

Інвестування заходів з розвитку персоналу на Українських підприємствах

Дашко Ірина Миколаївна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління персоналом і маркетингу Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>, Web of Science: <https://cutt.ly/BCq8n88>, Researcher: <http://surl.li/znbidt>, Scopus: <https://cutt.ly/hGWXVcQ>

Михайліченко Любомир Володимирович

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка» Запорізький національний університет, м. Запоріжжя, Україна, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

Прийнято: 18.11.2024 | Опубліковано: 29.11.2024

***Анотація.** Мета статті – Проаналізувати теоретичні основи розвитку персоналу, здійснити дослідження інвестицій в розвиток працівників на прикладі українського підприємства та запропонувати стратегію розвитку працівників з можливістю імплементації на українських підприємствах. **Методи.** У статті використано комплексні методи аналізу, синтезу та узагальнення. Теоретичною основою є дослідження, здійснені вітчизняними науковцями. **Результати.** В даній статті досліджено тему інвестування заходів з розвитку персоналу на українських*



підприємствах. Мета дослідження полягає у визначенні та донесенні до керівників підприємства вадливості інвестування в розвиток працівників як найціннішого ресурсу, який позитивно впливає на ріст самого підприємства. На початку дослідження визначено теоретичні основи розвитку працівників підприємств та окреслені основні аргументи менеджера на користь розвитку персоналу. Досліджено систему розвитку працівників на прикладі українського підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд». Дослідивши модель розвитку персоналу, було зазначено, що для початку потрібно визначити потребу в навчання працівників, виділити ресурси та розробити програму визначивши її ефективність шляхом оцінки впливу працівників на фінансові показники досліджуваного підприємства та зміну їх власної продуктивності. Визначено, що основними засобами розвитку персоналу для ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2022-2023 роках були лекції, тренінги, воркшопи та майстер-класи, які проводились для співробітників мережі. Також важливим елементом розвитку персоналу в компанії є залучення працівників до бізнес-процесів, що допомагає працівникам швидше адаптуватись та отримати корисні навички як для самого працівника так і для ТОВ «Сільпо-Фуд». **Висновки.** У статті запропоновано стратегію розвитку працівників, яку можна буде адаптувати в діяльність українських підприємств та охарактеризовано групу ресурсів, які необхідні для стратегії розвитку персоналу. В процесі дослідження визначено, що запорукою успіху підприємства є його персонал, а для того, що він був ефективний потрібно інвестувати в його розвиток та навчання.

Ключові слова: ресурс, оцінка персоналу, розвиток персоналу, інвестування в розвиток, працівник, навчання персоналу, тренінг, воркшоп, майстер-клас.

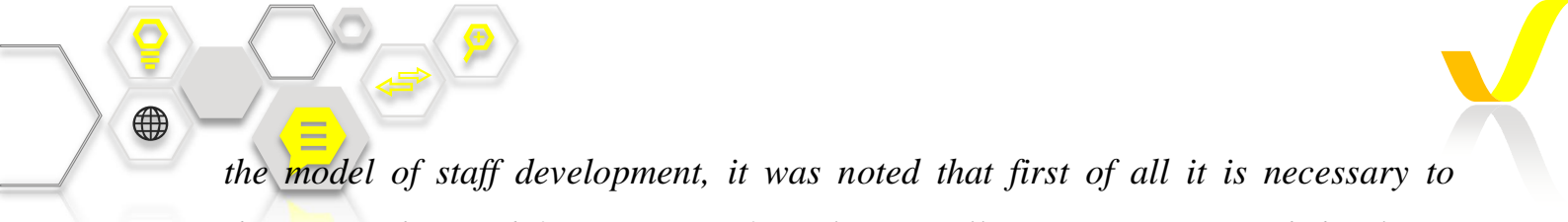
Iryna Dashko

Doctor of Economic Sciences, professor, Professor of the Department of Personnel management and Marketing Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5784-4237>, Web of Science: <https://cutt.ly/BCq8n88>, Researcher: <http://surl.li/znbidt>, Scopus: <https://cutt.ly/hGWXVcQ>

