити низький рівень фінансової стійкості значної частини державних підприємств, що обмежує їх інвестиційні можливості та ускладнює реалізацію довгострокових стратегій розвитку.

Аналіз процесів розвитку персоналу державних підприємств показав, що управління людськими ресурсами впродовж 2021–2024 років залишалось переважно реактивним і тісно залежним від фінансового стану підприємств. Домінування матеріальної мотивації за відсутності результатоорієнтованих систем оплати праці та обмежене використання нематеріальних стимулів знижували ефективність управління персоналом. На прикладі ДП «РАРЗ» виявлено, що фінансова нестабільність, відсутність державних замовлень і заборгованість із заробітної плати призводять до руйнування системи стимулювання, втрати кадрового потенціалу та фактичної деградації функції розвитку персоналу. Водночас досвід ДП «Зірненський спиртовий завод» демонструє, що навіть за обмежених ресурсів регулярність виплат, використання базових стимулів і управлінська передбачуваність дозволяють зберегти трудовий колектив і підтримувати виробничу діяльність. Отримані результати підтверджують, що стабільність та відповідальність у кадровій політиці є критичними умовами збереження людського капіталу державних підприємств.

Проведене дослідження доводить, що управління розвитком персоналу державних підприємств має розглядатися як ключовий елемент підвищення їх фінансової стійкості та адаптивності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Виявлено, що фрагментарний і ситуативний характер кадрових рішень обмежує можливості підприємств ефективно використовувати людський капітал та реагувати на структурні зміни. Обґрунтовано доцільність інтеграції розвитку персоналу зі стратегією підприємства, що дозволяє узгодити кадрові потреби з фінансовими, інвестиційними та технологічними орієнтирами. Запровадження системної діагностики кадрового потенціалу, розвиток безперервного навчання, модернізація мотиваційних механізмів і використання HR-аналітики формують основу для переходу від адміністративного управління персоналом до стратегічно орієнтованої моделі. Формування кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та соціального діалогу знижують кадрові ризики і сприяють стабільності трудових колективів. У сукупності запропоновані напрями створюють передумови для довгострокової життєздатності державних підприємств.

Аналіз мотиваційних механізмів свідчить, що чинні системи стимулювання на державних підприємствах переважно виконують функцію утримання персоналу, але не забезпечують достатніх стимулів для розвитку компетентностей і підвищення результативності праці. Обмеженість фінансових ресурсів у поєднанні з домінуванням фіксованої оплати знижує зв'язок між індивідуальним внеском працівників і результатами діяльності підприємства. Обґрунтовано необхідність переходу до розвитку-орієнтованої моделі мотивації, у межах якої професійне зростання, навчання та ініціативність безпосередньо впливають на матеріальне й нематеріальне заохочення. Встановлено, що поєднання результативної оплати, нематеріальних стимулів і прозорості системи оцінювання підвищує довіру персоналу до управлінських рішень. Особливе значення має мотивація управлінського персоналу, оскільки саме він визначає пріоритети розвитку та формує мотиваційне середовище. Удосконалення

мотиваційних механізмів є необхідною умовою зміцнення людського капіталу та підвищення ефективності державних підприємств.

Дослідження підтверджує, що система професійного навчання та підвищення кваліфікації на державних підприємствах України потребує суттєвого оновлення з огляду на цифровізацію, структурні зміни економіки та зростання вимог до компетентностей персоналу. Фрагментарність навчальних заходів і їх слабкий зв'язок зі стратегічними цілями підприємств знижують віддачу від інвестицій у розвиток людського капіталу. Обґрунтовано доцільність переходу до стратегічного планування навчання на основі оцінки кадрових ризиків і перспективних потреб у компетентностях. Запропоновано розширення форм навчання, поєднання підвищення кваліфікації з оцінюванням результатів і мотиваційними механізмами. Перекваліфікація персоналу визначена як важливий інструмент збереження кадрового потенціалу в умовах реструктуризації. Практичні розрахунки підтверджують, що інвестиції у навчання і стимулювання розвитку персоналу забезпечують суттєвий приріст продуктивності, доходів і рентабельності, що засвідчує їх стратегічну ефективність для державних підприємств.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Остряніна С., Мокій О., Дробітько Д. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження концептуальної моделі самоменеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-39>
2. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.68>
3. 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 <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
4. Шевченко І.Ю., Кубіцький С.О., Кубіцький Ю.С. вплив ефективного управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>
5. Zelinska H., Andrusiv U. Globalization challenges and competitiveness of the company's personnel. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2021. № 25(2). С. 11–18 [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2\(110\)-2](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-2(110)-2)
6. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 169–173. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-294-3-25>
7. Олійник В., Савченко М. Концептуалізація засад управління розвитком персоналу для посилення людського потенціалу та забезпечення економічної безпеки підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. (1). С. 166–172. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24))

