

**Міністерство освіти і науки України**  
**Луцький національний технічний університет**  
**Факультет бізнесу та права**  
**Кафедра економіки**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**Аналіз та оцінка системи розвитку персоналу на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)**

спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти  
Групи ЕК(УП)з – 42  
ДУДАРЧУК Вікторія Вікторівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:  
К.е.н., доцент  
Дзямучич Микола Іванович

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
К.е.н., доцент  
Гарант освітньої програми:  
Шубала Ірина Володимирівна

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра економіки

Ступінь вищої освіти: бакалавр

Галузь знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність: 051 Економіка

Освітня програма: «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
проф. Шубалий О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## *ЗАВДАННЯ*

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ДУДАРЧУК Вікторія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

#### 1. Тема кваліфікаційної роботи

Аналіз та оцінка системи розвитку персоналу на підприємстві (на матеріалах  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»)

Керівник роботи: Дзямulich М.І.

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. №490/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи «14» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи матеріали статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання економічної діяльності та функціонування систем розвитку персоналу, монографії, посібники, підручники, періодичні та спеціалізовані наукові видання згідно затвердженої теми дослідження

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади розвитку персоналу підприємства

РОЗДІЛ 2. Аналіз системи розвитку персоналу на

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ДОДАТКИ. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу:

1. Аналіз теоретико-методологічних підходів до розуміння поняття розвиток персоналу

2. Алгоритм послідовності розробки плану розвитку персоналу підприємства

3. Обсяг витрат компаній США на розвиток персоналу за елементами у 2015-2023 рр.

4. Аналіз основних показників економічної діяльності підприємства за 2021–2023 рр.

5. Динаміка доходу та чистого прибутку підприємства за 2021-2023 рр.

6. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2018-2023 рр.

7. Аналіз складу фонду та динаміки оплати праці на підприємстві за 2021–2023 рр.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>1 розділ</i>	<i>доц. Дзямулич М. І.</i>		
<i>2 розділ</i>	<i>доц. Дзямулич М. І.</i>		
<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>доц. Дзямулич М. І.</i>		

7. Дата видачі завдання «30» вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 30.09.2023</i>	
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 31.10.2023</i>	
3.	<i>1 розділ</i>	<i>до 30.12.2023</i>	
4.	<i>2 розділ</i>	<i>до 15.04.2024</i>	
5.	<i>Висновки та пропозиції</i>	<i>до 20.05.2024</i>	
6.	<i>Формування списку використаних джерел</i>	<i>до 25.05.2024</i>	
7.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 27.05.2024</i>	
8.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 31.05.2024</i>	
9.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.06.2024</i>	
10.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 07.06.2024</i>	
11.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	<i>до 14.06.2024</i>	

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_ ( Дударчук В.В. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ ( Дзямулич М.І. )  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Дударчук В. В. «Аналіз та оцінка системи розвитку персоналу на підприємстві (на матеріалах ПрАТ «Луцьксантехмонтаж»)». – Кваліфікаційна робота бакалавра на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні комплексного дослідження існуючої системи розвитку персоналу, виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності роботи підприємства. Об'єктом дослідження є ефективність системи розвитку персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536». Предмет дослідження – система розвитку персоналу на підприємстві. У роботі використано такі основні методи наукового дослідження: економічного аналізу, порівняння, статистичний, логічного узагальнення, синтезу.

У першому розділі досліджено теоретичні та прикладні аспекти розвитку персоналу підприємства. Визначено сутність поняття «розвиток персоналу» та її специфіку. Досліджено особливості планування процесів розвитку персоналу на підприємстві. Досліджено міжнародний досвід формування підходів до розвитку персоналу. Другий розділ містить аналіз системи розвитку персоналу підприємства. Проведено аналіз основних техніко-економічних показників його діяльності підприємства. Здійснено оцінку стану розвитку персоналу суб'єкта господарювання, а також проведено аналіз результативності системи розвитку персоналу.

У висновках і пропозиціях підведено підсумки дослідження, а також розроблено концептуальні засади підходів щодо підвищення ефективності системи розвитку персоналу підприємства.

Ключові слова: розвиток персоналу, система розвитку персоналу, професійне навчання, підвищення кваліфікації, професійна перепідготовка.

## ANNOTATION

Dudarchuk, V. V. Analysis and assessment of the personnel development system at the enterprise / (on materials of PJSC "Lutsksantekhmontazh №536"). – Manuscript.

Qualification work of bachelor's in specialty 051 Economics, educational program "Personnel management and labor economics". Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

The purpose of the bachelor's qualification work is to conduct a comprehensive study of the existing personnel development system, identify its strengths and weaknesses, as well as develop recommendations for its improvement in order to increase the efficiency of the enterprise. The object of the study is the effectiveness of the personnel development system at PJSC "Lutsksantekhmontazh №536". The subject of the study is the personnel development system at the enterprise. The work uses the following basic methods of scientific research: economic analysis, comparison, statistical, logical generalization, synthesis.

The first chapter examines the theoretical and applied aspects of the development of the company's personnel. The essence of the concept of "personnel development" and its specifics have been determined. Peculiarities of planning processes of personnel development at the enterprise were studied. The international experience of forming approaches to personnel development was studied.

The second section contains an analysis of the company's personnel development system. An analysis of the main technical and economic indicators of the company's activity was carried out. An assessment of the state of development of the business entity's personnel was carried out, as well as an analysis of the effectiveness of the personnel development system.

The conclusions and proposals summarize the results of the research, as well as develop the conceptual principles of approaches to increase the efficiency of the company's personnel development system.

Key words: personnel development, personnel development system, professional training, professional development, professional retraining.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	<b>11</b>
1.1. Розвиток персоналу як ключова складова управління персоналом підприємства та його сутність	11
1.2. Планування розвитку персоналу підприємства	15
1.3. Міжнародний досвід функціонування систем розвитку персоналу	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»</b>	<b>24</b>
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників економічної діяльності підприємства	24
2.2. Оцінка системи розвитку персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»	30
2.3. Аналіз показників результативності розвитку персоналу підприємства	37
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>43</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>53</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>56</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблематика забезпечення ефективного функціонування систем розвитку персоналу на підприємстві набуває особливого значення в сучасних умовах інтенсифікації розвитку економіки та ринку праці. Зокрема, в умовах жорсткої конкуренції та динамічних змін технологій, підприємства зобов'язані постійно вдосконалювати свої системи управління персоналом для забезпечення стійкого розвитку та ринкової конкурентоспроможності. При цьому одним із ключових аспектів ефективного управління виступає розвиток персоналу, який включає підвищення кваліфікації, професійне навчання, кар'єрне зростання та мотивацію працівників.

Розвиток персоналу сприяє не лише підвищенню продуктивності та якості праці, але й забезпечує зміцнення корпоративної культури, сприяє зниженню плинності кадрів, формуванню лояльності працівників та їх залученості до управлінських процесів підприємства. Враховуючи, що людський ресурс в даний час розглядається як одним із найважливіших активів суб'єкта господарювання, ефективна система розвитку персоналу виступає критично важливою для досягнення його стратегічних цілей. При цьому дослідження існуючих методів та інструментів розвитку персоналу, аналіз їх ефективності та пошук оптимальних шляхів вдосконалення системи розвитку персоналу дозволить підприємствам підвищити свою адаптивність до змін зовнішнього середовища, забезпечити конкурентні переваги та сприяти загальному економічному зростанню. Таким чином, актуальність дослідження даної сфери набуває особливого значення для сучасних підприємств.

Дослідження проблематики управління розвитком персоналу підприємства достатньо широко розкриті у сучасній економічній науці. Чимало науковців та практиків працювали над вивченням окремих аспектів підвищення ефективності функціонування систем розвитку персоналу. Зокрема, варто відзначити важливий внесок, що здійснено у вивчення даних питань, який здійснено у працях таких дослідників, як А. Г. Бабенко, В. Я. Брич, Н. В. Городничук,

О. А. Грішнова, В. М. Данюк, Т. П. Збрицька, В. Г. Никифоренко, В. А. Савченко, О. М. Шубалий та багатьох інших. Однак, зважаючи на постійні зміни, що відбуваються в глобальній економічній системі, існує потреба теоретичного та практичного вдосконалення напрацювань у даній сфері.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у проведенні комплексного дослідження існуючої системи розвитку персоналу, виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо її вдосконалення з метою підвищення ефективності роботи підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити сутність поняття «розвиток персоналу», як складової системи управління персоналом підприємства;
- дослідити сучасні принципи планування розвитку персоналу підприємства;
- розглянути особливості міжнародного досвіду у сфері розвитку персоналу;
- дати загальну характеристику та провести аналіз основних економічних показників діяльності підприємства;
- здійснити оцінку функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві;
- провести аналіз результативності показників розвитку персоналу підприємства.

*Предмет дослідження* – система розвитку персоналу на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є ефективність системи розвитку персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

**Методи дослідження.** Методичною основою проведеного дослідження є ряд спеціальних та загальнонаукових методів. При цьому в процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра застосовувалися наступні методи дослідження:

– економічного аналізу – при дослідженні основних техніко-економічних показників діяльності підприємства та для оцінки економічної ефективності існуючої системи розвитку персоналу;

– порівняння – використовувався для порівняння системи розвитку персоналу на підприємстві з іншими суб'єктами господарювання галузі;

– статистичний метод – для збору та аналізу кількісних даних, пов'язаних із розвитком персоналу, включаючи обробку статистичних показників, таких як кількість проведених тренінгів, показники продуктивності праці, плинності кадрів тощо;

– логічного узагальнення – для систематизації отриманих даних та формування загальних висновків щодо ефективності системи розвитку персоналу;

– синтезу – для інтеграції різних частин аналізу та оцінки розвитку персоналу в єдину систему.

Інформаційною базою дослідження стали такі матеріали статистичної звітності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»: форма №1 «Звіт про фінансовий стан (Баланс)», форма №2 «Фінансові результати», форма №1-ПВ «Звіт з праці», законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання економічної діяльності підприємств, а також монографії, посібники, підручники, спеціалізовані періодичні та наукові видання згідно затвердженої теми кваліфікаційної роботи.

**Практичне значення одержаних результатів.** Проведений автором у роботі аналіз системи розвитку персоналу підприємства відзначається актуальністю та достовірністю одержаних результатів, які можуть бути використані в процесі планування системи управління персоналом підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження були апробовані під час міжнародного наукового семінару на тему «Україна – ЄС: виклики та перспективи», організованого кафедрою економіки ЛНТУ та кафедрою політики економічної та регіональної Університету Марії Кюрі-Склодовської у Любліні (UMCS) 16 травня 2024 року.

**Публікації.** Основні теоретико-методологічні положення і практичні результати дослідження викладені в тезах доповідей наукового семінару загальним обсягом 0,1 друк. арк.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладений на 52 сторінках комп'ютерного тексту, в тому числі 11 рисунків та 7 таблиць. Список використаних джерел складається з 33 найменувань і представлений на 3 сторінках. Робота містить 3 додатки на 28 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1. Розвиток персоналу як ключова складова управління персоналом підприємства та його сутність**

У сучасних умовах динамічних змін та постійного зростання рівня конкуренції на ринку праці розвиток персоналу стає однією з найважливіших складових системи управління персоналом на підприємстві. Це обумовлено тим, що кваліфіковані та мотивовані працівники в даний час виступають у якості ключового ресурсу, який забезпечує успішну діяльність суб'єкта господарювання. При цьому функціональність розвитку персоналу полягає в підвищенні професійних компетенцій працівників, адаптації їх до змін у технологіях та умовах праці. Це забезпечує зростання продуктивності праці та формування належного кадрового резерву підприємства. Розвиток персоналу включає в себе певну сукупність заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, їх компетенцій, а також на розвиток їхніх кар'єрних можливостей в процесі професійної діяльності.

