

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління розвитком персоналу сервісного підприємства»

Виконала: здобувачка вищої освіти за спеціальністю
073 «Менеджмент»
Малик Валерія Сергіївна

Керівник: **Хромущина Людмила Анатоліївна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент: **Шалигіна Ірина Валеріївна**
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую:

Завідувач кафедри

А.І. Орехова

« _____ »

2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧКИ

Малик Валерії Сергіївни

1. Тема роботи: «Управління розвитком персоналу сервісного підприємства»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Алар Сервіс Україна» м. Київ

керівник роботи Хромушина Людмила Анатоліївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від _____ *№* _____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) «12» червня 2024 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи): науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференцій, інформація з відкритих джерел, звітність підприємства та власні дослідження.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- узагальнити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу;
- провести оцінку системи управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»: надати організаційно-економічну характеристику підприємства; проаналізувати та оцінити організацію розвитку персоналу сервісного підприємства; провести оцінку результативності управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»;
- обґрунтувати пропозиції по удосконаленню управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»;
- сформулювати висновки.

Дата видачі завдання:

« ____ » вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	вересень 2023 р.	Виконано
2	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	жовтень – грудень 2023 р.	Виконано
3	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	лютий – березень 2024 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	квітень 2024 р.	Виконано
5	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	травень 2024 р.	Виконано
6	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	травень – червень 2024 р.	Виконано
7	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	07 червня 2024 р.	Виконано
8	Рецензування кваліфікаційної роботи	06 травня – 06 червня 2024 р.	Виконано
9	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	8 – 12 червня 2024 р.	Виконано
10	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	13 червня – 15 червня 2024 р.	Виконано
11	Захист кваліфікаційної роботи	26 червня 2024 р.	Виконано

Здобувачка

(підпис)

В.С. Малик

Керівник роботи

(підпис)

Л.А. Хромушина

Перевірку на автентичність проведено

(підпис)

Н.М. Баранік

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

(підпис)

М.О. Лишенко

АНОТАЦІЯ

Малик В.С. Управління розвитком персоналу сервісного підприємства. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент», СНАУ, Суми – 2024 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу сервісного підприємства.

Проведено оцінку системи управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»: розглянуто організаційно-економічні аспекти діяльності підприємства; проаналізовано та проведено оцінку організації розвитку персоналу сервісного підприємства; проведено оцінку результативності управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Розроблено пропозиції по удосконаленню управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», які передбачають необхідність формування стратегії розвитку персоналу; виокремлення функціональних підсистем розвитку персоналу; застосування технології тайм-менеджменту та визначення компонентів успішного розвитку персоналу сервісного підприємства.

Ключові слова: управління, персонал, розвиток персоналу, HR-менеджмент, сервісне підприємство.

SUMMARY

Malyk V.S. The management of staff development in a service company. Qualification work on specialty 073 «Management», SNAU, Sumy - 2024 - Manuscript.

The qualification work investigates the theoretical and methodological foundations of personnel development management in a service enterprise.

The system of personnel development management of LLC «Alar Service Ukraine» was evaluated: the organisational and economic aspects of the enterprise were considered; the organisation of personnel development of the service enterprise was analysed and evaluated; the effectiveness of personnel development management of LLC «Alar Service Ukraine» was evaluated.

Proposals for improving the management of staff development of LLC «Alar Service Ukraine» have been developed, which envisage the need to form a staff development strategy; allocation of functional subsystems of staff development; application of time management technology and identification of components of successful staff development of a service enterprise.

Keywords: management, personnel, personnel development, HR-management, service enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу	9
РОЗДІЛ 2 Оцінка системи управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Алар Сервіс Україна»	17
2.2 Аналіз та оцінка організації розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»	23
2.3 Оцінка результативності управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»	33
РОЗДІЛ 3 Удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»	36
ВИСНОВКИ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	49
Додаток А Інформація про ТОВ «Алар Сервіс Україна» з платформи Опендатабот	
Додаток Б Організаційна структура ТОВ «Алар Сервіс Україна»	
Додаток В Настанова з якості ТОВ «Алар Сервіс Україна»	
Додаток Г Наукова публікація	

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток технологій та комунікацій вимагає від працівників адаптації до нових умов праці, що підкреслює важливість безперервного навчання та підвищення кваліфікації. Досвід провідних світових компаній свідчить, що висококваліфікований персонал є ключовою конкурентною перевагою як на глобальному, так і на місцевому ринку праці. Розвиток персоналу є критично важливим для збереження конкурентоспроможності підприємства. Зовнішнє середовище постійно змінюється, тому необхідно регулярно аналізувати та вдосконалювати внутрішні процеси, одним з яких є безперервний розвиток персоналу. Таким чином, питання управління розвитком персоналу на підприємствах набувають особливої актуальності.