Lubomir Mykhailichenko

Applicant for the third (educational and scientific) level of higher education in the field of knowledge 05 “Social and Behavioral Sciences”, specialty 051 “Economics” Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3545-0805>

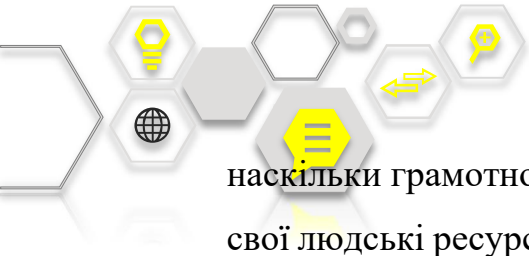
Abstract. *The purpose of the article is to analyze the theoretical foundations of personnel development, to conduct a study of investments in employee development on the example of a Ukrainian enterprise and to propose a strategy for employee development with the possibility of implementation at Ukrainian enterprises. **Methods.** The article uses comprehensive methods of analysis, synthesis and generalization. The theoretical basis is the research carried out by domestic scholars. **Results.** This article examines the topic of investing in staff development activities at Ukrainian enterprises. The purpose of the study is to identify and communicate to the managers of the enterprise the importance of investing in employee development as the most valuable resource that positively affects the growth of the enterprise itself. At the beginning of the study, the author defines the theoretical foundations of employee development and outlines the main arguments of a manager in favor of staff development. The system of employee development is studied on the example of the Ukrainian enterprise Silpo-Food LLC. Having studied*



*the model of staff development, it was noted that first of all it is necessary to determine the need for training of employees, allocate resources and develop a program to determine its effectiveness by assessing the impact of employees on the financial performance of the enterprise under study and changes in their own productivity. It was determined that the main means of staff development for Silpo-Food LLC in 2022-2023 were lectures, trainings, workshops and master classes held for the chain's employees. Another important element of staff development in the company is the involvement of employees in business processes, which helps employees to adapt faster and gain useful skills both for the employee and Silpo-Food LLC. **Conclusions.** The article proposes a strategy for employee development that can be adapted to the activities of Ukrainian enterprises and characterizes the group of resources that are necessary for a staff development strategy. In the course of the study, it was determined that the key to the success of an enterprise is its staff, and in order for it to be effective, it is necessary to invest in its development and training.*

Keywords: *resource, personnel assessment, personnel development, investing in development, employee, personnel training, training, workshop, master class*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення працівник є найціннішим ресурсом організації і тільки шляхом інвестування в його розвиток керівництво може отримати «дивіденди» у вигляді підвищення ефективності діяльності організації та її фінансових показників. Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використанню трудового потенціалу особистості, підвищенню її соціальної та професійної мобільності, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної й технологічної перебудови галузей економіки. Досягти високих результатів можна тільки тоді, коли люди володіють знаннями, уміннями і є мотивованими та цілеспрямованими, а навчання персоналу має бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток. Сьогодні можна стверджувати, що будь-яке підприємство процвітає настільки,