Сучасні підходи до розуміння сутності розвитку персоналу полягають у інтеграції постійного професійного навчання з виробничими процесами, індивідуалізації програм розвитку з урахуванням потреб працівників, використанні технологій для дистанційного та онлайн-навчання, а також акценті на розвиток soft skills поряд із вдосконаленням технічних компетенцій. Важливими елементами розвитку персоналу при цьому є формування принципів безперервного професійного зростання, що підвищує адаптивність та інноваційність підприємства. Водночас необхідно звернути увагу на достатньо широкий спектр підходів щодо визначення сутності розвитку персоналу, як економічної категорії. Тому потрібно звернути увагу на особливості трактування даного поняття у працях різних науковців (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. – Аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів щодо сутності поняття «розвиток персоналу»

Дослідник	Визначення поняття «розвиток персоналу»
О. І. Бабчинська	«Розвиток персоналу – це процес вдосконалення та оволодіння новими якісними професійними, діловими навичками та вміннями, особистісними компетенціями в результаті безперервного навчання та саморозвитку особистості» [1].
К. Бейлі	«Розвиток персоналу – це стратегічний підхід до покращення індивідуальних та організаційних навичок шляхом навчання, розвитку лідерства та підвищення організаційної ефективності» [29].
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	«Розвиток персоналу – це комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем» [3].
О. А. Грішнова	«Розвиток персоналу – це, передусім, складний комплекс організаційно-економічних заходів щодо навчання персоналу, його перекваліфікації та перепідготовки» [7].
Г. Десслер	«Розвиток персоналу – це безперервний процес підвищення кваліфікації, знань і компетенцій працівників з метою підвищення їхньої ефективності та продуктивності на робочому місці» [30].
Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська	«Розвиток персоналу – це сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань» [27].
В. Г. Никифоренко	«Розвиток персоналу – це сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників» [15].
В. А. Савченко	«Розвиток персоналу – це системний організований процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [22].
Й. Хентце	«Розвиток персоналу – це функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог» [33].

Отже, якщо вести мову про сутність розвитку персоналу як специфічної економічної категорії, то на нашу думку його можна визначити як систематичний та безперервний процес навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок працівників, який всебічно сприяє підвищенню їхньої продуктивності праці та загальної професійної результативності. При цьому основними цілями розвитку персоналу є

підвищення професійного рівня працівників, їх функціональна адаптація до змін у технологіях і умовах праці, а також забезпечення готовності до виконання нових завдань та розвиток потенціалу для кар'єрного зростання.

За своїм функціональним призначенням розвиток персоналу є складною категорією, що включає наступні ключові компоненти:

- навчання та підвищення кваліфікації, що передбачає організацію та проведення різноманітних тренінгів, курсів, семінарів та інших навчальних заходів, спрямований на вдосконалення знань і практичних навичок працівників;

- кар'єрне планування та розвиток – процес, який допомагає працівникам планувати і розвивати свою кар'єру всередині організації, що включає формування індивідуальних планів кар'єрного розвитку, надання можливостей для внутрішнього просування та горизонтального переміщення;

- наставництво та коучинг – методи, які сприяють персональному та професійному розвитку працівників через індивідуальну підтримку з боку більш досвідчених колег або професійних тренерів у сфері персоналу.

- оцінка та зворотний зв'язок, які допомагають ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкретного працівника, а також сприяють формуванню напрямків для його подальшого розвитку.

Загалом можна стверджувати, що розвиток персоналу має критичне значення для управління персоналом на підприємстві. Зокрема, розвиток знань і навичок працівників безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно виконувати свої професійні обов'язки, що, у свою чергу, підвищує продуктивність усього підприємства. При цьому здійснення інвестицій в розвиток персоналу показує працівникам, що підприємство цінує їхній внесок і готове підтримувати їхній професійний ріст. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

Крім того, постійне навчання та професійний розвиток допомагають працівникам швидше адаптуватися до змін у технологіях та вимогах ринку праці, що підвищує функціональну гнучкість та конкурентоспроможність підприємства. Тому систематичний розвиток персоналу дозволяє суб'єкту

господарювання формувати відповідний кадровий резерв, який забезпечує наявність підготовлених фахівців для заміщення ключових посад у разі необхідності.

Важливого значення в даний час набувають специфічні методи та інструменти розвитку персоналу, які сприяють підвищенню продуктивності та мотивації праці, а також впливають на зниження плинності кадрів на підприємстві. Використання сучасних технологій та індивідуалізованих підходів до розвитку персоналу дозволяє ефективно вирішувати конкретні потреби підприємства у сфері персоналу та забезпечувати його конкурентоспроможність і стійкий розвиток (рис. 1.1).

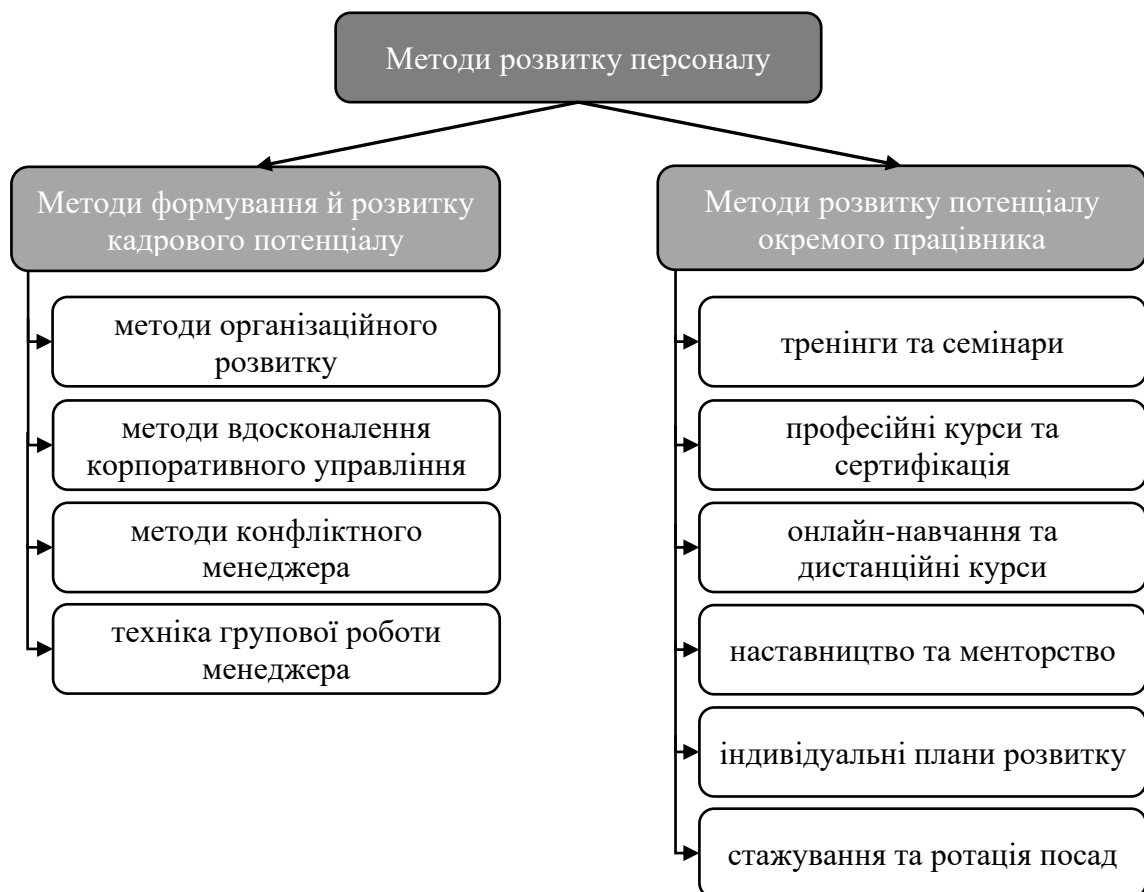


Рис. 1.1. Функціональні методи розвитку персоналу підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [26]

Таким чином, приходимо до висновку, що в сучасних умовах господарювання розвиток персоналу є ключовою складовою системи управління

персоналом на підприємстві, яка забезпечує підвищення продуктивності праці та загальне зростання економічної результативності його діяльності. При цьому використання різноманітних методів та інструментів розвитку персоналу дозволяє сформувати достатньо ефективну систему, яка всебічно сприятиме професійному зростанню працівників та успішній діяльності підприємства в цілому. Відповідно, інвестиції в розвиток персоналу виступають важливою складовою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища.

## **1.2. Планування розвитку персоналу підприємства**

Планування розвитку персоналу виступає ключовою складовою управління людськими ресурсами на підприємстві. Цей процес спрямований на визначення майбутніх потреб у певних професійних кваліфікаціях та навичках, оцінку поточного стану працівників та розробку стратегій і заходів, що забезпечують їхній професійний розвиток. Метою планування розвитку персоналу є формування умов для ефективного використання людського капіталу та загальне підвищення продуктивності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. При цьому успішне планування розвитку персоналу забезпечує не лише відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства, але й підвищує їхню мотивацію до ефективної праці.

Специфіка планування розвитку персоналу полягає в тому, що воно включає в себе не лише аналіз майбутніх потреб підприємства у кваліфікованих кадрах, але й оцінку поточного рівня знань і навичок працівників та передбачає необхідність розробки індивідуальних планів розвитку для кожного конкретного працівника. Це дозволяє управлінцям сформувати системний підхід до навчання та розвитку, який враховує як стратегічні цілі підприємства, так і індивідуальні потреби працівників.

Основні етапи планування розвитку персоналу включають:

1. Аналіз потреб у розвитку. На цьому етапі визначаються стратегічні цілі підприємства та відповідні потреби у кваліфікаціях і навичках працівників. Практично такий аналіз проводиться з урахуванням зовнішніх факторів, таких як зміни на ринку праці, технологічні новації та вимоги законодавства, а також внутрішніх чинників, що враховують поточний рівень компетенцій працівників.

2. Оцінка поточного стану персоналу. В її процесі проводиться оцінка поточних знань, навичок і компетенцій працівників, включаючи аналіз результатів атестацій, оцінку продуктивності, опитування працівників та їхніх функціональних керівників. Оцінка поточного стану персоналу дозволяє виявити прогалини в знаннях і навичках, на основі чого і здійснюється планування розвитку.

3. Розробка планів розвитку персоналу. На основі результатів аналізу потреб і оцінки поточного стану персоналу розробляються індивідуальні плани розвитку для кожного працівника. Такі плани включають різноманітні заходи, такі як навчання на робочому місці, участь у тренінгах та семінарах, менторство та коучинг, отримання сертифікацій щодо професійної кваліфікації та додаткової освіти.

4. Реалізація планів розвитку персоналу, коли здійснюється впровадження розроблених планів. Це передбачає організацію навчальних заходів, забезпечення системи розвитку персоналу необхідними ресурсами та підтримкою, моніторинг і оцінку прогресу. При цьому важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок з працівниками для того, щоб за необхідності коригувати плани розвитку відповідно зміни ринкових умов.

5. Оцінка ефективності розвитку. Після реалізації планів розвитку персоналу проводиться оцінка їхньої ефективності, що дозволяє визначити, наскільки досягнуті цілі та які результати були отримані. В практичному аспекті оцінка ефективності розвитку може включати аналіз показників продуктивності праці, задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів тощо.

Загалом послідовність реалізації процесу планування у сфері розвитку персоналу здійснюється на основі відповідного алгоритму (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Алгоритм послідовності розробки плану розвитку персоналу підприємства

Джерело: [22]

Необхідно зазначити, що планування розвитку персоналу має важливе значення для забезпечення безперервного професійного зростання працівників та підвищення їхньої мотивації. Це сприяє формуванню умов для більш ефективного використання людських ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

Існує декілька підходів до планування розвитку персоналу, які можуть бути використані залежно від специфіки підприємства, його потреб та ресурсів. Одним з найбільш розповсюджених є стратегічний підхід, що передбачає

інтеграцію планування розвитку персоналу у загальну стратегію підприємства. Це дозволяє забезпечити відповідність розвитку персоналу стратегічним цілям та завданням суб'єкта господарювання, створити умови для ефективного використання людських ресурсів і забезпечити їхню готовність до виконання нових завдань. Також широко застосовується компетентнісний підхід, що базується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства. Він передбачає розробку профілів компетенцій для кожної посади, оцінку поточного рівня компетенцій працівників та визначення напрямків для їхнього розвитку. Компетентнісний підхід дозволяє сформулювати систематичний та цілеспрямований процес розвитку персоналу, що сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Також широко використовується індивідуальний підхід до планування розвитку персоналу, що передбачає розробку індивідуальних планів розвитку для кожного працівника з урахуванням його потреб, цілей та потенціалу. Він дозволяє забезпечити персоналізований підхід до навчання та розвитку працівників. Індивідуальні плани розвитку можуть включати різноманітні заходи, такі як навчання на робочому місці, коучинг тощо.