Стан вивчення проблеми. Теоретико-методичні та практичні аспекти управління персоналом та його розвитком досліджували значна кількість вітчизняних та зарубіжних науковців: Гавкалова Н.Л. [1], Канцур І.Г. [3], Поліщук О.Ю. [8], Новак М. В. [10], Хромушина Л. А. [14], Шипуліна Ю. [16], Zelinska Н. [20]. та ін. Віддаючи належне існуючим теоретико-методичним положенням у сфері управління розвитком персоналу, на сьогодні дослідження питань удосконалення управління розвитком персоналу в умовах змін зовнішнього середовища та розвитку HR-технологій потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є розробка пропозицій по удосконаленню управління розвитком персоналу сервісного підприємства.

Для досягнення мети були поставлені такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методичні основи управління розвитком персоналу;
- провести оцінку системи управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»;

- розробити пропозиції по удосконаленню управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу сервісного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів управління розвитком персоналу сервісного підприємства.

Елементами наукової новизни отриманих результатів дослідження є розробка пропозицій по удосконаленню системи менеджменту ТОВ «Алар Сервіс Україна», які передбачають необхідність формування стратегії розвитку персоналу; виокремлення функціональних підсистем розвитку персоналу; застосування технології тайм-менеджменту та визначення компонентів успішного розвитку персоналу сервісного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють удосконалити процес управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані керівництву підприємства. Результати проведеного дослідження можуть використовуватися викладачами кафедри під час проведення лекційних та семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, методики управління розвитком персоналу; абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формування висновків).

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи є науково-методична та фахова література з теми дослідження, матеріали всеукраїнських та міжнародних науково-практичних

конференцій, інформація з відкритих джерел, документація підприємства та власні дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи, публікації.

Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на науковій конференції:

Малик В.С. Формування системи розвитку персоналу сучасних підприємств. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти*: матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19–20 січня 2024 р.). Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 23–24.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 20 найменувань. Основний текст викладений на 45 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 15 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Інтенсивний розвиток технологій та комунікацій вимагає від працівників адаптації до нових умов праці. Це підкреслює важливість безперервного навчання та постійного підвищення кваліфікації персоналу. Практика провідних світових компаній демонструє, що саме висококваліфіковані співробітники є однією з головних конкурентних переваг як на глобальному, так і на регіональному ринку праці.

Людський капітал та розвиток персоналу відіграють ключову роль у будь-якому підприємстві. Управління персоналом є важливим елементом стратегії підприємства, оскільки від нього залежить ефективність трудового потенціалу та досягнення цілей організації. HR-департамент відповідає за збереження, розвиток та мотивацію працівників, створення сприятливих умов для їхньої творчої реалізації та кар'єрного зростання. Знання особливостей та потреб кожного співробітника допомагають управлінцям стимулювати їхню продуктивність та відданість, що в свою чергу призводить до покращення результатів підприємства та досягнення стратегічних цілей. Компетентність та професійні навички персоналу є визначальним фактором успішності бізнесу, оскільки вони визначають його конкурентоспроможність, розвиток та інноваційність. Таким чином, інвестування у розвиток персоналу є стратегічним кроком для забезпечення успішного функціонування та зростання підприємства [15, с. 24].

Розвиток персоналу сприяє підвищенню загального інтелектуального рівня працівників, розширює їхню ерудицію та коло спілкування. Освічені люди краще орієнтуються у складному сучасному світі та у взаєминах з іншими. Це покращує морально-психологічний клімат в організаційних підрозділах, підвищує мотивацію до праці, зміцнює відданість цілям та

стратегічним завданням компанії. Також забезпечується наступність в управлінні та знижується рівень плинності кадрів [16].

Розвиток персоналу є ключовою умовою для підтримання конкурентоспроможності організації. Зовнішнє середовище постійно змінюється, що вимагає регулярного аналізу та вдосконалення внутрішніх процесів. Одним із найважливіших аспектів цього внутрішнього середовища є безперервний розвиток працівників [19, с. 408].

Поняття «розвиток персоналу» використовується для опису сукупності заходів, які здійснюють органи управління та посадові особи з метою досягнення якісних та кількісних змін у складі кадрів. Розвиток персоналу також передбачає професійне навчання випускників шкіл, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників, а також планування кар'єри працівників організації.