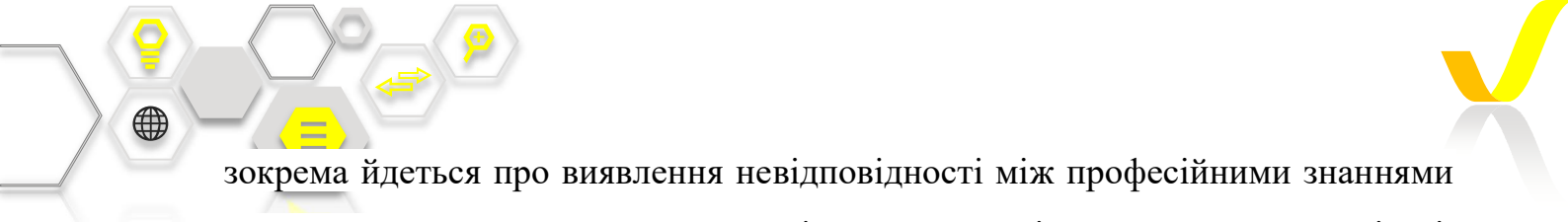
наскільки грамотно вона не просто залучає й зберігає, але й, головне, розвиває свої людські ресурси, свій персонал, з цього можна зробити висновок, що дана тема дослідження є актуальною для подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження теми інвестування в розвиток працівників були здійснені наступними українськими науковцями та дослідниками, такими як: Гончар В. О. [6], Збрицька Т. П. [2], Зленко А. М. [5], Колобердянко І. В. [7], Мірошніченко Д. А. [5], Марценюк О. В. [10], Мойсеєва В. О. [10], Морозов О. Ф. [6], Савченко Г. О. [2], Сахненко О. І. [8], Татаревська М. С. [2], Череп А. В. [15], Череп О.Г. [15], Якімова Н. С. [10] та іншими.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. В процесі написання статті запропоновано стратегію розвитку персоналу, основу якої складає працівник та визначено його користь для підприємства як цінного ресурсу. Проте з'являються нові питання щодо даного дослідження, зокрема саме розвитку персоналу, що потребують більш детального дослідження задля визначення напрямів їх зростання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Проаналізувати теоретичні основи розвитку персоналу, здійснити дослідження інвестицій в розвиток працівників на прикладі українського підприємства та запропонувати стратегію розвитку працівників з можливістю імплементації на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток персоналу є стратегічною функцією управління, яка позитивно впливає як на підприємство так і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію та набуваючи нових навичок і знань, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці та отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства, так і поза ним. Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є визначення потреб підприємства у цій галузі,



зокрема йдеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями та навичками, якими повинен володіти персонал підприємства для реалізації своїх цілей (сьогодні і в майбутньому), і тими знаннями та навичками, якими він володіє насправді. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника потребує спільних зусиль відділу професійного розвитку, самого співробітника та його керівника. Кожна із сторін привносить своє бачення цього питання, яке визначається її становищем на підприємстві та роллю в процесі професійного розвитку [1; 10].

Розвиток співробітників – ключовий інструмент менеджера для того, щоб знизити плинність та підвищити залученість і продуктивність його команди, але незважаючи на це, розвитком займаються рідко, мотивуючи це тим, що немає часу на зустрічі, заповнення анкет та іншу паперову тяганину. Виходом із цієї ситуації є інтеграція частих і коротких розмов про кар'єрні цілі та шляхи розвитку співробітників у повсякденну роботу [8]. Ключові аргументи на користь проведення розмов наведено на рис. 1.