Втім, на практиці процес планування розвитку персоналу стикається з низкою викликів, які можуть впливати на його ефективність. Однією з основних проблем є відсутність ресурсів, таких як фінанси, час та кваліфіковані фахівці, необхідні для організації навчальних заходів та підтримки процесу розвитку. Також важливим викликом є недостатнє планування та координація заходів з розвитку, що може призводити до неефективного використання ресурсів та невідповідності результатів очікуванням. Разом з тим, планування розвитку персоналу має значні перспективи для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Однією з важливих перспектив є використання сучасних технологій для організації дистанційного та онлайн-навчання, що дозволяє забезпечити доступ до навчальних ресурсів незалежно від місця знаходження працівників. Також важливим є впровадження інтегрованих систем управління розвитком

персоналу, які дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу та оцінки розвитку, забезпечити централізоване управління та підвищити ефективність використання ресурсів.

Загалом планування розвитку персоналу є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами, що забезпечує безперервний професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптацію до змін у технологіях і умовах праці. Успішне планування розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства та зниженню плинності кадрів. Тому використання різноманітних підходів та методів планування розвитку персоналу дозволяє сформувати на підприємстві ефективну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стійкий розвиток підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

### **1.3. Міжнародний досвід функціонування систем розвитку персоналу**

В умовах сучасного глобалізованого ринку розвиток персоналу є однією з ключових складових управління людськими ресурсами на підприємствах. При цьому країни з розвинутою економікою реалізують інвестиції в навчання та розвиток працівників не лише як виробничу необхідність, але й як їх стратегічну перевагу. Тому дослідження міжнародного досвіду функціонування систем розвитку персоналу дозволяє врахувати найбільш ефективні підходи та адаптувати їх до специфіки українських підприємств для підвищення їхньої виробничої ефективності та конкурентоспроможності.

Однією з найбільш ефективних наразі вважається система розвитку персоналу в США, де він охоплює широкий спектр заходів від кар'єрного планування до найсучасніших технологій дистанційного навчання, що реалізуються на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Американські компанії досить активно впроваджують системи управління

навчанням (LMS), що дозволяють автоматизувати процеси розвитку персоналу й забезпечувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. Такі системи дозволяють проводити вебінари, онлайн-курси, тестування та оцінку знань працівників.

Особлива увага в американських компаніях приділяється розвитку лідерських якостей. Вважається, що сильні лідери здатні не лише ефективно керувати командами, але й сприяти інноваціям та розвитку організації в цілому. Для цього впроваджуються спеціалізовані програми розвитку лідерства, які включають спеціалізовані тренінги, коучинг та менторство.

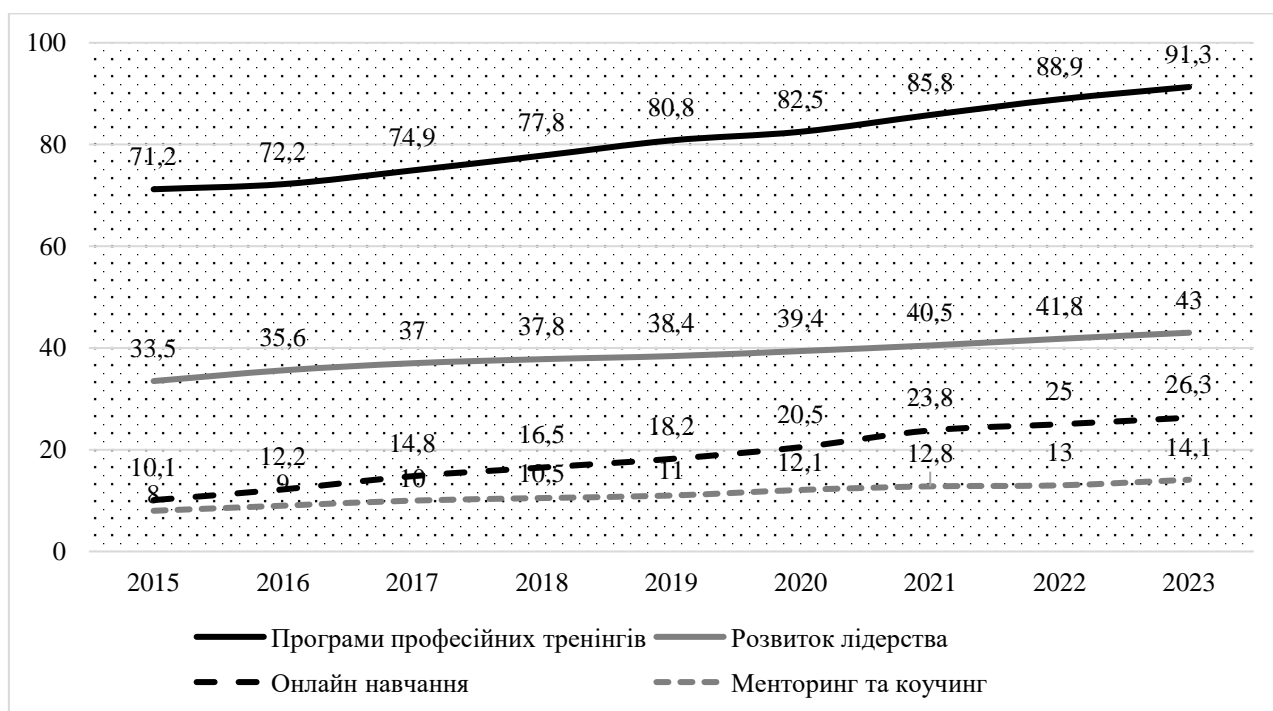


Рис. 1.3. Обсяг витрат компаній США на розвиток персоналу за елементами у 2015-2023 рр., млрд. дол.

Джерело: [32]

У Західній Європі розвиток персоналу також займає важливе місце в системі управління людськими ресурсами. В таких країнах, як Німеччина, Великобританія, Франція та Нідерланди, розвиток персоналу часто інтегрований у національні системи освіти та професійної підготовки. Наприклад, у Німеччині існує система дуальної освіти, яка поєднує теоретичне навчання у навчальних

зкладах із практичною підготовкою на підприємствах. Це дозволяє забезпечити високу якість професійної підготовки та знизити розрив між теорією та практикою.

Європейські компанії також активно використовують різноманітні методи розвитку персоналу, включаючи стажування, ротацію посад, внутрішнє та зовнішнє навчання, а також участь у міжнародних тренінгах і семінарах. Важливою особливістю європейського підходу є орієнтація на розвиток soft skills, таких як комунікація, командна робота, критичне мислення та управління стресом. Ці навички вважаються не менш важливими, ніж технічні компетенції, і суттєво впливають на загальну ефективність роботи працівників. При цьому витрати європейських компаній на розвиток персоналу є достатньо значними (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. Обсяг витрат на розвиток персоналу в окремих країнах ЄС у 2023 році

Країна	Середній розмір витрат на розвиток персоналу у % від фонду оплати праці	Сукупні витрати на розвиток персоналу, млрд. євро	Середні місячні витрати на одного працівника, євро
Німеччина	3,5	20	200
Франція	3,0	15	180
Нідерланди	3,2	8	210
Швеція	3,8	6	220
Італія	2,8	10	150
Іспанія	2,9	12	160

Джерело: [31].

Країни Азії, зокрема Японія, Південна Корея та Китай, також мають свої унікальні підходи до розвитку персоналу. Зокрема, японські компанії відомі своєю системою позиттивного найму, яка передбачає довгострокове працевлаштування працівників і націленість на їхній постійний розвиток впродовж трудового життя. При цьому велике значення надається корпоративній

культури та командній роботі, що знаходить відображення у підходах до навчання та розвитку персоналу. Працівники регулярно проходять навчання, спрямоване на підвищення їхніх професійних та особистих навичок, а також участь у різноманітних корпоративних заходах, що сприяють зміцненню командного духу та лояльності до компанії.

У Південній Кореї та Китаї розвиток персоналу також займає важливе місце в системі управління людськими ресурсами. Такі корейські компанії, як Samsung та Hyundai, активно інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, впроваджуючи сучасні технології та методи навчання. Китайські підприємства, особливо великі державні компанії, також приділяють значну увагу розвитку персоналу, використовуючи для цього як внутрішні, так і зовнішні ресурси. Особливий акцент при цьому робиться на навчанні керівників, розвитку управлінських навичок та підвищенні рівня професійної компетенції працівників.

В Австралії розвиток персоналу виступає важливою складовою системи управління людськими ресурсами. Австралійські підприємства активно використовують різноманітні методи навчання та розвитку, включаючи онлайн-курси, вебінари, стажування та участь у міжнародних програмах обміну. Важливою особливістю австралійського підходу є орієнтація на безперервне навчання та професійний розвиток протягом усього життя. Для цього створюються умови, що сприяють самонавчанню працівників, їх доступу до сучасних навчальних ресурсів та можливостей для підвищення кваліфікації.

Також австралійський підхід передбачає активне впровадження програм розвитку лідерства, що сприяє формуванню ефективних команд та підвищенню загальної продуктивності роботи. Крім того, значна увага приділяється розвитку м'яких навичок, таких як комунікація, управління часом та адаптивність до змін.

Загалом бачимо, що міжнародний досвід функціонування систем розвитку персоналу свідчить про важливість інвестицій у навчання та професійний розвиток працівників для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Країни з розвиненою економікою використовують

різноманітні підходи та методи розвитку персоналу, що враховують як специфіку національних ринків праці, так і сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами. Тому вивчення міжнародного досвіду дозволяє запозичити найкращі підходи та адаптувати їх до умов вітчизняних підприємств, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та розвитку персоналу у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПРАТ «ЛУЦЬКСАНТЕХМОНТАЖ №536»**

#### **2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників економічної діяльності підприємства**

Приватне акціонерне товариство «Луцьксантехмонтаж №536» в даний час є одним з провідних підприємств будівельної галузі у Волинській області. Підприємство спеціалізується на проведенні складних будівельно-монтажних робіт, включаючи монтаж сантехнічних систем, систем опалення, вентиляції та промислового кондиціонування повітря. За тривалий період своєї діяльності підприємство набуло значного досвіду у галузі та заслужило на репутацію надійного партнера будівельної сфери, успішно реалізуючи численні проекти як у житловому, так і у промисловому будівництві.

ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» розташоване у місті Луцьк. Юридична адреса підприємства – 43005, м. Луцьк, вул. Кліма Савура, 29. Підприємство має у своєму розпорядженні сучасну матеріально-технічну базу, які включає значну кількість спеціалізованої будівельної техніки та інших транспортних засобів, спеціалізоване обладнання, необхідне для виконання монтажних робіт будь-якої складності. Завдяки наявності висококваліфікованого персоналу, підприємство здатне забезпечити високу якість виконання робіт і дотримання термінів будівництва.

Організаційна структура ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» є багаторівневою та включає декілька основних підрозділів, кожен з яких виконує специфічні функції у загальному процесі виробництва. Управління підприємством здійснює генеральний директор, який відповідає за стратегічне планування та ухвалення ключових рішень. Виконавчий директор координує роботу усіх функціональних підрозділів та забезпечує реалізацію стратегічних планів компанії.

У структурі підприємства виділяються також декілька функціональних відділів, таких як будівельно-монтажний відділ, заготівельний відділ, транспортний відділ, відділ кадрів та фінансово-економічний відділ. При цьому будівельно-монтажний відділ займається безпосередньо організацією та виконанням будівельно-монтажних робіт, плануванням ресурсів і контролем за дотриманням технологічних процесів. Відділ контролю відповідає за перевірку якості виконаних робіт та відповідність їх будівельним нормам і стандартам. Транспортний відділ забезпечує своєчасне постачання матеріалів і комплектуючих, а також організовує транспортні перевезення. Відділ кадрів займається управлінням персоналом, включаючи підбір, навчання та розвиток працівників. Фінансово-економічний відділ веде бухгалтерський облік, фінансовий аналіз та планування (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Виробничо-організаційна структура ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Таким чином, ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» є сучасним будівельним підприємством з достатньо розвиненою організаційною структурою, яка дає змогу ефективно управляти усіма аспектами виробничої діяльності, а також забезпечує належну якість виконання будівельно-монтажних робіт. Завдяки поєднанню кваліфікованого персоналу, сучасних технологій та злагодженої роботи усіх структурних підрозділів підприємство ефективно функціонує на регіональному ринку.