Крім того, розвиток персоналу – це процес, який вимагає взаємодії між працівниками та організацією для розширення знань, навичок, здібностей і настанов, необхідних для виконання поточних і стратегічних завдань. Він передбачає розвиток індивідуальних можливостей і талантів працівників з урахуванням змін у характері роботи та досягнення як особистих, так і виробничих цілей [8, с. 19].

Розвиток персоналу є складним і тривалим процесом, що відбувається в організаціях, і який містить послідовних етапів або стадій, на яких відбувається постійне покращення та розвиток кваліфікації та навичок працівників підприємства (рис. 1.1).

Професійний розвиток персоналу – це підготовка працівників до нових обов'язків, посад і завдань; процес набуття нових професійних знань і навичок. Він визнається як ключовий компонент виробничих інвестицій для будь-якого підприємства, оскільки за рахунок сприяння навчанню, підприємство створює сприятливі умови для «прокачування» професійних вмінь та навичок своїх співробітників. Крім того, заохочення навчання сприяє активному і постійному самовдосконаленню працівників, що, у свою чергу, призводить до



Рисунок 1.1 – Елементи процесу розвитку персоналу підприємства
Джерело: [2, с. 139].

підвищення ефективності праці та зростання кваліфікаційного рівня персоналу [7, с. 23].

Працівники, які мають можливість розвивати свої професійні навички, стають більш компетентними і готовими до вирішення складних завдань, що виникають у сучасному бізнес-середовищі [8, с. 20].

Метою розвитку персоналу є забезпечення організації кваліфікованими працівниками, які відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Розвиток персоналу охоплює різноманітні заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації працівників. До таких заходів належать:

- навчання, яке забезпечує загальні та професійні знання, навички і досвід;
- підвищення кваліфікації, що покращує професійні знання і навички у

відповідь на технологічний прогрес;

- навчання в школі управління і керівництва, яке надає знання і підготовку для зайняття керівних посад і формує кар'єру керівника;
- перекваліфікація, яка пропонує другу освіту або професійну переорієнтацію, дозволяючи працівникам опанувати нову спеціальність [9].

Сучасні умови розвитку технологій ставлять перед підприємствами важливу задачу формування ефективних систем розвитку персоналу. Зростаючий вплив науково-технічного прогресу потребує від усіх працівників, незалежно від їхнього рівня, постійного підтримання високого рівня освіти та кваліфікації. Відтак, важливою стає не лише підготовка інженерно-технічного та управлінського персоналу, але й розвиток кваліфікації рядових працівників, які взаємодіють з новітнім обладнанням та технологіями. Швидкі темпи наукового прогресу створюють необхідність постійного навчання, оновлення та підтримки знань працівників, щоб вони могли успішно впроваджувати нові рішення та технології у свою діяльність [2, с. 140].

Система розвитку персоналу – це комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, спрямованих на ефективне управління завданнями у сфері розвитку персоналу та задоволення потреб працівників у самореалізації, професійній підготовці та кар'єрному зростанні. Ця система має відповідати вимогам працівників щодо отримання та підвищення професійної підготовки на всіх етапах їх трудової кар'єри, незалежно від рівня кваліфікації та рівня відповідальності [6, с. 875].

Суб'єктами системи управління розвитком персоналу є працівники підприємства, тобто особи, які працюють в організації і відіграють активну роль у своєму власному професійному та особистісному розвитку. Вони є ключовими учасниками цього процесу, оскільки активно залучаються до навчання, підвищення кваліфікації та інших дій, спрямованих на їх професійний розвиток. У свою чергу, об'єктами управління розвитком персоналу є різноманітні характеристики працівників, які вважаються цільовими напрямками для розвитку: вміння, знання та навички, які сприяють

високій ефективності на робочому місці. Особистісні характеристики, такі як лідерські якості, комунікабельність і адаптивність, також можуть бути об'єктами розвитку [17].

При створенні ефективної системи розвитку персоналу, підприємствам слід вирішити два основні питання:

1. Які аспекти розвитку персоналу необхідно враховувати: чи буде це професійне навчання для здобуття нових навичок, перепідготовка для зміни сфери діяльності або підвищення кваліфікації працівників для підтримки сучасних вимог?

2. Якими джерелами фінансування можна користуватися для забезпечення функціонування внутрішньої системи розвитку персоналу: це можуть бути власні кошти компанії, бюджет на навчання та розвиток, фінансування зовнішніми джерелами або партнерські програми з іншими організаціями [20, с. 76].