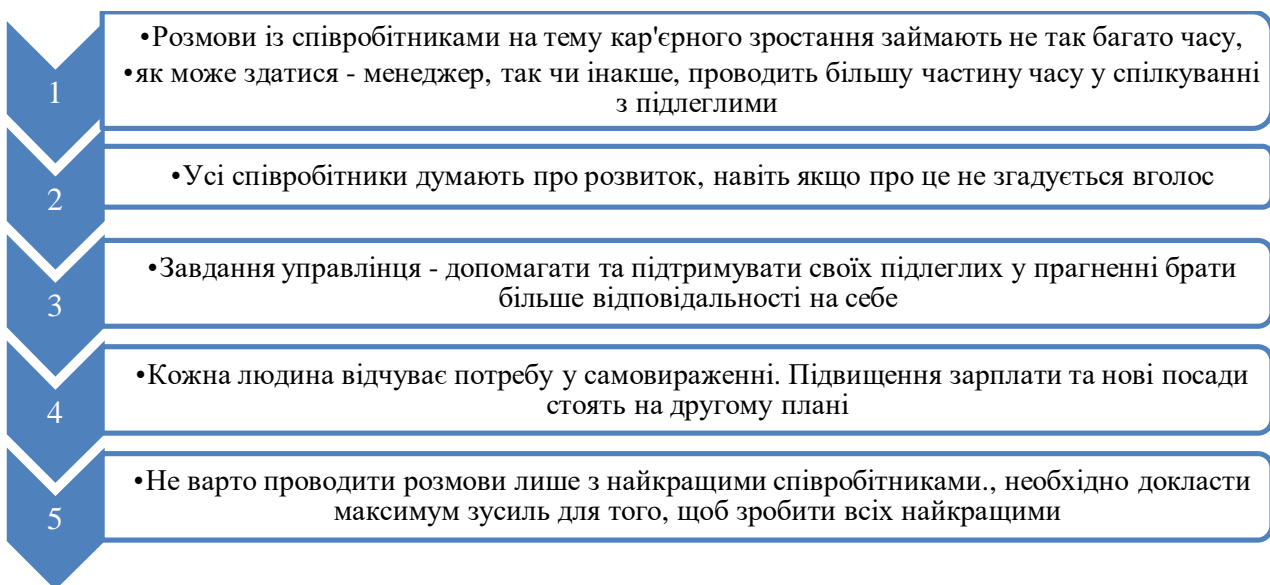


Рис. 1. Основні аргументи менеджера на користь розвитку персоналу

Джерело: [6]

Загалом варто відзначити, що система розвитку персоналу включає наступні елементи: професійне навчання, ротацію, планування кар'єри



персоналу організації, делегування повноважень, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів.

Основним елементом та найважливішою ланкою розвитку персоналу для підприємства є навчання. Серед основних видів навчання виділяють:

- підвищення кваліфікації кадрів – це навчання, метою якого є вдосконалення умінь, навичок та знань;
- підготовка кадрів – це планомірне навчання, що передбачає випуск висококваліфікованих кадрів для всіх видів людської діяльності;
- перепідготовка кадрів – це навчання, метою якого є набуття людиною нових знань, умінь і навичок через оволодіння будь-якою новою професією [7].

Навчання персоналу, будучи складовою процесу управління людськими ресурсами, необхідне для отримання знань, навичок, досвіду новими і діючими кадрами задля успішного здійснення виконуваної роботи. Корпоративна система навчання та розвитку має наступні аспекти (рис. 2).

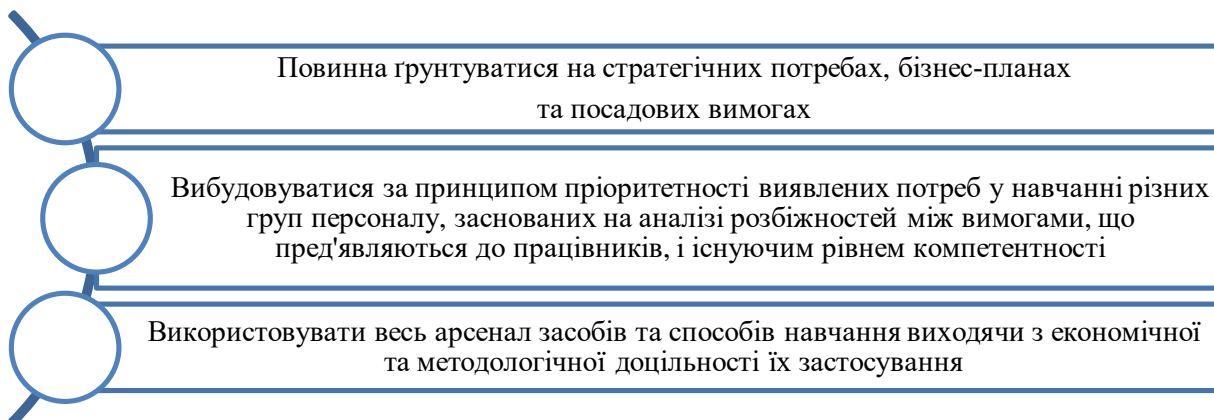


Рис. 2. Ключові аспекти корпоративної системи навчання та розвитку персоналу

Джерело: [2]

Управління навчанням підлеглих одна із напрямів діяльності управлінців (менеджерів). Організація процесу навчання персоналу ґрунтується на моделі навчання, що складається з циклів, характерних для проектних робіт, але модифікованої до процесу навчання, застосовуючи як

базисну платформу для роботи як працівниками сфери освіти в цілому, так і управлінцями (менеджерами).

Модель розвитку персоналу підприємства передбачає виконання робіт за основними етапами, що зображені на рис. 3.



Рис. 3. Основні етапи моделі розвитку персоналу

Джерело: [5, с. 35-36]

Отже, перш за все необхідно визначити потребу в навчання працівників, виділити ресурси, розробити програму та визначити її ефективність шляхом оцінки впливу працівників на фінансові показники підприємства та зміну їхньої власної продуктивності [11; 14].