Як бачимо, ТОВ «Волинь-Зерно-Продукт» відноситься до числа передових підприємств аграрного сектору України і постійно покращує свої позиції на ринку. Втім, для того, щоб оцінити наскільки ринкова ефективність функціонування співвідноситься з господарською та економічною ефективністю, проведемо аналіз основних показників діяльності підприємства за 2018-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. – Аналіз основних показників економічної діяльності  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Усього активів	454980	397495	453560	-1420	-0,3	56065	14,1
Необоротні активи, в т. ч.	25960	22236	24719	-1241	-4,8	2483	11,2
- основні засоби	11425	10260	9470	-1955	-17,1	-790	-7,7
- довгострокові фінансові інвестиції	14196	11647	14930	734	5,2	3283	28,2
Оборотні активи, в т. ч.	429020	375259	428841	-179	-0,01	53582	14,3
- запаси	322459	328132	314400	-8059	-2,5	-13732	-4,2
- незавершене виробництво	190402	178837	179869	-10533	-5,5	1032	0,6
- дебіторська заборгованість за товари і послуги	21574	2845	3913	-17661	-81,9	1068	37,5
Фондовіддача основних засобів	25,6	23,5	45,5	19,9	77,7	22	93,6
Усього пасивів	454980	397495	453560	-1420	-0,3	56065	14,1
Власний капітал	156189	158125	185314	29125	18,6	27189	17,2
Поточні зобов'язання і забезпечення	298791	239370	268246	-30545	-10,2	28876	12,1

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність підприємства, %	2,3	0,88	8,2	5,9	256,5	7,32	831,8
Собівартість виробленої продукції, тис. грн.	255947	218752	362586	106639	41,7	143834	65,8
Середньорічна чисельність працівників (осіб)	442	373	374	-68	-15,4	1	0,3

Джерело: розраховано автором на основі додатків А, Б, В.

Як бачимо з результатів аналізу, за аналізований період загальний обсяг активів підприємства скоротився на 0,3%, або на 1420 тис. грн. в абсолютному виразі. Головним фактором, що вплинув на таке скорочення, стала війна, адже основна частка скорочення активів припала на 2022 рік. Натомість після відносної стабілізації ситуації на ринку, обсяг активів підприємства у 2023 році зріс на 56065 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком, що складає зростання на 14,1%. При цьому скорочення стосувалося виключно необоротних активів суб'єкта господарювання, оскільки необоротні активи за звітний період практично не змінилися.

Необхідно зазначити, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» має специфічну структуру оборотних активів, у якій значну частку займають запаси – 314400 тис. грн. або 73,3% від усіх оборотних активів станом на кінець 2023 року. При цьому незавершене виробництво становить 179869 тис. грн. або 41,9% в загальній структурі. Така концентрація коштів є специфікою будівельної галузі, котра потребує наявності належного обсягу будівельних матеріалів на складах і виробничих майданчиках для забезпечення безперервності виробничого процесу, що пов'язано із складністю їх доставки. Тому надмірний обсяг запасів в даному випадку не свідчить про неефективність роботи підприємства.

Також необхідно відзначити зростання показників загальної ефективності діяльності підприємства. Так, за аналізований період відбулося зростання фондівіддачі основних засобів, яка збільшилася на 19,9 грн. – з 25,6 до 45,5 тис. грн. Разом з цим відбулося й покращення показників фінансової результативності діяльності підприємства. Зокрема, його загальна

рентабельність за аналізований період зросла з 2,3% до 8,2%. Це свідчить про зростання виробничої ефективності та прибутковості діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

Таким чином, приходимо до висновку, що підприємство у аналізованому періоді функціонувало ефективно і попри негативний вплив зовнішніх факторів зуміло зберегти економічну стійкість та забезпечити господарську результативність виробництва. Однак, для більш детальної оцінки діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» необхідно провести аналіз динаміки його основних фінансових показників, котрі характеризують дохід та прибутковість підприємства (рис. 2.2).

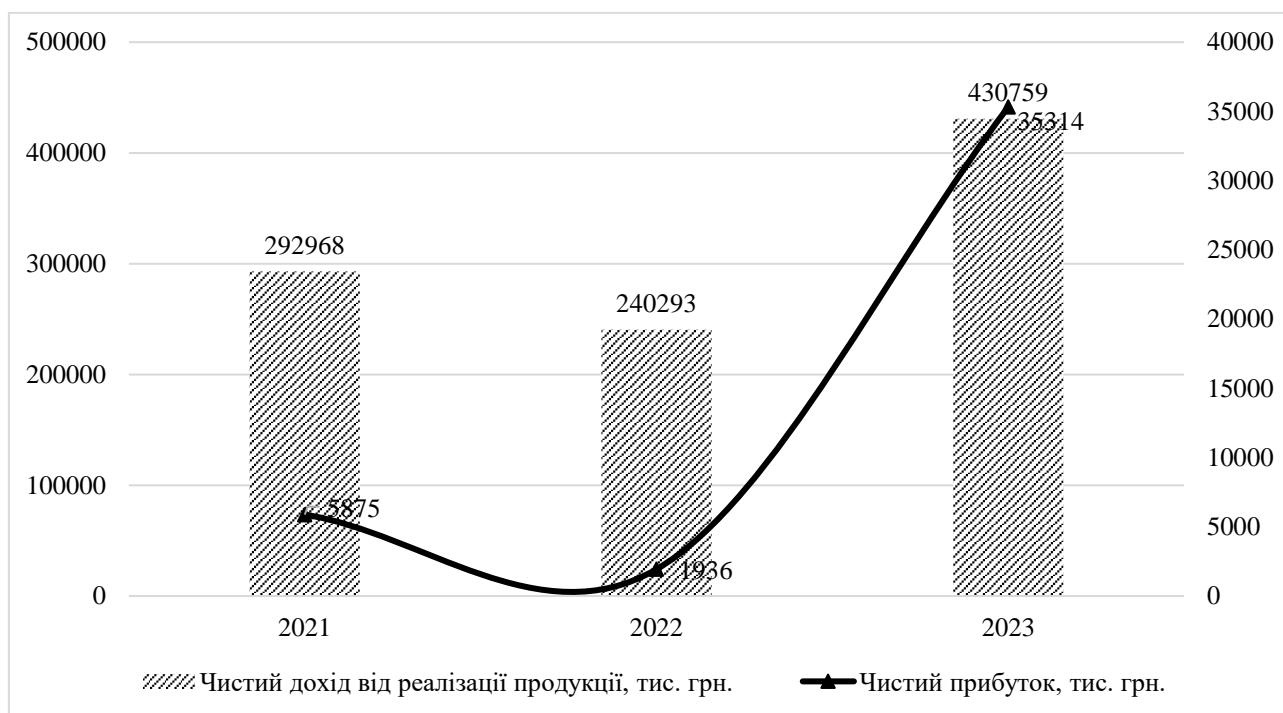


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатку Б

Як бачимо, в аналізованому періоді на підприємстві спостерігався спад прибутковості та зниження доходу у 2022 році. Це було пов'язано з дестабілізацією ринку у зв'язку з початком російської агресії проти України.

Внаслідок цього підприємство було змушене скоротити обсяг будівельних робіт, а продажі на ринку нерухомості суттєво знизилися. Натомість, після стабілізації ситуації, у 2023 році підприємство зуміло наростити обсяг виробництва на 55,8%. Внаслідок цього відбулося і зростання прибутковості його діяльності. Зокрема, у 2023 році прибуток склав 35314 тис. грн., що на 29439 тис. грн. більше, ніж у довоєнному 2021 році. Це свідчить, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зуміло подолати негативні тенденції та забезпечило належний рівень ефективності своєї виробничої та фінансової діяльності.

Враховуючі зміни, що відбулися в діяльності підприємства за 2021-2023 роки доцільна також проаналізувати динаміку чисельності його працівників за більш тривалий період для визначення загальної ефективності роботи підприємства у сфері персоналу (рис. 2.3).

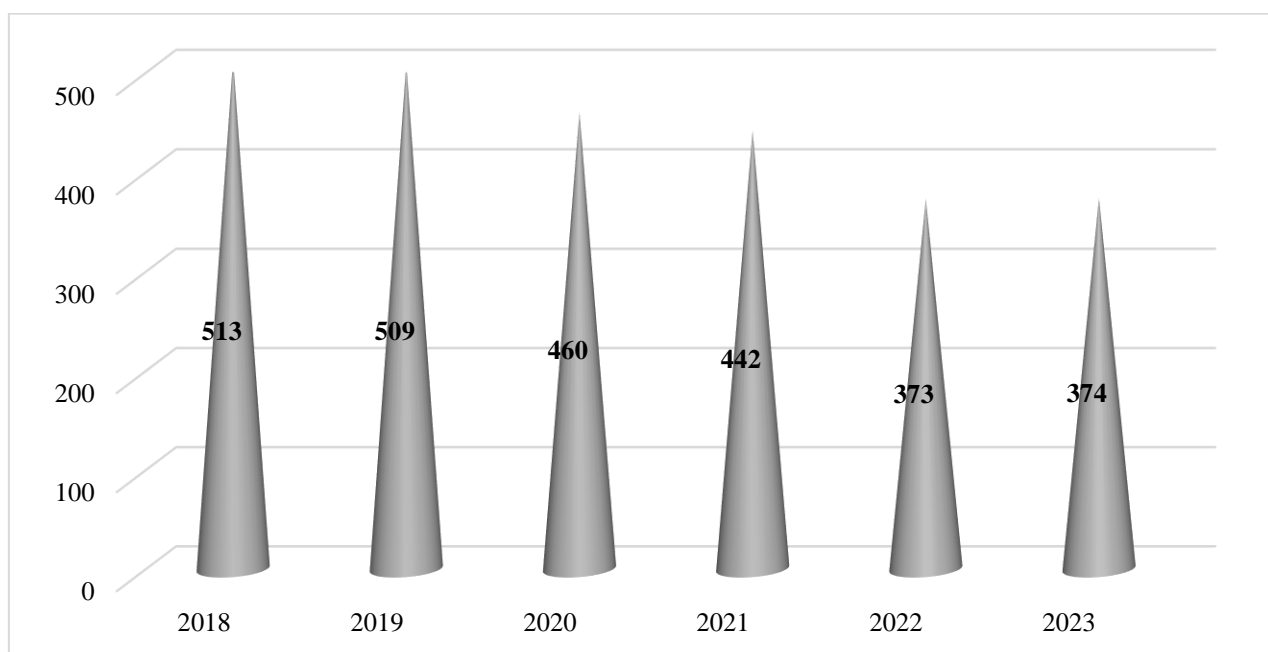


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2018-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатку А

Як бачимо, протягом останніх років чисельність персоналу на підприємстві постійно скорочувалася. При тому, що загалом за даний час не відбувалося

суттєвого зниження обсягів виробництва, підприємство постійно зменшувало чисельність працюючих. Головним чином це зумовлено впровадженням нових технологій та закупівлею нового обладнання, що потребують менше обслуговуючого персоналу для виконання того ж обсягу робіт. З іншого боку, впровадження нових технологій у будівельній сфері вимагає від суб'єкта господарювання забезпечення належного рівня кваліфікації працівників, для чого необхідно здійснювати регулярне професійне навчання та підвищення їх кваліфікації.

Тому загалом приходимо до висновку, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в аналізованому періоді функціонувало достатньо ефективно та прибутково і не допустило скорочення обсягів виробництва внаслідок несприятливих змін на ринку. З іншого боку, специфіка його діяльності потребує більш детального розгляду підходів щодо забезпечення процесів розвитку персоналу підприємства.

## **2.2. Оцінка системи розвитку персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536»**

Специфіка оцінки системи розвитку персоналу на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» полягає у врахуванні особливостей будівельної галузі, у якій кваліфікація та професійний розвиток працівників безпосередньо впливають на якість і своєчасність виконання виробничих завдань. При цьому оцінка охоплює аналіз професійної підготовки, безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Важливим аспектом також є врахування потреб у розвитку як технічних, так і м'яких навичок, необхідних для ефективної роботи персоналу.

Крім того, оцінка передбачає необхідність аналізу мотиваційних складових системи управління персоналом, які стимулюють працівників до професійного зростання. При цьому застосування сучасних методів навчання, таких як

дистанційне навчання та участь у професійних семінарах або тренінгах також залежить від мотивації праці. Тому проведемо аналіз ситуації з оплатою праці на підприємстві за 2021-2023 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. – Аналіз складу фонду та динаміки оплати праці на  
ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				абсолютне, тис. грн.	відносне, %,	абсолютне, тис. грн.	відносне, %,
Фонд оплати праці штатних працівників всього	80719,8	38694,1	73974	-6745,8	-8,4	35279,9	91,2
Фонд основної заробітної плати	70659,6	30816,3	48798,5	-21861	-30,9	17982,2	58,4
Фонд додаткової заробітної плати	9827,7	7649,3	13868,8	4041,1	41,1	6219,5	81,3
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	3938,1	712,7	3183,7	-754,4	-19,2	2471	346,7
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати	44,4	29,5	-	-44,4	-	-29,5	-
Заохочувальні та компенсаційні виплати	232,5	228,5	306,7	74,2	31,9	78,2	34,2
Матеріальна допомога	232,5	228,5	148	-84,5	-36,3	-80,5	-35,2
Оплата за невідпрацьований робочий час	5845,2	6795	2350,6	-3494,6	-59,8	-4444,4	-65,4

Джерело: розраховано автором на основі додатку В.