8. Партика І.В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 3. С. 190–195. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-3-30>

9. Боришкевич І. І., Гой Н.В., Жук О. І. Теоретичні засади управління розвитком персоналу компанії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Вип 20. Т.2. С. 31–40. <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.31-40>

10. Леонов О., Леонова Т. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-4>

11. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

12. Семів Л.К., Демкович Т.М. Тіньова зайнятість крізь призму цифрових технологій в Україні: аналіз та шляхи адаптації. *Зб. наук. праць «Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України»*. 2024. Вип. 2 (166). С.26-32. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-2-4>

13. Збрицька Т.В., Жукова Т.А. Аналіз відповідності ринку освітніх послуг зайнятості молоді на ринку праці. Соціально-економічна ефективність зайнятості молоді на сучасному ринку праці: методологічний та практичний аспект : монографія / за ред. І.В. Познанської. Одеса: «Екологія», 2024. С. 80-113.

14. Жукова Т.А. Моделювання системи мотивації праці у закладі вищої освіти: теоретичні аспекти та практичні рекомендації для українських закладів вищої освіти. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 7 (7). С. 584–594. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7\(7\)-584-594](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-7(7)-584-594)

15. Pryimak V., Vyshnevskya S., Holovnov V. Losses of human capital in the regions of Ukraine during the period of Russian military aggression. *Підприємство та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 114-121. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.18>.

16. Кохан М.О., Гнилянська Л.Й., Головнєв В.І. Розвиток людського капіталу та досягнення соціальної згуртованості в умовах формування стратегічного потенціалу та динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-58>.

17. Галиняк Л., Павликівська О. Стратегічне забезпечення кадрового потенціалу підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2022. №1 (74). С.103-112. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01

18. Копач Т. Формування критеріїв розвитку інструментів управління людським капіталом. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2(28). с. 83-100. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12775406>.

19. Бублик М., Копач Т., Піхняк Т. Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти для управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. № 32 (2). С.278-286. <https://doi.org/10.35774/econa2022.02.278>.

20. Сиволап Л. А., Хавалиць С. С., Ніколаєнко Р. Б. Аналіз розвитку персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.13>

21. Федотова Т.А. Фундаментальний аналіз розвитку персоналу в системі розробки ефективного механізму використання внутрішнього потенціалу підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022 р., № 3 (126). С. 34–39. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-5>

22. Бессонова А. В., Черната Т. М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). С. 97–105 [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).97-105](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).97-105)

23. Якубін Д. О. Організація розвитку персоналу на підприємстві. *Логос*. 2025. № 4. С. 82–85. <https://doi.org/10.36074/logos-24.01.2025.015>

24. Осипова С. К., Попкова С. О., Миколенко І. Г. Розвиток соціального підприємництва як інструменту вирішення суспільних проблем. *Colloquiumjournal. Warszawa, Polska*. 2021. №21 (108) Ч 1. С. 47-52. <https://doi.org/10.24412/2520-6990-2021-21108-47-51>

25. Лагодієнко В.В., Попкова С.О., Березовська Л.В. Фактори впливу на формування внутрішнього підприємницького середовища регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С.117-123. <https://doi.org/10.32782/bses.77-18>

26. Черніков Д. І. Сучасний стан функціонування та розвитку промислових підприємств України. *Економіка та суспільство*. Вип. 77. 2025. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-47>

27. Динаміка змін активів та доходів державних компаній під час повномасштабної війни. URL: <https://statewatch.org.ua/publications/strong-dynamika-zmin-aktyviv-ta-dokhodiv-derzhavnykh-kompaniy-pid-chas-povnomasshtabnoi-viyny-strong/> (дата звернення: 15.10.2025).

28. У держвласності залишають лише 100 підприємств. URL: <https://projects.liga.net/reform-of-corporate-management-of-state-property/> (дата звернення: 15.10.2025).

29. Куцик П., Мединська Т., Корягін М., Боднарюк І. Фінансовий та стратегічний аналіз у системі управління діяльністю державних підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 78. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-51>

30. Прозорість та фінансова стійкість державних підприємств в Україні. URL: <https://companies.icps.com.ua/> (дата звернення: 15.10.2025).