Управління розвитком персоналу орієнтується на реалізацію заходів, спрямованих на поліпшення якості працівників. Цей розвиток здійснюється за кількома ключовими напрямками:

1) особистісний розвиток, який передбачає формування системи цінностей та психологічний розвиток;

2) соціальний розвиток, орієнтований на підвищення соціального статусу та просування по службі;

3) професійний розвиток, який полягає в здобутті знань, умінь та навичок, а також у постійному підвищенні кваліфікації.

Розвиток професійних здібностей та якостей персоналу на підприємстві важливий для забезпечення успішного його функціонування. Працівники повинні бути усвідомлені про необхідність постійного навчання та самовдосконалення. Крім того, колектив повинен розуміти важливість спільної роботи та групового управління для досягнення успіху. Не менш важливою є усвідомлення підприємством вирішальної ролі кожного співробітника і необхідності постійного розвитку їх трудового потенціалу.

Тільки за таким підходом можна забезпечити ефективну та конкурентоспроможну роботу всієї команди [5].

Основне завдання системи розвитку персоналу полягає в забезпеченні того, щоб на кожному робочому місці та на кожній посаді працювали спеціалісти з відповідною кваліфікацією та відповідними професійними навичками.

Активні процеси цифровізації торкнулися навчання та розвитку персоналу. Автоматизація HR-менеджменту не лише надає можливість оцінки кваліфікації працівників, але й сприяє вибору найбільш ефективних програм індивідуального навчання. Використання спеціалізованих програм дозволяє організувати групові курси та підвищення кваліфікації, що призводить до оптимізації використання ресурсів підприємства [3, с. 107].

Суть управління розвитком персоналу полягає у виконанні певних функцій, які сприяють його реалізації та є невід'ємною частиною цього процесу. Ефективність управління розвитком персоналу залежить від того, наскільки добре виконуються ці функції. Основними функціями системи управління розвитком персоналу є планування, організація, мотивація, контроль (облік та аналіз) та координація (регулювання). Послідовне виконання цих функцій становить процес управління розвитком персоналу [1, с. 134].

Сучасними дієвими методами розвитку персоналу організацій у всьому світі є семінари, тренінги, вебінари, лекції та курси (табл. 1.1).

Пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств в Україні є використання досвіду провідних світових економік у сфері управління якістю та розвитку кадрів. Це включає більше використання передового досвіду з формування та підтримки культури якості, розробки та впровадження стандартів з розвитку персоналу, які будуть адаптовані до конкретних потреб кожної організації. Завдяки цьому підходу інноваційний розвиток української професійної освіти стає більш активним. Збільшується потреба у фахівцях, які постійно підвищують свою кваліфікацію відповідно до

вимог сучасного світового ринку праці.

Таблиця 1.1 – Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

Назва методу	Характеристика
Семінар	форма роботи, спрямована на вивчення та поглиблення знань у певній темі. Координатор семінару організує дискусію навколо попередньо визначеної теми з метою всебічного розгляду та отримання нової інформації для вирішення певних проблем або підвищення рівня розуміння теми.
Тренінг	система вправ, спрямованих на розвиток максимальної працездатності та здобуття або вдосконалення певних навичок і вмінь. Вправи можуть включати практичні вправи, симуляції ситуацій, рольові ігри тощо, спрямовані на покращення професійної діяльності та особистісного розвитку учасників.
Вебінар	технологія, яка дозволяє проводити інтерактивні заняття у віртуальному класі через Інтернет. Вона надає необхідний функціонал для дистанційного колаборативного навчання, де учасники можуть спілкуватися, обмінюватися інформацією та взаємодіяти один з одним та з ведучим за допомогою різноманітних інтерактивних інструментів.
Лекція	форма роботи, під час якої лектор передає теоретичну інформацію аудиторії через усний виступ або читання матеріалу на певну тему. Це може бути організовано як односторонній процес, де лектор передає знання слухачам без активної їх участі, або як взаємодія між лектором і аудиторією через питання, обговорення та відповіді.
Курси	система занять, спрямованих на вивчення певної тематики. Вони можуть включати як теоретичні, так і практичні частини, де учасники отримують не лише знання, але й навички, необхідні для певної сфери діяльності або професійного розвитку.

Джерело: [16].

Також цей підхід сприяє удосконаленню національної системи компетенцій та кваліфікацій, що є важливим для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку економіки країни [18, с. 537].