Як бачимо, за аналізований період фонд оплати праці штатних працівників підприємства скоротився на 6745 тис. грн. При цьому середньомісячна зарплата штатного працівника у 2023 році зросла на 1263 грн. порівняно з 2021 роком і складала 16482 грн. Це обумовлено зменшенням чисельності персоналу підприємства за відповідний період. Разом з тим варто зазначити, що таке зростання середнього рівня оплати праці невідповідне зміні масштабу цін, що відбулося в національній економіці після початку війни. Тому можна стверджувати, що реальні доходи працівників підприємства за відповідний

період скоротилися. Разом з тим необхідно зазначити, що заохочувальні та компенсаційні виплати на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» складають всього 0,4% фонду оплати праці, що недостатньо для формування належної системи мотивації персоналу. Тому головним чином мотиваційна складова забезпечувалася через систему надбавок та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, обсяг яких у складі фонду оплати праці у 2023 році становив 3183,7 тис. грн.

Для детального огляду елементів мотиваційних витрат підприємства розглянемо їх склад та структуру у фонді оплати праці за аналізований період (рис. 2.4).

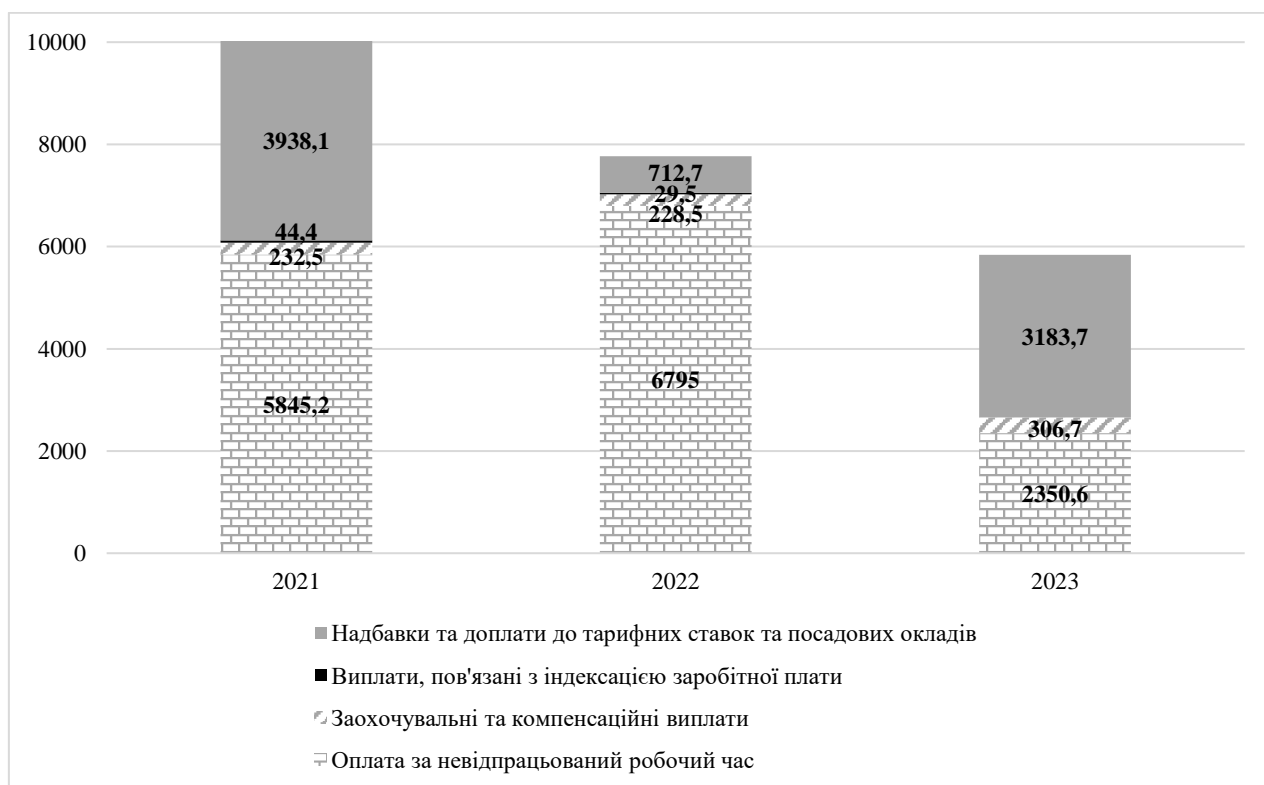


Рис. 2.4. Динаміка зміни мотиваційних виплат в структурі фонду оплати праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі Додатку В

З аналізу бачимо, що протягом усього аналізованого періоду найбільшу частку займала оплата за невідпрацьований робочий час. Проте у 2023 році

відбулися суттєві зміни у складі фонду оплати праці підприємства і серед мотиваційних виплат більшу його частку склали уже надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, котрі становили 54,5% проти 32,6% у 2021 році. Загалом бачимо, що підприємство орієнтується на формування мотивації праці за рахунок стимулювання її інтенсивності та професійної майстерності персоналу, що відображається у зростанні відповідного обсягу витрат у складі фонду оплати праці.

Проведемо також оцінку загальної динаміки фонду оплати праці на підприємстві за її окремим складовими (рис. 2.5).

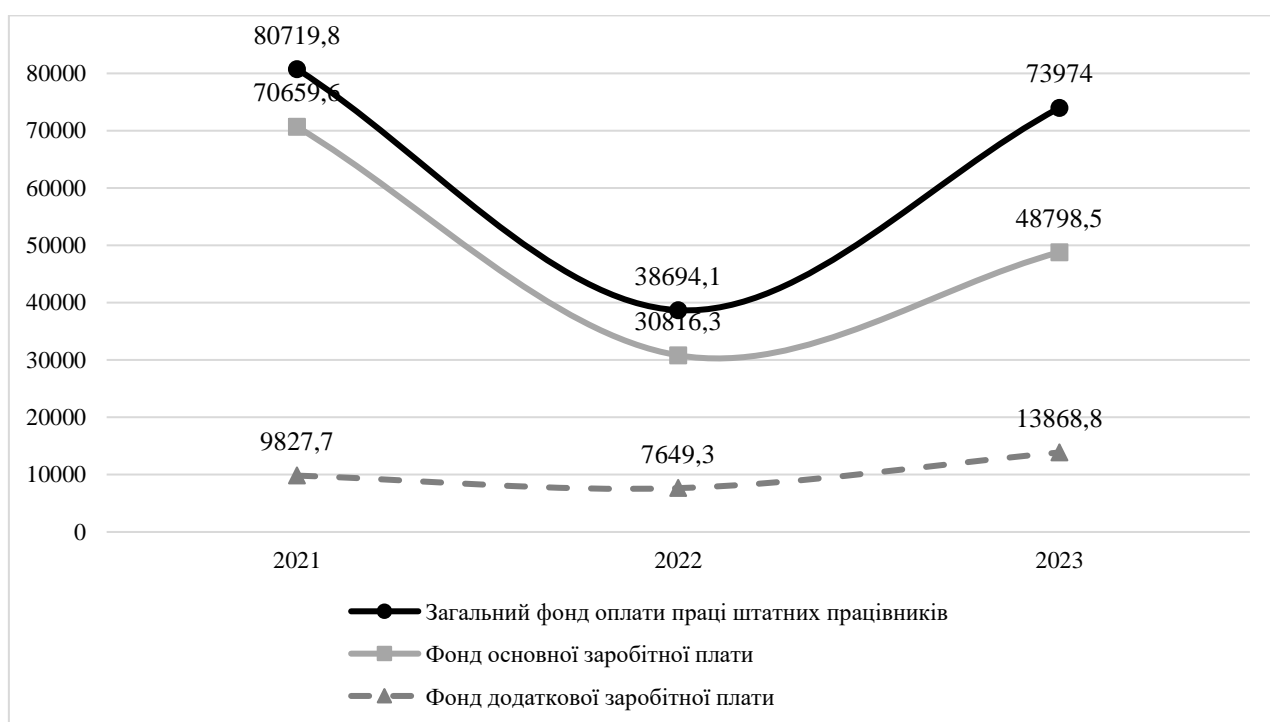


Рис. 2.5. Динаміка фонду оплати праці ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі Додатку В

Як видно з рис. 2.5, протягом аналізованого періоду динаміка зміни складових фонду оплати праці підприємства була нерівномірною. Зокрема, фонд основної заробітної плати після суттєвого зниження у 2022 році на 56,4% наступного року збільшився на 58,4%. Коливання ж фонду додаткової оплати

праці були більш суттєвими – у 2022 році він скоротився на 22,2%, а у 2023 зріс на 81,3%. Тобто бачимо, що у 2023 році ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» головний пріоритет віддало нарощенню додаткових виплат, пов'язаних із стимулюванням персоналу до зростання продуктивності праці.

Відповідно, проведемо оцінку динаміки показників продуктивності праці на підприємстві в аналізованому періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Аналіз продуктивності праці на ПрАТ  
«Луцьксантехмонтаж №536» за 2021–2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2023 до 2021		Відхилення 2023 до 2022	
				абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %	абсо- лютне, тис. грн.	віднос- не, %
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	292968	240923	430759	137791	47,0	189836	78,8
Середньорічна чисельність працюючих (осіб)	442	373	374	-68	-15,4	1	0,3
Кількість відпрацьованих людино-годин	884000	769872	774928	-109072	-12,3	5056	0,7
Виробіток на 1 працівника, тис. грн.	662,8	645,9	1151,8	489	73,8	505,9	78,3
Загальний виробіток підприємства на одну відпрацьовану людину-годину, грн.	0,33	0,31	0,56	0,23	69,7	0,25	80,6
Трудомісткість на 1 тис. грн. продукції	3	3,2	1,8	-1,2	-40,0	-1,4	-43,8

Джерело: розраховано автором на основі додатків Б, В.

Як бачимо, на підприємстві в аналізованому періоді постійно зростав показник виробітку на одного працівника. Зокрема, загальне його зростання склало 489 тис. грн. або 73,8%. В той же час показник трюдомісткості праці знизився з 3 до 1,8, а виробіток на одну відпрацьовану людину-годину зріс на 0,23 грн. Усе це свідчить, що підприємство досягло своєї мети щодо забезпечення мотивації персоналу до збільшення продуктивності праці.

Відповідно, існуючі на підприємстві програми та загальну політику мотивації праці можна визнати ефективними та дієвими.

Разом з тим, зважаючи на те, що професійне навчання персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» є критично важливим для забезпечення високої якості будівельно-монтажних робіт, дотримання стандартів безпеки та підвищення продуктивності, розглянемо діяльність підприємства по у даній сфері. При цьому необхідно врахувати, що інвестиції в професійне навчання підвищують мотивацію працівників та сприяють зниженню плинності кадрів, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства на ринку, оскільки кваліфікований персонал здатний виконувати виробничі завдання з вищою якістю та у належний термін. Відповідно, проаналізуємо поточний стан залучення персоналу підприємства до програм розвитку персоналу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. – Динаміка залучення персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» до програм професійного навчання за видами у 2021-2023 рр.

	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021р.		Відхилення 2023 р. до 2022р.	
	2021	2022	2023	абсо- лютне, чол.	віднос- не, %	абсо- лютне, чол.	віднос- не, %
Всього персоналу пройшло професійне навчання, чол.	90	118	144	54	60,0	26	22,0
Тренінги та семінари у сфері маркетингу та збуту, чол.	7	10	12	5	71,4	2	20,0
Навчання по обслуговуванню автоматизованих систем та нового обладнання, чол.	24	34	47	23	95,8	13	38,2
Професійне навчання по вдосконаленню операційних процесів, чол.	51	63	74	23	45,1	11	17,5
Програми тренінгів та навчання управлінського персоналу, чол.	3	5	5	2	66,7	0	-
Навчання роботі із спеціалізованим програмним забезпеченням, чол.	5	6	6	1	20,0	0	-

Джерело: розраховано автором на основі додатку В.