31. ДП «Львіввугілля». URL: <http://www.lvug.com.ua/> (дата звернення: 15.10.2025)

32. ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат». URL: <https://vostgok.com.ua/index.php?go=main> (дата звернення: 15.10.2025)

33. ДП МА «Бориспіль». URL: <https://kbp.aero/> (дата звернення: 15.10.2025)

34. ДП «Регіональні електричні мережі». URL: <https://meregi.com/consumes> (дата звернення: 15.10.2025)

35. ДП «Східний гірничо-збагачувальний комбінат». URL: <https://opendatabot.ua/c/14309787> (дата звернення: 15.10.2025)

36. ДП МА «Бориспіль». URL: <https://opendatabot.ua/c/20572069> (дата звернення: 15.10.2025)
37. ДП «Регіональні електричні мережі». URL: <https://opendatabot.ua/c/32402870> (дата звернення: 15.10.2025)
38. ДП «Львіввугілля». URL: <https://opendatabot.ua/c/32323256> (дата звернення: 15.10.2025)
39. FinScore та MarketScore – як працюють суперсили YC.Market. URL: <https://blog.youcontrol.market/finscore-ta-marketscore-iaк-pratsiuiut-supiersili-yc-market/> (дата звернення: 15.10.2025)
40. ДП «Рівненський автомобільний ремонтний завод». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/08276316/ (дата звернення: 15.10.2025)
41. ДП «Зірненський спиртзавод». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00375036/ (дата звернення: 15.10.2025)
42. Барабаш В. О. Основні види та методи мотивації персоналу. *Молодіжна наукова ліга*. 2022. 2 грудня. С. 20–22. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28731/1/%D0%A2%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)
43. Мільйони з наших кишень. Хто в держструктурах заробляє більше, ніж президент. URL: <https://www.unian.ua/politics/milyoni-z-nashih-kishen-hto-v-derzhstrukturah-zaroblyaye-bilshe-nizh-prezident-novini-ukrajina-11681806.html> (дата звернення: 15.10.2025)
44. В Україні торік середня заробітна плата становила 17 442 гривні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3835548-v-ukraini-torik-seredna-zarobitna-plata-stanovila-17-442-griven-derzstat.html> (дата звернення: 15.10.2025)
45. Average salary in Ukraine 2024. URL: https://www.online.ua/en/guide/average-salary-in-ukraine-2024-870993/?utm_source (дата звернення: 15.10.2025)

46. Інформаційне повідомлення Регіонального відділення Фонду державного майна України по Рівненській та Житомирській областях про продаж об'єкта малої приватизації - єдиного майнового комплексу державного підприємства «Зірненський спиртовий завод» за адресою: Рівненська обл., Рівненський р-н, с. Зірне, вул. Зірненська, 7. URL: <https://www.spfu.gov.ua/userfiles/files/zirne15.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)

47. Від 288 тисяч до 15 мільйонів: ТОП-10 підприємств, що боргують зарплати рівненським працівникам. URL: <https://groshi.rv.ua/vid-288-tysyach-do-15-miljoniv-top-10-pidpryyemstv-shho-borguyut-zarplaty-rivnenskyim-praczivnykam/> (дата звернення: 15.10.2025)

48. Антонюк А. Р. Управління процесами розвитку персоналу підприємства на матеріалах державних підприємств. *Економіка підприємства: теорія та практика: Матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. здоб. вищої освіти та молодих вчених (21 бер. 2025 р.) / відп. ред. О. М. Полінкевич, О. М. Завадська. Електрон. дані. Луцьк: ВІП ЛНТУ, 2025. С. 33*

49. Роль державних підприємств у повоєнному відновленні. URL: <https://case-ukraine.com.ua/content/uploads/2022/11/29.pdf> (дата звернення: 15.10.2025)

50. Іляш О. І., Бірюкова В.С., Кошова І.О. Мотивація персоналу: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2022. № 3. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.4>

ДОДАТКИ

Фінансова звітність за 2024 рік *

Дата та час подачі звіту 13.03.2025 23:00

Керівник ТАБОРОВЕЦЬ ОЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ

Головний бухгалтер Дані не зазначені

Вид економічної діяльності 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Телефон (0362)250097

КАТОТТГ UA56060470000086729

Середня кількість працівників 45

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2024 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	24	24
Накопичена амортизація	1002	24	24
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	321	302
Первісна вартість	1011	5 611	5 611
Знос	1012	5 290	5 309
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	321	302

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	252	248
виробничі запаси	1101	120	115
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	132	133
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	-	-
З бюджетом	1135	39	697
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-