Покоління «Z», або цифрове покоління, є важливою складовою ринку праці сучасного світу. Це покоління вирізняється своєю вільністю, мобільністю, креативністю та незалежністю. Їхні цінності та уявлення про робоче середовище можуть відрізнятися від попередніх поколінь, що створює необхідність адаптації системи управління персоналом. Оскільки покоління "Z" становить значну частину робочої сили на сьогодні, підприємства повинні модернізувати свої підходи до управління персоналом, враховуючи особливості цих працівників. Це передбачає використання нових методів комунікації та співробітництва, гнучкі графіки роботи, стимулювання творчості та самовираження, а також забезпечення можливостей для

особистого та професійного розвитку. Врахування потреб та цінностей покоління «Z» допоможе підприємствам залучати та зберігати талановитих працівників цього покоління, а також досягати успіху в умовах сучасного ринку праці [13, с. 60].

Сьогоднішні працівники, особливо представники покоління «Z», мають більш широкий погляд на свою роботу. Для них це не лише спосіб заробітку, але й можливість для особистого та професійного зростання. Тому для компаній вкрай важливо зрозуміти ці очікування та надати працівникам всі можливості для їхнього розвитку [10].

Сучасна реальність визначає персонал як ключовий ресурс, що визначає ефективність діяльності будь-якого підприємства. В умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі успіх підприємства значною мірою залежить від якості та компетентності його персоналу. Здатність організації ефективно розвивати свій персонал є важливим стратегічним кроком для досягнення стійкого успіху та відповіді на виклики ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Алар Сервіс Україна» (ТОВ «Алар Сервіс Україна») було засноване 15 листопада 2021 р. фізичною особою Галушко Е.Л., якому належить 100 % статутного капіталу у розмірі 400 тис. грн. Засновник одночасно є керівником підприємства, тобто має місце поєднання функцій власника та управління.

Юридична адреса підприємства: 04080, Україна, м. Київ, вул. Кирилівська, буд. 82, оф. 256.

Основним видом діяльності є ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування, тобто підприємство надає сервісні послуги (додаток А).

Іншими видами діяльності підприємства є: виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення, ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів, установка та монтаж машин і устаткування, технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів, оптова торгівля машинами та устаткуванням для добувної промисловості та будівництва та ін.

Організаційна структура підприємства представлено у додатку Б.

Проаналізуємо показники вартості послуг підприємства в динаміці за даними табл. 2.1.

Як бачимо, протягом періоду дослідження спостерігається зростання в динаміці показників діяльності підприємства у вартісному вираженні, що заслуговує позитивної оцінки і вказує на збільшення кількості послуг, що надаються підприємством. У цілому на кінець 2023 р. підприємство отримало

Таблиця 2.1 – Обсяг комерційних послуг ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., тис. грн.

Види діяльності	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування	128,3	174,7	642,5	514,2
Ремонт і технічне обслуговування металевих виробів	162,5	224,6	992,9	830,4
Технічні випробування та дослідження	239,4	199,7	1869,0	1629,6
Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів	196,7	374,4	1284,9	1088,3
Інші види діяльності	128,3	274,6	1051,3	923,0
Доходи від послуг, всього	855,0	1248,0	5840,5	4985,5

Джерело: розраховано та складено за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

на 4985,5 тис. грн. виручки більше, ніж у 2021 р., або відбулося зростання показника доходів від надання послуг у 6,8 разів.

На рис. 2.1 представлено динаміку структури доходів ТОВ «Алар Сервіс Україна» за видами послуг.