Проаналізуємо інвестування в розвиток персоналу на прикладі ТОВ «Сільпо Фуд».

В табл. 1 представлена продуктивність праці у ТОВ «Сільпо-Фуд», виходячи з ефективності використання фонду оплати праці. Для оцінки ефективності використання фонду оплати праці доцільно розрахувати ряд показників, таких як обсяг реалізації продукції, прибутку на 1 грн. заробітної плати.



Таблиця 1

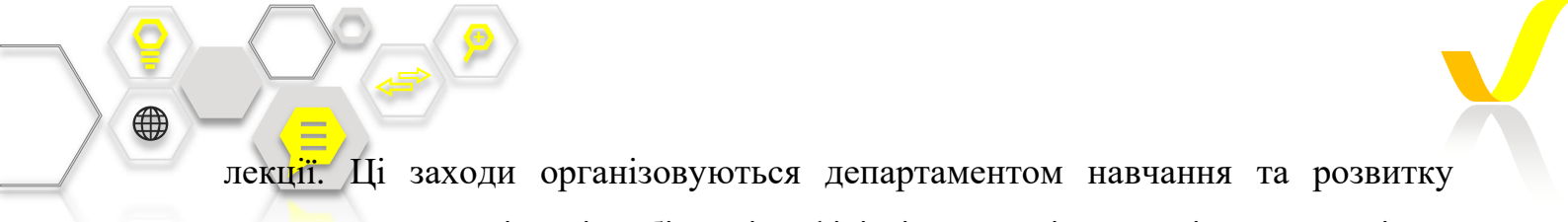
Показники ефективності використання фонду оплати праці
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1. Товарна продукція, тис. грн.	69990601	84 727 987	14 737 386	21,06
2. Собівартість реалізації продукції, тис. грн.	50815360	60 419 457	4933038	18,90
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	19175241	24308530	3448559	26,77
4. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн.	-7436039	-1 850 405	-570918	-75,12
5. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-7632318	-1 850 405	1268059	-75,76
6. Фонд оплати праці, тис. грн.	6332131	7473991	1141860	18,03
7. Обсяг товарної продукції на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	11,0532459	11,33637798	-0,43	2,56
8. Собівартість реалізації продукції на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	8,025001378	8,083961701	-0,48	0,73
9. Валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	3,02824452	3,252416279	0,05	7,40
10. Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	-1,17433436	-0,24757924	-0,08	-78,92
11. Чистий прибуток (збиток) на 1 грн. заробітної плати, грн./грн.	-1,20533166	-0,24757924	0,24	-79,46

Джерело: [9]

Наведені показники свідчать про те, що у 2023 році порівняно із попереднім роком показники, що характеризують ефективність використання фонду оплати праці, знизились. У звітному році обсяг товарної продукції на 1 грн. заробітної плати склав 2,56% від рівня попереднього року; валовий прибуток на 1 грн. заробітної плати у 2023 році, у порівнянні з 2022 роком, зріс на 7,4%. Прибуток від операційної діяльності на 1 грн. заробітної плати у 2022 році становив всього -1,17 грн./грн., а у 2023 році -0,24 грн./грн. Прибуток від звичайної діяльності на 1 грн. заробітної плати у 2022 році становив -1,2 грн./грн., а у 2023 році -0,24 грн./грн. Таким чином, спостерігається погіршення показників ефективності використання фонду оплати праці, це свідчить про те, що ТОВ «Сільпо-Фуд» слід вжити заходи щодо стабілізації ситуації.

Для навчання та розвитку персоналу в мережі Сільпо діють постійні програми, які включають в себе наставництво, зовнішні тренінги та ознайомчі



лекції. Ці заходи організуються департаментом навчання та розвитку персоналу для всіх співробітників офісів і магазинів мережі, менеджерів та фахівців з персоналу.

У ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2023 року було проведено 1260 заходів, таких як лекції, тренінги, воркшопи та майстер-класи, для співробітників мережі Сільпо. Ці заходи включали 45 тем, серед яких були: «Надихаючий лідер», «Емоційний інтелект – стійкий фундамент щасливого та успішного життя», «Активні продажі», «Як приймати рішення і не кидати монетку».