Отже, з даних табл. 2.4 видно, що у аналізованому періоді загальний обсяг працівників, що були залучені до заходів з розвитку персоналу, постійно збільшувалася. При цьому у 2023 році до даних програм було залучена на 54 працівника більше, ніж у 2021, тобто загальне зростання склало. При цьому найбільше працівників залучалося до програм професійного навчання по вдосконаленню операційних процесів. Зокрема, у 2023 році таке навчання пройшли 74 особи, тобто 51,4% від чисельності усього персоналу, залученого до проходження навчальних програм. Це пов'язано з тим, що основна маса операційних процесів пов'язана з проведенням будівельно-монтажних робіт, тому впровадження нових технологій вимагає додаткового навчання безпосередніх виконавців.

Також необхідно зазначити, що чимало працівників були залучені до проходження навчальних програм по обслуговуванню автоматизованих систем та нового обладнання, яке закуповувалося підприємством. Їх чисельність зросла з 24 чол. у 2021 році до 47 чол. у 2023, тобто – майже вдвічі. Це свідчить, що підприємство активно працює над оновленням своєї виробничої бази, що вимагає збільшення чисельності працівників з високим рівнем професійної підготовки до роботи на новій техніці.

Щодо залучення управлінців та працівників обслуговуючих відділів до програм професійного навчання, то за аналізований період їх число було не надто значним і зосереджувалося на освоєнні програм у сфері маркетингу та загального фінансового управління. Зокрема, у 2023 році за перший напрямом пройшли навчання 12 осіб, а за управлінським – 5.

Таким чином, приходимо до висновку, що на даний час на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» існує достатньо ефективна система залучення працівників до програм професійного навчання. При цьому реалізується підхід, котрий враховує необхідність диференціації програм навчання згідно функціональних потреб підприємства.

### **2.3. Аналіз показників результативності розвитку персоналу підприємства**

Фінансові витрати підприємства на програми розвитку персоналу є стратегічною інвестицією, що має довгостроковий вплив на його ефективність і конкурентоспроможність. При цьому практична цінність таких витрат полягає у забезпеченні їх позитивного впливу на різні аспекти діяльності суб'єкта господарювання, що сприяє формуванню довгострокової стратегії управління людськими ресурсами. Зокрема, витрати на розвиток персоналу сприяють підвищенню якості людського капіталу підприємства, оскільки інвестиції в навчання і розвиток працівників призводять до загального підвищення їх продуктивності та ефективності. Крім того, витрати на розвиток персоналу в контексті мотивації сприяють задоволенню потреб працівників у самореалізації, кар'єрному зростанні та визнанні, що підвищує їхню мотивацію до більш продуктивної роботи.

Також необхідно зазначити, що витрати на розвиток персоналу мають важливе значення в контексті організаційного розвитку підприємства. Це обумовлюється тим, що професійне навчання і розвиток працівників сприяють підвищенню гнучкості та інноваційної здатності суб'єкта господарювання, що дозволяє йому швидко реагувати на нові виклики та можливості. В такому аспекті інвестиції в розвиток персоналу забезпечують також і сталий розвиток підприємства. Оскільки розвиток персоналу сприяє формуванню стійкої та соціально відповідальної організації, то вона забезпечує належний рівень добробуту своїх працівників і створює умови для їхнього професійного зростання.

Таким чином, будь-яке підприємство задля забезпечення належного рівня своєї ефективності зобов'язане регулярно інвестувати кошти у покращення якісних характеристик персоналу. Тому проаналізуємо обсяг витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на заходи з розвитку персоналу протягом аналізованого періоду (рис. 2.6).

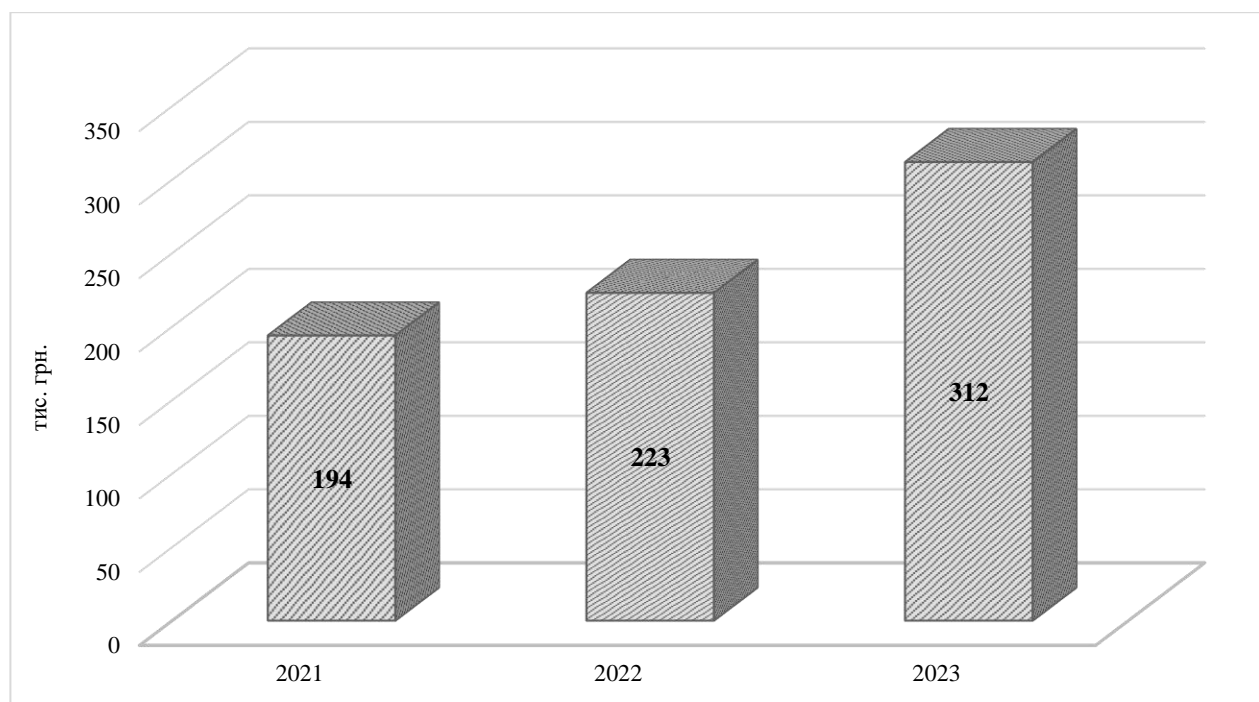


Рис. 2.6. Динаміка витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на фінансування програм розвитку персоналу за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Бачимо, що протягом аналізованого періоду ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» постійно збільшувало обсяг витрат на фінансування заходів з розвитку персоналу. Зокрема, у 2023 році на дані цілі було витрачено 312 тис. грн., що на 118 тис. грн. або на 60,8% більше, ніж у 2021 році. При цьому у 2022 році також спостерігався приріст витрат на дані цілі, проте, зважаючи на негативну динаміку ринку, він був меншим за абсолютним обсягом та за показником відносного приросту – 29 тис. грн. або 15% по відношенню до 2021 року.

Таким чином приходимо до висновку, що підприємство проводить цілеспрямовану політику збільшення фінансування програм розвитку персоналу, для чого щороку нарощує обсяг витрат на дані цілі. При цьому зростання таких витрат не залежить від динаміки прибутку підприємства, оскільки обумовлюється виробничою необхідністю забезпечення ефективності бізнес-процесів кваліфікованим персоналом відповідної якості та з визначеним набором професійних навичок.

Однак, для належної оцінки результативності витрат підприємства на програми розвитку персоналу потрібно врахувати, що ефективність таких витрат залежить, зокрема, і від їх обсягу з розрахунку на одного працівника за аналізований період (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Динаміка витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на програми професійного навчання на одного працівника у 2021-2023 рр.

	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.		Відхилення 2023 р. до 2022 р.	
	2021	2022	2023	абсолютне, чол.	відносне, %	абсолютне, чол.	відносне, %
Всього працівників, чол.	442	373	374	-68	-15,4	1	0,3
Працівники, що залучалися до програм професійного навчання за усіма видами, чол.	90	118	144	54	60,0	26	22,0
Загальні витрати на професійне навчання та розвиток персоналу, тис. грн.	194	223	312	118	60,8	89	39,9
Витрати на програми розвитку персоналу одного працівника, тис. грн.	2,2	1,9	2,2	-	-	0,3	15,8
Витрати на програми розвитку персоналу одного середньооблікового працівника, тис. грн.	0,4	0,6	0,8	0,4	100,0	0,2	33,3

Примітка. Розраховано автором на основі додатків А, Б, В.

Як бачимо з табл. 2.5, протягом аналізованого періоду обсяг витрат підприємства, що спрямовувалися на заходи з професійного навчання персоналу з розрахунку на одного штатного працівника не змінилися і склали 2,2 тис. грн. При цьому у 2022 році спостерігалось зниження таких витрат до 1,9 тис. грн. За цей же період відбулося зростання витрат на розвиток персоналу з розрахунку на одного середньооблікового працівника, які збільшилися з 0,4 до 0,8 тис. грн. Ефективність такого приросту, втім, не є надто суттєвою, оскільки за цей же період загальна чисельність персоналу підприємства скоротилася 15,4%.

Однак, навіть незважаючи на відверто незначний загальний обсяг витратів на заходи з розвитку персоналу на одного працівника, варто зазначити, що зазвичай програми та тренінги у сфері навчання здійснюються комплексно для груп працівників, а не для кожного з них окремо. В такому аспекті витатки підприємства на дані цілі проводилися комплексно, внаслідок чого і відбулося їх скорочення обсягу саме з розрахунку на окремого працівника.

Однак, зважаючи на загальну динаміку витрат підприємства на заходи з розвитку персоналу одного середньооблікового працівника необхідно все ж відзначити їх загальний низький рівень, особливо – зважаючи на зміну масштабу цін в економіці. При цьому все ж варто відзначити позитивну тенденцію щодо збільшення витрат на дані цілі, що свідчить про орієнтацію підприємства на підвищення ефективності використання наявних працівників. Щоб оцінити таку ефективність проведемо витатків на програми розвитку персоналу як на одного працівника, так і на середньооблікового працівника (рис. 2.7).

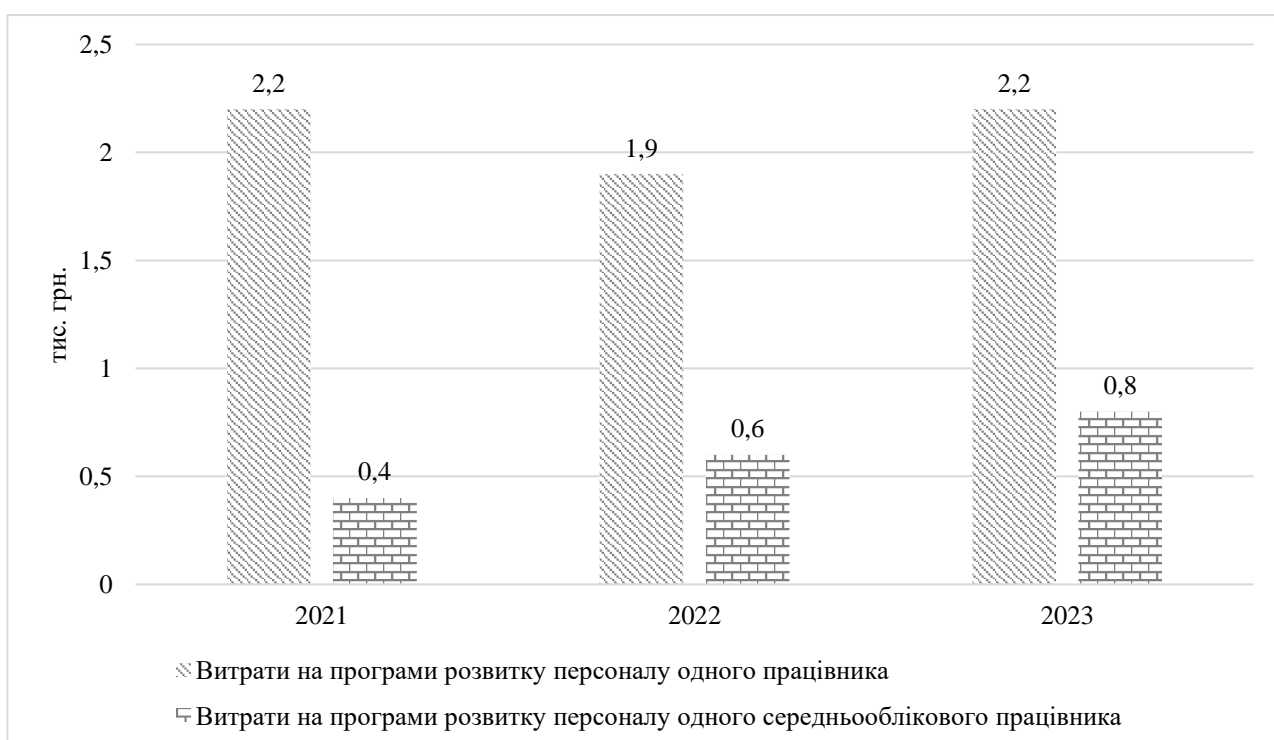


Рис. 2.7. Динаміка витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на програми розвитку персоналу одного працівника у 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

З результату розрахунків бачимо, що в аналізованому періоді обсяг витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на фінансування заходів з розвитку персоналу постійно зростає за обома показниками. При цьому сукупний розмір витрат на розвиток персоналу одного середньооблікового працівника у 2021 році складав 18,2% від витрат на одного працівника, а у 2023 році він зріс до 36,4%. Водночас, обсяг видатків на фінансування розвитку персоналу одного працівника у цей же період залишилися незмінними, а витрати на одного середньооблікового працівника зросли вдвічі – з 0,4 до 0,8 тис. грн. Отже, можна стверджувати про зростання ефективності діяльності суб'єкта господарювання у сфері розвитку персоналу за 2021-2023 роки. Втім, не варто забувати про загальний низький рівень витрат на дані цілі, що потребує від підприємства перегляду своєї політики щодо фінансування відповідних програм.