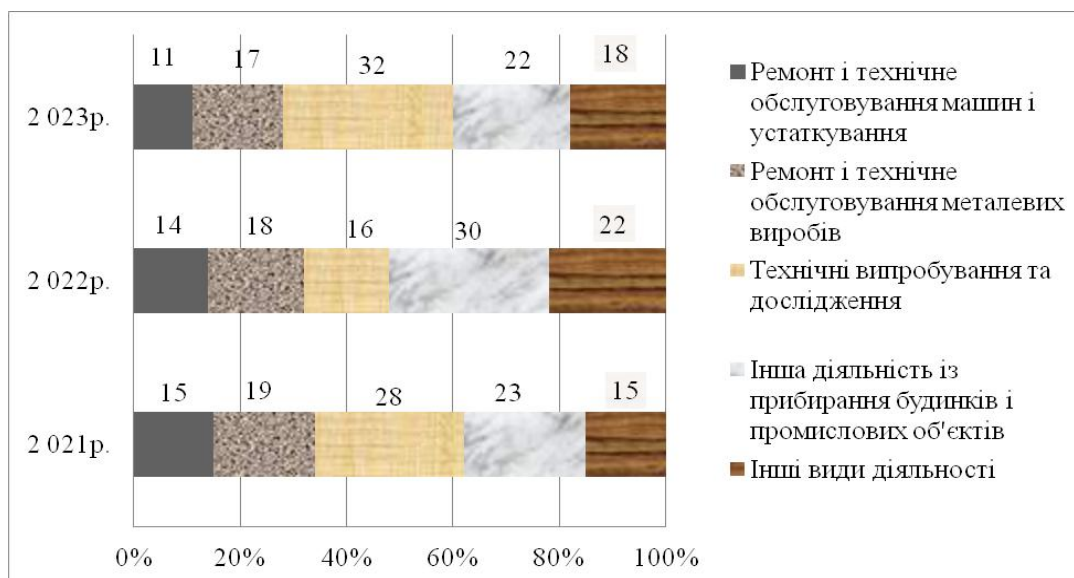


Рисунок 2.1 – Структура доходів від надання послуг ТОВ Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., %

Джерело: побудовано за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Очевидно, що у 2023 р. найбільшу питому вагу мають послуги технічних випробувань та досліджень (32 %), найменшу – ремонт та технічне обслуговування (11 %). У 2022 р. найбільша питома вага належить діяльності з прибирання будинків та промислових об'єктів, що зумовлено збільшенням попиту на такі послуги у перший рік військової агресії і численних руйнувань.

Проаналізуємо майновий стан підприємства у частині основних засобів за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка вартості основних засобів ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., тис. грн.

Види основних засобів	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Будинки і споруди	8,9	122,2	152,2	143,3
Машини і обладнання	42,3	123,1	129,8	87,5
Транспортні засоби	6,7	15,9	16,4	9,8
Інструменти, прилади, інвентар	8,6	18,9	18,8	10,1
Інші основні засоби	6,1	6,4	11,8	5,7
Інші необоротні матеріальні активи	6,9	1,2	6,7	-0,2
Всього	79,5	287,6	335,7	256,2

Джерело: розраховано автором за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Зазначимо, що вартість всіх видів основних засобів зросла в динаміці, окрім незначного зменшення показника інших необоротних матеріальних активів. Відповідно, у підсумку також має місце зростання вартості, що вказує на розвиток матеріально-технічної бази підприємства.

На рис. 2.2 наведено зміни структури вартості основних засобів ТОВ «Алар Сервіс Україна» за період дослідження. У звітному році найбільшу питому вагу у структурі основних засобів мають будинки та споруди (45 %), на другому місці – машини та обладнання (39 %). Відповідно, найменшу частку у структурі мають інші необоротні активи (2 %).



Рисунок 2.2 – Структура основних засобів ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., %

Джерело: побудовано за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Проаналізуємо динаміку основних економічних показників діяльності підприємства за даними табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Основні економічні показники діяльності ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., тис. грн.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	855,0	1248,0	5840,5	4985,5
Інші доходи	0,0	0,0	1950,0	1950,0
Разом доходи	855,0	1248,0	7790,5	6935,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	906,0	1035,3	5877,4	4971,4
Інші операційні витрати	41,0	131,9	1535,6	1494,6
Інші витрати	12,0	26,0	6,0	-6,0
Разом витрати	959,0	1193,2	7419,0	529,6
Чистий прибуток (+), збиток (-)	-104,0	44,9	304,6	408,6
Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %	-10,8	3,8	4,1	14,9 в.п.

Джерело: складено та розраховано за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Відбулося зростання чистого доходу підприємства на 4985,5 тис. грн., що можна оцінити позитивно. Також збільшилися загальні доходи підприємства в динаміці на 6935,5 тис. грн.

Водночас збільшилися витрати, які у 2021 р. перевищили доходи, і це зумовило отримання збитку як чистого фінансового результату. На кінець 2022 та 2023 рр. ситуація покращилася, підприємство отримало чистий прибуток і його діяльність була рентабельною.

На рис. 2.3 графічно представлено зміни розмірів доходів, витрат та чистого фінансового результату в динаміці за період дослідження.