В табл. 2 наведені системи навчання та розвитку працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2

Системи розвитку та навчання персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2022-2023 рр.

Рік	Тип заходу	Кількість заходів	Кількість учасників
2022	Вебінари	30	7 192
2022	Мінітренінги	3 274	31 860
2023	Лекції, тренінги, воркшопи, майстер-класи	1 260	-

Джерело: [3-4]

Для працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» доступні різноманітні методи підвищення кваліфікації, що сприяють їхньому професійному розвитку. Внутрішні навчальні програми для працівників є одним зі способів, яким ТОВ «Сільпо-Фуд» забезпечує можливість отримати спеціалізовану освіту та навички у різних сферах роботи, включаючи продажі, обслуговування клієнтів, виробництво та управління.

Залучення до зовнішніх курсів та семінарів є іншим ефективним методом підвищення кваліфікації працівників. Шляхом спонсорування участі в таких заходах ТОВ «Сільпо-Фуд» надає можливість своїм працівникам ознайомитись з останніми тенденціями в галузі роздрібною торгівлі, харчової промисловості та суміжних сферах.

Менторство, як важлива практика, допомагає працівникам ТОВ «Сільпо-Фуд» удосконалювати свої навички та знання завдяки взаємодії з більш досвідченими колегами. Цей підхід передбачає індивідуальне

наставництво, спільну роботу над проектами або регулярні консультації з метою розвитку професійних компетенцій.

Крім того, компанія надає працівникам можливість здобувати нові знання та навички через онлайн-навчання. Це включає вебінари, курси та електронні підручники, що дають змогу самостійно вивчати актуальну інформацію та вдосконалювати свої професійні навички.

Система оцінки роботи та зворотного зв'язку у ТОВ «Сільпо-Фуд» є важливим інструментом для розвитку персоналу, характеристика якої наведена в табл. 3.

Таблиця 3

Аналіз складових оцінки розвитку персоналу в ТОВ «Сільпо-Фуд»

Складові	Характеристика
Виявити сильні та слабкі сторони працівників	Шляхом оцінки роботи та надання зворотного зв'язку керівництво може ідентифікувати, в чому працівники виявляються добре, а в чому можуть існувати проблеми або прогалини
Надати індивідуальні рекомендації	Основою на отриманій інформації, керівництво може забезпечити працівникам персоналізовані поради і рекомендації з метою поліпшення їхньої роботи та професійного розвитку
Забезпечити усвідомлення	Процес оцінки та зворотного зв'язку допомагає працівникам усвідомити свої сильні сторони і області для поліпшення та стимулюватиме їх до самовдосконалення та активного розвитку

Джерело: [3-4]

Зобразимо схему формування стратегії розвитку персоналу, яку можна імплементувати для будь-якого українського підприємства (рис. 4).



Рис. 4. Схема формування стратегії розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами



Запропонована схема формування стратегії щодо розвитку персоналу можлива до використання на українських підприємствах, адже запорукою успіху підприємства є його персонал, а для того, щоб він був ефективним необхідно постійно інвестувати в його розвиток та навчання.

Не менш важливим аспектом управління є ресурси професійного розвитку персоналу. Виділимо основні групи ресурсів, необхідні реалізації стратегії розвитку (рис. 5).



Рис. 5. Характеристика груп ресурсів, які необхідні для стратегії розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами

Реалізація стратегії розвитку персоналу буде успішною при виконанні наступних умов:

- наявність потреби організації у розвитку персоналу в даний момент та на перспективу.
- потенціал професійного та індивідуального розвитку у працівників, тобто мотивація до розвитку, наявність певного рівня компетенцій, здібностей.
- зацікавленість у розвитку самих працівників.