Також оцінимо співвідношення між чисельністю працівників, що залучалися до програм розвитку персоналу на підприємстві в аналізованому періоді та загальною їх кількістю (рис. 2.8).

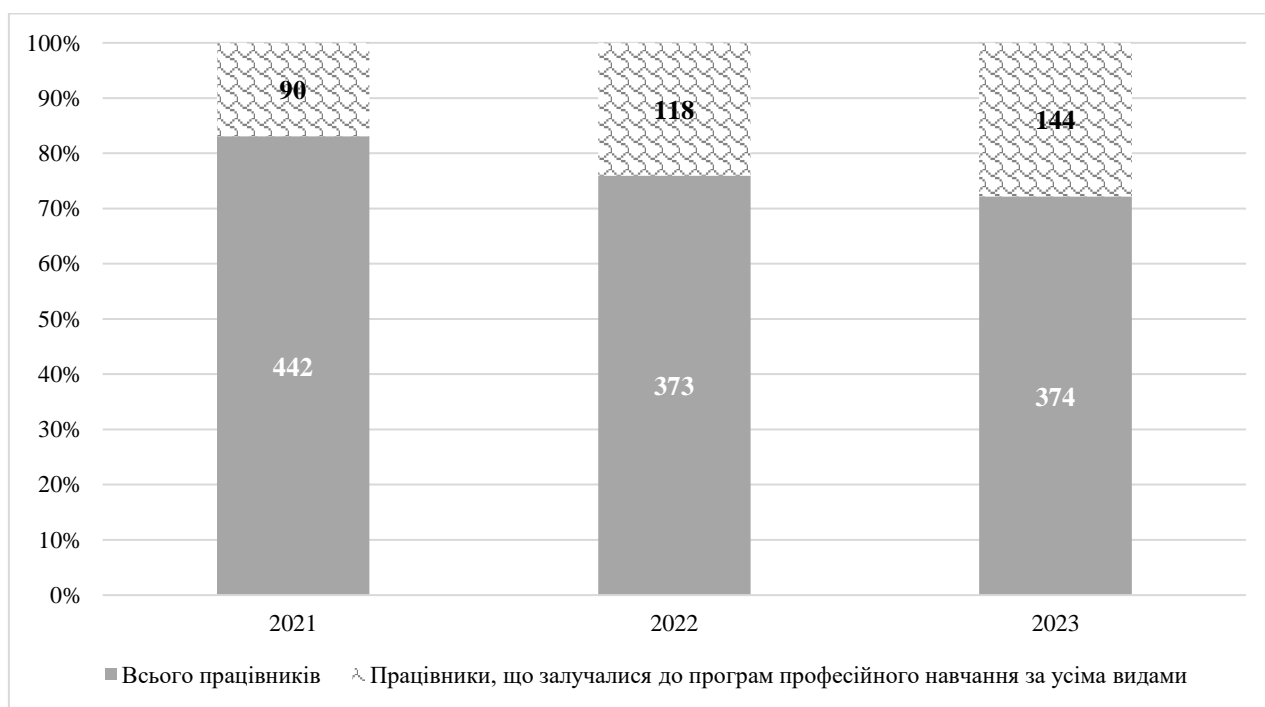


Рис. 2.8. Динаміка частки персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536», який залучався до програм розвитку персоналу за 2021-2023 рр.

Джерело: розраховано автором

З рис. 2.8 бачимо, що на підприємстві в аналізованому періоді постійно зростала частка працівників, які залучалися до програм професійного навчання. Якщо у 2021 році вони склали лише 20,4% від усього персоналу, то у 2023 їх питома вага зросла до 38,5 від усіх штатних працівників підприємства. Це свідчить про активізацію діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» у сфері розвитку персоналу. Водночас необхідно зазначити, що бажаним середньорічним показником залученості працівників до проходження програм професійного навчання є порогове значення 50%, якого підприємство наразі не досягає. Втім, темпи зростання залучення працівників до заходів з розвитку персоналу дозволяють розраховувати, що даного порогового значення буде досягнуто протягом найближчих двох років.

Таким чином приходимо до висновку, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» загалом ефективно працює над формуванням ефективної системи розвитку персоналу та здійснює заходи, спрямовані на загальне підвищення її продуктивності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні основи та проведено аналіз функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. Результати дослідження дають змогу оцінити сильні і слабкі сторони існуючої системи розвитку персоналу, провести оцінку її ефективності в контексті підвищення рівня професійного розвитку працівників та впливу на загальне підвищення результативності діяльності суб'єкт господарювання. На основі цього було сформульовано ряд висновків:

– визначено, що сучасні підходи до розуміння сутності розвитку персоналу полягають у функціональній інтеграції постійного професійного навчання з виробничими процесами, індивідуалізації програм розвитку з урахуванням потреб працівників, використанні технологій для дистанційного та онлайн-навчання, а також акценті на розвиток soft skills поряд із вдосконаленням технічних компетенцій.

– з'ясовано, що розвиток персоналу має критичне значення для управління персоналом на підприємстві. Зокрема, розвиток знань і навичок працівників безпосередньо впливає на їхню здатність ефективно виконувати свої професійні обов'язки, що, у свою чергу, підвищує продуктивність усього підприємства. При цьому здійснення інвестицій в розвиток персоналу показує працівникам, що підприємство цінує їхній внесок і готове підтримувати їхній професійний ріст. Це сприяє підвищенню лояльності персоналу та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

– на основі вивчення сучасних підходів до трактування поняття «розвиток персоналу» запропоновано власне бачення даної економічної категорії, як систематичний та безперервний процес навчання, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок працівників, який всебічно сприяє підвищенню їхньої продуктивності праці та загальної професійної результативності. При цьому основними цілями розвитку персоналу є

підвищення професійного рівня працівників, їх функціональна адаптація до змін у технологіях і умовах праці, а також забезпечення готовності до виконання нових завдань та розвиток потенціалу для кар'єрного зростання.

– визначено, що специфіка планування розвитку персоналу полягає в тому, що воно включає в себе не лише аналіз майбутніх потреб підприємства у кваліфікованих кадрах, але й оцінку поточного рівня знань і навичок працівників та передбачає необхідність розробки індивідуальних планів розвитку для кожного конкретного працівника. Це дозволяє управлінцям сформувати системний підхід до навчання та розвитку, який враховує як стратегічні цілі підприємства, так і індивідуальні потреби працівників.

– досліджено, що ефективне планування розвитку персоналу має важливе значення для забезпечення безперервного професійного зростання працівників та підвищення їхньої мотивації. Це сприяє формуванню умов для більш ефективного використання людських ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

– з'ясовано, що планування розвитку персоналу є невід'ємною складовою управління людськими ресурсами, що забезпечує безперервний професійний розвиток працівників, підвищення їхньої кваліфікації та адаптацію до змін у технологіях і умовах праці. Успішне планування розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства та зниженню плинності кадрів. Тому використання різноманітних підходів та методів планування розвитку персоналу дозволяє сформувати на підприємстві ефективну систему управління людськими ресурсами, яка сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стійкий розвиток підприємства у динамічному бізнес-середовищі.

– обґрунтовано, що однією з найбільш ефективних наразі вважається система розвитку персоналу в США, де він охоплює широкий спектр заходів від кар'єрного планування до найсучасніших технологій дистанційного навчання,

що реалізуються на основі штучного інтелекту та віртуальної реальності. Американські компанії досить активно впроваджують системи управління навчанням, що дозволяють автоматизувати процеси розвитку персоналу й забезпечувати доступ до навчальних матеріалів у будь-який час і з будь-якого місця. Такі системи дозволяють проводити вебінари, онлайн-курси, тестування та оцінку знань працівників.

– визначено, що європейські компанії активно використовують різноманітні методи розвитку персоналу, включаючи стажування, ротацію посад, внутрішнє та зовнішнє навчання, а також участь у міжнародних тренінгах і семінарах. Важливою особливістю європейського підходу є орієнтація на розвиток soft skills, таких як комунікація, командна робота, критичне мислення та управління стресом. Ці навички вважаються не менш важливими, ніж технічні компетенції, і суттєво впливають на загальну ефективність роботи працівників. При цьому витрати європейських компаній на розвиток персоналу є достатньо значними.

– доведено, що міжнародний досвід функціонування систем розвитку персоналу свідчить про важливість інвестицій у навчання та професійний розвиток працівників для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємств. Країни з розвинутою економікою використовують різноманітні підходи та методи розвитку персоналу, що враховують як специфіку національних ринків праці, так і сучасні тенденції в управлінні людськими ресурсами. Тому вивчення міжнародного досвіду дозволяє запозичити найкращі підходи та адаптувати їх до умов вітчизняних підприємств, що сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та розвитку персоналу у довгостроковій перспективі.

– на основі здійсненого аналізу основних економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» визначено, що за аналізований період загальний обсяг активів підприємства скоротився на 0,3%, або на 1420 тис. грн. в абсолютному виразі. Головним фактором, що вплинув на

таке скорочення, стала війна, адже основна частка скорочення активів припала на 2022 рік. Натомість після відносної стабілізації ситуації на ринку, обсяг активів підприємства у 2023 році зріс на 56065 тис. грн. у порівнянні з 2022 роком, що складає зростання на 14,1%. При цьому скорочення стосувалося виключно необоротних активів суб'єкта господарювання, оскільки необоротні активи за звітний період практично не змінилися.

– на основі розрахунку показників загальної ефективності діяльності підприємства відзначено їх постійне зростання, коли протягом аналізованого періоду відбулося зростання фондівдачі основних засобів, яка збільшилася на 19,9 грн. – з 25,6 до 45,5 тис. грн. Разом з цим відбулося й покращення показників фінансової результативності діяльності підприємства. Зокрема, його загальна рентабельність за аналізований період зросла з 2,3% до 8,2%. Це свідчить про зростання виробничої ефективності та прибутковості діяльності ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536».

– визначено, що в аналізованому періоді на підприємстві спостерігався спад прибутковості та зниження доходу у 2022 році. Це було пов'язано з дестабілізацією ринку у зв'язку з початком російської агресії проти України. Внаслідок цього підприємство було змушене скоротити обсяг будівельних робіт, а продажі на ринку нерухомості суттєво знизилися. Після стабілізації ситуації, у 2023 році підприємство зуміло наростити обсяг виробництва на 55,8%. Внаслідок цього відбулося і зростання прибутковості його діяльності. Зокрема, у 2023 році прибуток склав 35314 тис. грн., що на 29439 тис. грн. більше, ніж у довоєнному 2021 році. Це свідчить, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зуміло подолати негативні тенденції та забезпечило належний рівень ефективності своєї виробничої та фінансової діяльності.

– досліджено, що за аналізований період фонд оплати праці штатних працівників підприємства скоротився на 6745 тис. грн. При цьому середньомісячна зарплата штатного працівника у 2023 році зросла на 1263 грн. порівняно з 2021 роком і складала 16482 грн. Це обумовлено зменшенням чисельності персоналу підприємства за відповідний період. Разом з тим варто

зазначити, що таке зростання середнього рівня оплати праці невідповідне зміні масштабу цін, що відбулося в національній економіці після початку війни. Тому можна стверджувати, що реальні доходи працівників підприємства за відповідний період скоротилися.