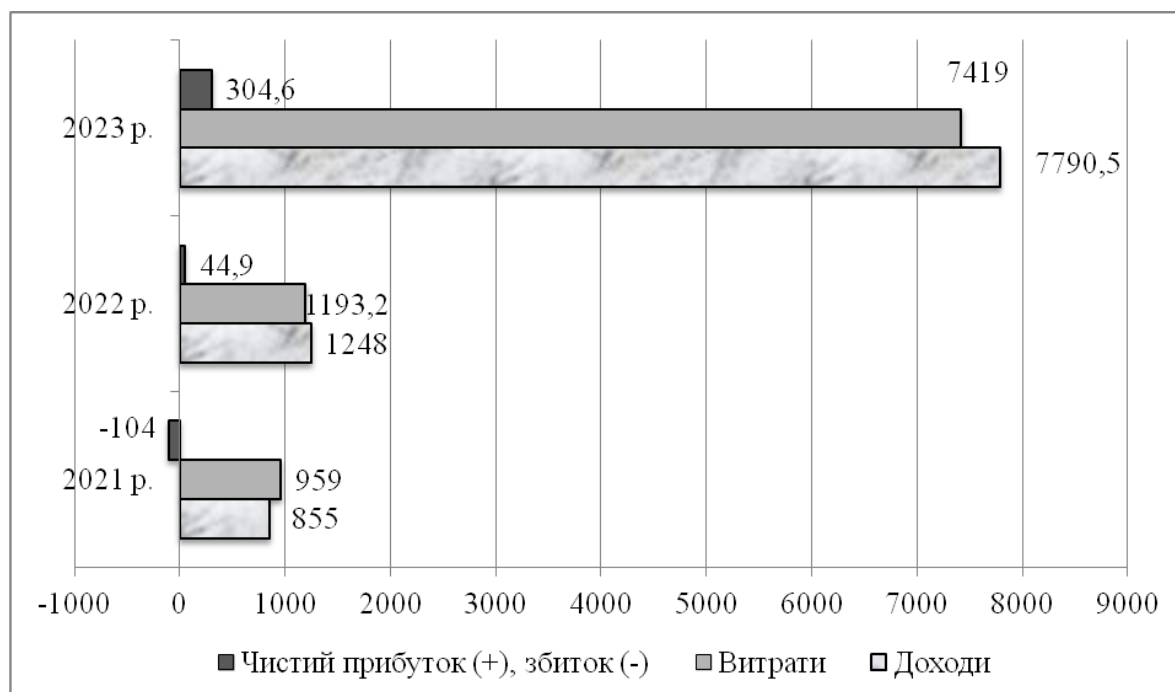


Рисунок 2.3 – Динаміка показників доходів, витрат та чистого фінансового результату ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Розглянемо чисельність та структуру персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» за показниками табл. 2.4.

Відмітимо, що протягом періоду дослідження відбулося збільшення кількості працівників на 14 осіб, що зумовлено розвитком підприємства та необхідністю надавати послуги, на які мав місце попит.

Таблиця 2.4 – Чисельність та структура персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	в.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників, всього	3	100	11	100	17	100	14	-
Виробничий персонал, з них:	1	33	7	64	13	76	12	43
- основні	1	33	5	45	10	59	9	26
- допоміжні	0	0	2	19	3	18	3	18
Управлінський персонал, з них:	2	67	4	36	4	24	2	-43
- керівники	1	33	2	18	2	12	1	-22
- фахівці	1	34	2	18	2	12	1	-22

Джерело: складено та розраховано за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Таке збільшення відбулося за рахунок значного збільшення виробничого персоналу (на 12 осіб, з них основних на 10 осіб), що також пов'язане із збільшенням кількості послуг. Також відбулося збільшення чисельності управлінського персоналу на 2 особи, що можна пояснити збільшенням управлінських функцій та завдань.

За показниками табл. 2.5 проаналізуємо рівень ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Заслуговує позитивної оцінки збільшення фонду заробітної плати (на 1575,0 тис. грн.), середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці (на 58,6 тис. грн. на 1-го працівника). Збільшення обсягу робіт та послуг, чистого доходу від реалізації вказує на ефективне використання трудових ресурсів підприємством.

Отже, наведене вище дає підстави зробити висновок про те, що підприємство за неповні три роки своєї діяльності розвивається, покращує свою матеріальну базу, послуги та роботи, яке надає ТОВ «Алар Сервіс Україна», користується попитом, і це забезпечує досягнення підприємницької мети (отримання прибутку).

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Обсяг робіт, тис. грн.	906,0	1035,3	5877,4	4971,4
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	855,0	1248,0	5840,5	4985,5
Середньорічна чисельність працівників, осіб	3,0	11,0	17,0	14,0
Відпрацьовано люд.-год.	6048,0	22176,0	34272,0	28224,0
Фонд оплати праці, тис. грн.	321,0	1289,0	1896,0	1575,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	8916,7	9765,2	9294,1	377,5
Продуктивність праці, тис. грн./особу	285,00	113,5	343,6	58,6
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	302,0	94,1	345,7	43,7

Джерело: складено та розраховано за даними ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Для того, щоб персонал підприємства забезпечував успішний розвиток бізнесу, необхідно створити систему його розвитку, який є чинником конкурентних переваг, якості послуг та виконуваних робіт. Тому у наступному параграфі проаналізуємо стан організації управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна».