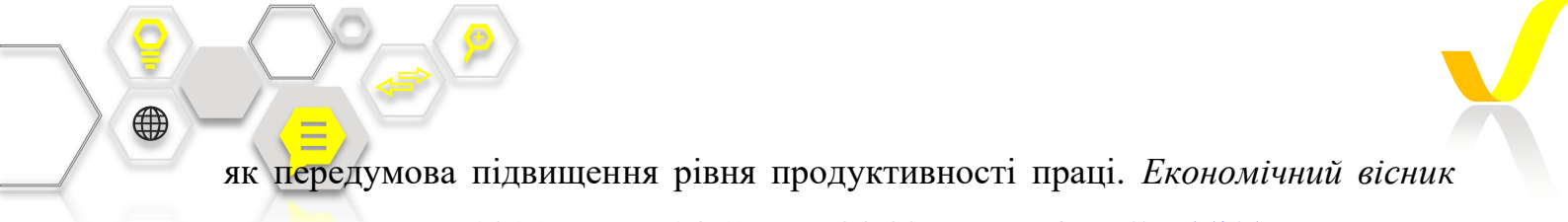


Отже, важливим є розуміння того, що управління розвитком персоналу організації – це частина менеджменту організації в цілому та функціональний елемент системи управління персоналом, тому розвиток персоналу необхідно здійснювати як для забезпечення росту підприємства так і для покращення загальної соціально-економічної ситуації в Україні.

Висновки. Таким чином система розвитку персоналу повинна включати цілеспрямовані та систематизовані заходи на персонал, які можуть забезпечити досягнення бажаного якісного рівня персоналу. Дослідивши розвиток персоналу на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено, що компанія інвестує у розвиток персоналу, що позитивно впливає на загальний результат діяльності. Саме персонал є невід’ємною частиною підприємства та інвестуючи й його розвиток, керівництво інвестує в розвиток свого підприємства та його майбутнього. Запропонована стратегія розвитку персоналу має базуватись на чотирьох етапах, впровадивши які ТОВ «Сільпо-Фуд» отримає цінний ресурс – висококваліфікованого працівника, який працюватиме на користь підприємствам та для досягнення своїх цілей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Дашко І. М. Зasadничі імперативи сучасних підходів до управління персоналом. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Економічні науки*. 2021. № 11(55). Том 1. С. 34-42. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2021/11/7722>
2. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://surl.li/fnqmvv> (дата звернення 16.11.2024)
3. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рік. URL: <http://surl.li/mngynm> (дата звернення 17.11.2024)
4. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <http://surl.li/fpakur> (дата звернення 17.11.2024)
5. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу



як передумова підвищення рівня продуктивності праці. *Економічний вісник університету*. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <http://surl.li/rkmxpp> (дата звернення 16.11.2024)

6. Морозов О. Ф., Гончар В. О. Система управління розвитком персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372> (дата звернення 16.11.2024)

7. Малтиз В. В., Дашко І. М., Колобердянко І. В. Управління персоналом на засадах інноваційних підходів. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2024. № 3(63) С. 100-103. URL: <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/210>

8. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903> (дата звернення 15.11.2024)

9. Фінансові звіти ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр. URL: <http://surl.li/mbwmeu> (дата звернення 17.11.2024)

10. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <http://surl.li/urvdwt> (дата звернення 15.11.2024)

11. Bradul O., Varava L., Turylo A., Dashko I., Varava A. Forecasting the effectiveness of the enterprise to intensify innovation and investment development, taking into account the financial component of economic potential. *Journal «Eastern-European Journal of Enterprise Technologies»*. 4/13 (112), 2021. Pp. 89-100. URL : https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3920429

12. Denysenko M., Konieczny G., Kolisnichenko P., Homon N. Formation of economic security of small and medium-sized enterprises in the state economic security system. *Economics, Finance and Management Review*, 2023. (4), pp.. 31–39.

13. Kalyniuk V. Place of economic security of enterprise in the general system of economic security. *Economic Analysis*, 2023. 33, 33-41.

14. Lokhman N., Beridze T., Baranik Z., Dashko I., Tkachenko S. Modeling



of investment impacts on industrial enterprise. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. Vol. 4, 2022. Pp. 151-155. URL: <https://cutt.ly/W1Z5e3C>

15. Cherep A., Adamenko M., Cherep O., Dashko I., Korolenko R., Kornukh O. The Influence of the Innovation Potential of Personnel on Strengthening Economic Security of Ukrainian Enterprises in the Post-War Period. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. Pp. 70-79. URL: <https://wseas.com/journals/bae/>