– з'ясовано, що протягом аналізованого періоду найбільшу частку в структурі фонду оплати праці займала оплата за невідпрацьований робочий час. Проте у 2023 році відбулися суттєві зміни у його складі і серед мотиваційних виплат більшу його частку склали уже надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, котрі становили 54,5% проти 32,6% у 2021 році. Тому можна зробити висновки, що підприємство орієнтується на формування мотивації праці за рахунок стимулювання її інтенсивності та професійної майстерності персоналу, що відображається у зростанні відповідного обсягу витрат у складі фонду оплати праці.

– визначено, що у аналізованому періоді загальний обсяг працівників, що були залучені до заходів з розвитку персоналу, постійно збільшувалася. При цьому у 2023 році до даних програм було залучена на 54 працівника більше, ніж у 2021, тобто загальне зростання склало. При цьому найбільше працівників залучалося до програм професійного навчання по вдосконаленню операційних процесів. Зокрема, у 2023 році таке навчання пройшли 74 особи, тобто 51,4% від чисельності усього персоналу, залученого до проходження навчальних програм. Це пов'язано з тим, що основна маса операційних процесів пов'язана з проведенням будівельно-монтажних робіт, тому впровадження нових технологій вимагає додаткового навчання безпосередніх виконавців.

– на основі проведеного аналізу динаміки витрат підприємства на фінансування програм розвитку персоналу визначено, що протягом аналізованого періоду воно постійно збільшувало обсяг видатків на фінансування заходів з розвитку персоналу. Зокрема, у 2023 році на дані цілі було витрачено 312 тис. грн., що на 118 тис. грн. або на 60,8% більше, ніж у 2021 році. При цьому у 2022 році також спостерігався приріст витрат на дані цілі, проте, зважаючи на негативну динаміку ринку, він був меншим за абсолютним

обсягом та за показником відносного приросту – 29 тис. грн. або 15% по відношенню до 2021 року.

– з’ясовано, що протягом аналізованого періоду обсяг витрат підприємства, що спрямовувалися на заходи з професійного навчання персоналу з розрахунку на одного штатного працівника не змінилися і склали 2,2 тис. грн. При цьому у 2022 році спостерігалось зниження таких витрат до 1,9 тис. грн. За цей же період відбулося зростання витрат на розвиток персоналу з розрахунку на одного середньооблікового працівника, які збільшилися з 0,4 до 0,8 тис. грн. Ефективність такого приросту, втім, не є надто суттєвою, оскільки за цей же період загальна чисельність персоналу підприємства скоротилася 15,4%.

– визначено, що в аналізованому періоді обсяг витрат ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» на фінансування заходів з розвитку персоналу постійно зростав за обома показниками. При цьому сукупний розмір витрат на розвиток персоналу одного середньооблікового працівника у 2021 році складав 18,2% від витрат на одного працівника, а у 2023 році він зріс до 36,4%. Водночас, обсяг видатків на фінансування розвитку персоналу одного працівника у цей же період залишилися незмінними, а витрати на одного середньооблікового працівника зросли вдвічі – з 0,4 до 0,8 тис. грн. Отже, можна стверджувати про зростання ефективності діяльності суб’єкта господарювання у сфері розвитку персоналу за 2021-2023 роки. Разом з тим, не варто забувати про загальний низький рівень витрат на дані цілі, що потребує від ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» перегляду своєї політики щодо фінансування відповідних програм.

Загалом, проведене дослідження підтвердило важливість систематичного підходу до розвитку персоналу на підприємстві. При цьому можна стверджувати, що ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» загалом ефективно працює над формуванням ефективної системи розвитку персоналу та здійснює заходи, спрямовані на загальне підвищення її продуктивності. Аналіз показав, що інвестиції у професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників мають

значний позитивний вплив на продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

Тому з метою забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» в довгостроковій перспективі та його функціональної адаптації до змін бізнес-середовища і підвищення ринкової позиції необхідно сформувати комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу, які б сприяли підвищенню мотивації працівників, зниженню плинності кадрів та загальному підвищенню ефективності використання персоналу суб'єкта господарювання. На нашу думку, для забезпечення такої ефективності та продуктивності діяльності підприємства, на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» необхідно реалізувати наступні заходи:

1. Рекомендується запровадити на підприємстві комплексну програму безперервного навчання для усіх рівнів персоналу. Основою цієї програми повинно стати регулярне підвищення кваліфікації працівників шляхом їх участі у внутрішніх та зовнішніх тренінгах, семінарах та спеціалізованих курсах. При цьому важливо забезпечити доступ таких працівників до сучасних навчальних матеріалів і ресурсів, використовуючи онлайн-платформи для дистанційного навчання. Такий підхід дозволить працівникам самостійно вибирати зручний час для навчання, що сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації. Водночас особливу увагу слід приділити розвитку технічних і професійних навичок, які є критично важливими для виконання будівельно-монтажних робіт. Регулярне навчання новітнім технологіям та методам роботи дозволить підвищити ефективність і якість виконання виробничих завдань. Крім того, до такої програми необхідно включити спеціалізовані курси з розвитку soft skills, таких як комунікація, лідерство, управління часом тощо. Це сприятиме формуванню більш ефективних команд, покращенню взаємодії між працівниками та керівництвом. Тому програма безперервного навчання повинна включати в себе індивідуальні плани розвитку для кожного працівника, які б враховували їхні особисті цілі, потреби та потенціал. Такі індивідуальні плани дозволять забезпечити персоналізований

підхід до навчання та розвитку, що сприятиме максимальному розкриттю потенціалу кожного окремого працівника. Важливо при цьому забезпечити регулярний зворотний зв'язок між виконавцями та управлінським персоналом для оцінки прогресу і коригування планів розвитку відповідно до зміни умов бізнес-середовища. Запровадження комплексної програми безперервного навчання сприятиме підвищенню професійного рівня працівників, їхньої адаптивності до змін у технологіях та умовах праці, а також загальній ефективності підприємства. Це дозволить ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» зберегти конкурентоспроможність на ринку та створити умови для стійкого розвитку в довгостроковій перспективі.

2. Для вдосконалення системи розвитку персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» доцільно запровадити систему менторства та коучингу. При цьому менторство повинно передбачати призначення досвідчених працівників або керівників у якості наставників для нових або менш досвідчених працівників. Наставники будуть допомагати підопічним освоїтись на робочому місці, передаватимуть їм свої знання та навички і всебічно підтримувати у вирішенні професійних питань. Така система сприятиме швидшій адаптації нових працівників, підвищенню рівня їхньої мотивації, а також формуванню корпоративної культури взаємодопомоги та підтримки на підприємстві. Коучинг, у свою чергу, повинен бути орієнтований на розвиток особистісних і професійних якостей працівників через індивідуальні навчальні сесії з коучем. Коуч допомагатиме працівникам визначити їхні цілі, розробити стратегії для їх досягнення, розвивати необхідні навички та долати перешкоди. Тому коучинг сприятиме підвищенню самосвідомості працівників, їхньої відповідальності за власний розвиток та здатності до самонавчання. Відповідно, сама система менторства та коучингу повинна бути структурованою та добре організованою. Для цього необхідно визначити критерії відбору менторів та коучів, забезпечити їхню підготовку та підтримку, а також розробити механізми моніторингу і оцінки ефективності усієї системи. Важливо також сформувати умови для

регулярного обміну досвідом між менторами та коучами, що сприятиме підвищенню якості наставницької та коучингової діяльності. Отже, запровадження системи менторства та коучингу дозволить створити середовище, де працівники зможуть отримувати постійну професійну підтримку та зворотний зв'язок, розвивати свої професійні та особистісні якості, підвищувати свій рівень мотивації до праці. Це сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та розвитку його корпоративної культури.

3. Для ефективного формування системи розвитку персоналу ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» важливо інтегрувати сучасні технології у процес навчання та розвитку. Використання цифрових платформ і інструментів для організації навчальних програм дозволить забезпечити доступність, гнучкість та ефективність навчання. Однією з ключових технологій при цьому є системи управління навчанням (LMS), які дозволяють автоматизувати процеси планування, проведення та моніторингу навчання. Такі системи забезпечують централізований доступ до навчальних матеріалів, можливість проведення онлайн-курсів, вебінарів, тестування та оцінки знань працівників. Важливо при цьому використовувати мобільні додатки для навчання, які дозволяють працівникам отримувати доступ до навчальних ресурсів у будь-який час і з будь-якого місця. Це особливо актуально для співробітників, які часто працюють на будівельних майданчиках і не завжди мають можливість відвідувати традиційні навчальні заходи. Мобільні додатки забезпечують гнучкість у навчанні, дозволяючи працівникам самостійно обирати зручний час для навчання і контролювати свій прогрес. Крім того, слід активно використовувати системи віртуальної та доповненої реальності для навчання працівників. Дані технології дозволяють створювати інтерактивні тренінги та симуляції, які максимально наближені до реальних умов роботи, що сприяє підвищенню ефективності навчання та зниженню ризиків, пов'язаних з помилками на реальному робочому місці. Інтеграція сучасних технологій в процес професійного навчання також передбачає використання штучного інтелекту для персоналізації навчальних

програм, що дає змогу забезпечити більш цілеспрямоване та ефективне навчання на основі врахування особливостей кожного працівника. Таким чином, інтеграція сучасних технологій у процес розвитку персоналу сприятиме підвищенню ефективності професійного навчання, забезпеченню доступності та гнучкості навчальних програм, зниженню ризиків тощо. Це дозволить ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» забезпечити належний рівень професійної підготовки своїх працівників, підвищити їхню мотивацію, а також зберегти конкурентоспроможність на ринку.

Загалом реалізація на ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» пропонованих заходів дозволить йому забезпечити зростання ефективності використання персоналу, що матиме безпосередній вплив на ефективність його виробничої та фінансової діяльності у довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О. І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 169–173.
2. Бабчинська О. І., Посвалюк О. А. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. №2(2). С. 110–123.
3. Брич В. Я., Гугул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
4. Вапнярчук Н. М. Світовий досвід професійного розвитку персоналу. *Право та інновації*. 2020. №2(30). С. 63–69.
5. Герасименко О. О. Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій. *Інноваційна економіка*. 2019. №3-4. С. 45–51.
6. Городничук Н. В. Управління якістю професійного розвитку персоналу промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Покровськ, 2015. 24 с.
7. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.
8. Дзямулич М. І. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. №1. С. 3–7.
9. Економіка та управління персоналом : магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : Надстир'я, 2024. 344 с.
10. Захарчин Г. М. Потенціал розвитку персоналу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. №55.
11. Каут О. В., Пахлова О. В., Корсікова А. Д. Науково-практичні підходи до формування та оцінки ефективності системи розвитку персоналу. *Науковий*

*вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2020. №29. С. 76-79.

12. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 150-154.

13. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.

14. Могильна Л. М., Харченко Т. М., Клецова Н. В. Основні аспекти управління соціально-економічним розвитком персоналу підприємства в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. №54.

15. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.

16. Обруч, Г. В. Концепція впровадження менторингу в систему управління розвитком персоналу підприємств залізничного транспорту. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. №4. С. 177-184.

17. Партика І. В., Ожубко Г. В. Сучасні аспекти професійного розвитку персоналу організації. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2020. №2(68). С. 154–157.

18. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. 328 с.

19. Плугіна Ю. А. *Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі*. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323-327.

20. Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.

21. ПрАТ «Луцьксантехмонтаж №536» : веб-сайт. URL: <https://www.lstm.com.ua> (дата звернення 15.05.2024).

22. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.

23. Сардак С. Е. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 927-935.
24. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. *Ефективна економіка*. 2019. №5.
25. Семикіна М. В., Дудко С. В., Орлова А. А. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.
26. 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 : ІВВ ЛНТУ, 2023. 414 с.
27. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
28. Ушкальов В. В., Мартіянова М. П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 5.
29. Bailey C., Mankin D., Kelliher C., Garavan T. Strategic human resource management. Oxford : Oxford university press, 2018. 416 p.
30. Dessler G. Human Resource Management. 15th edition. London : Pearson, 2016. 720 p.
31. *EuroStat Database*: web-site. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (дата звернення 15.05.2024).
32. Freifeld L. 2023 Training Industry Report. *Training Magazine*: web-site. URL: <https://trainingmag.com/2023-training-industry-report> (дата звернення 15.05.2024).
33. Hentze J, Metzner J. Personalwirtschaftslehre 1 - Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. 5th ed. Bern : Haupt Verlag; 1991. 683 p.