Гроші та їх еквіваленти	1165	22	20
готівка	1166	1	1
рахунки в банках	1167	21	19
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	313	965
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	634	1 267

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 126	8 126
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	299	299
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-54 852	-60 413
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)

Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-46 427	-51 988

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	3 365
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	3 365

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-

Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
Товари, роботи, послуги	1615	2 226	2 696
Розрахунками з бюджетом	1620	18 997	18 133
У тому числі з податку на прибуток	1621	852	8
Розрахунками зі страхування	1625	11 221	13 107
Розрахунками з оплати праці	1630	10 365	13 159
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	7	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 245	2 795
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	47 061	49 890
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття		1700	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду		1800	-
Баланс (Усього пасивів)		1900	634

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2024 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14	859
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 597	3 004
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	1 583	2 145
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	2 237	3 866
Витрати на збут	2150	459	942
Інші операційні витрати	2180	1 268	114
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-

витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	5 547	7 067
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	25
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	14	219
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	5 561	7 261
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	5 561	7 261
		За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід	2465	-5 561	-7 261

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	464	697
Витрати на оплату праці	2505	3 635	5 195
Відрахування на соціальні заходи	2510	721	1 099
Амортизація	2515	19	20
Інші операційні витрати	2520	722	836
Разом	2550	5 561	7 847

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Фінансова звітність за 2023 рік *

Дата та час подачі звіту

29.02.2024 23:42

Керівник

ТАБОРОВЕЦЬ ОЛЕКСАНДР ПЕТРОВИЧ

Головний бухгалтер

Дані не зазначені

Вид економічної діяльності

45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів

Телефон

(0362)250097

КАТОТТГ

UA56060470000086729

Середня кількість працівників

46

Баланс (Форма № 1) станом на 31.12.2023 року *

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
Актив			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість	1000	-	-
Первісна вартість	1001	24	24
Накопичена амортизація	1002	24	24
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби			
Первісна вартість	1010	341	321
Первісна вартість	1011	5 610	5 610
Знос	1012	5 269	5 289
Інвестиційна нерухомість			
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи			
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
Інші фінансові інвестиції	1035	-	-

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I "Необоротні активи"	1095	341	321

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	429	252
виробничі запаси	1101	128	120
незавершене виробництво	1102	79	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	222	132
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	135	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
За виданими авансами	1130	-	-
З бюджетом	1135	-	-
У тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	39
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-

Гроші та їх еквіваленти	1165	17	22
готівка	1166	2	1
рахунки в банках	1167	15	21
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
<i>у тому числі:</i>			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II "Оборотні активи"	1195	601	313
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс (Усього активів)	1300	942	634

Пасив

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 126	8 126
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	299	299
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-47 591	-54 852
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I "Власний капітал"	1495	-39 166	-46 427

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
<i>у тому числі:</i>			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II "Довгострокові зобов'язання і забезпечення"	1595	-	-

	Код	На початок року, тис.грн	На кінець року, тис.грн
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-

Товари, роботи, послуги	1615	2 120	2 226
Розрахунками з бюджетом	1620	17 272	18 997
У тому числі з податку на прибуток	1621	852	852
Розрахунками зі страхування	1625	10 180	11 221
Розрахунками з оплати праці	1630	8 235	10 365
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	141	7
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	2 000
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 160	2 245
Усього за розділом III "Поточні зобов'язання і забезпечення"	1695	40 108	47 061
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		-
Баланс (Усього пасивів)	1900		942

Звіт про фінансові результати (Форма № 2) за 2023 рік *

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Фінансові результати			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	859	3 035
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-

премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 004	3 186
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
Прибуток	2090	-	-
Збиток	2095	2 145	151
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
<i>у тому числі:</i>			
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	3 866	4 147
Витрати на збут	2150	942	1 224
Інші операційні витрати	2180	114	195
<i>у тому числі:</i>			
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	-	-
Збиток	2195	7 067	5 717

Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	25	97
<i>у тому числі:</i>			
дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	219	19
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
Прибуток	2290	-	-
Збиток	2295	7 261	5 639
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
Прибуток	2350	-	-
Збиток	2355	7 261	5 639
		За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
	Код		
Сукупний дохід			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід	2465	-7 261	-5 639

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Елементи операційних витрат			
Матеріальні затрати	2500	697	1 087
Витрати на оплату праці	2505	5 195	5 810
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 099	1 200
Амортизація	2515	20	21
Інші операційні витрати	2520	836	689
Разом	2550	7 847	8 807

	Код	За поточний рік, тис.грн	За попередній рік, тис.грн
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-