2.2 Аналіз та оцінка організації розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»

У ТОВ «Алар Сервіс Україна» кадрову роботу та управління персоналом в цілому здійснює керівник (власник, директор), оскільки кадрової служби чи відповідної посади з функціями кадрової роботи немає.

Зазвичай, безпосереднє управління професійним розвитком працівників здійснюється роботодавцем, який організовує професійне навчання працівників та атестацію як форму оцінки навичок та компетенцій.

Для забезпечення професійного розвитку персоналу важливо визначити, у якому напрямі потрібна підготовка. Це означає встановити різницю між тими знаннями, уміннями та навичками, які персонал повинен мати для виконання поточних завдань і досягнення майбутніх цілей, і тими, що у них є зараз. Визначення потреб у професійному розвитку здійснюється керівником підприємства, фахівцями та самими працівниками. Управління професійним розвитком необхідно здійснювати у напрямках управління професійним навчанням; управління підготовкою резерву керівників; управління розвитком кар'єри працівників.

У практиці управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» можемо виокремити такі сфери, як організаційний розвиток, супровід процесів змін, професійний розвиток, наставництво, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри.

Організаційний розвиток передбачає створення корпоративної культури, коли працівники поділяють та підтримують цінності організації. Він також передбачає створення умов, за яких розвиток стає невід'ємною частиною роботи працівників, перетворюючись на організаційну норму.

Враховуючи, що ТОВ «Алар Сервіс Україна» функціонує з кінця 2021 р., то, звичайно, формування корпоративної і культури і сам організаційний розвиток перебувають на етапі свого становлення. Незважаючи на це, керівник як лідер та засновник підприємства на етапі підбору, відбору та прийняття на роботу персоналу доводить потенційному кандидату на робоче місце власне бачення діяльності, цілі підприємства, цінності, які вже визначені у колективі, умови та вимоги до роботи. Оскільки роботи і послуги, які виконує підприємство передбачають наявність професійної кваліфікації у працівника не нижче рівня кваліфікованого робітника для виробничого персоналу і фахової спеціальної освіти для управлінського персоналу та спеціалістів, то підтримка, підвищення кваліфікаційного рівня є необхідність та нормою для підприємства.

Супровід процесів змін пов'язаний з підготовкою персоналу до можливих змін у діяльності підприємства та до участі у цих змінах. Зміни, які останнім часом відбулися з початком військової агресії, мають характер невизначеності, та формують певні виклики для діяльності підприємства. Зокрема, фактори небезпеки воєнного стану, відключення електроенергії та інші виклики зумовлюють необхідність проявляти гнучкість та адаптуватися до незвичних умов роботи (зміни в графіках роботи, тривалості робочого дня, відпусток, мотивації тощо).

Професійний розвиток забезпечує підготовку працівників до виконання нових видів робіт, функцій, заняття нових посад, розв'язання нових нестандартних задач. Як зазначалося, специфіка діяльності підприємства потребує працівників технічних робітничих спеціальностей та фахівців з технічною освітою. Оскільки на сьогодні тенденція автоматизації, роботизації робіт і надалі розвивається, ІТ стали невід'ємною частиною виробництва, то у подальшому менеджменту ТОВ «Алар Сервіс Україна» необхідно вирішувати завдання організації підвищення кваліфікації, участі у професійних тренінгах виробничого персоналу, щоб їх навички та компетенції відповідали сучасному рівню технологічного розвитку, тобто забезпечувати професійне навчання, щоб якісно виконували поточні та майбутні виробничі завдання.

Професійне навчання починається з визначення потреб у навчанні, які формуються на основі потреб розвитку організації в цілому, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних та майбутніх виробничих обов'язків.

У ТОВ «Алар Сервіс Україна» активно застосовується метод наставництва, коли власні працівники демонструють професіональний приклад виконання технологічних процедур та робіт новим працівникам.

Підвищення кваліфікації як підготовка кадрів з метою вдосконалення знань, умінь і навичок у зв'язку з підвищенням вимог до професії або підвищенням на посаді, практично наразі не застосовується через «молодий

вік» підприємства, але, на нашу думку, раз на п'ять років така підготовка має стати нормою для підприємства.

З подальшим розвитком ТОВ «Алар Сервіс Україна» його працівники можуть отримати можливість успішного кар'єрного зростання. Планування кар'єри як сфера розвитку персоналу може здійснюватися як самим працівником, так і керівником.

Настанова з якості ТОВ «Алар Сервіс Україна» (додаток В) у розділі 5 «Людські ресурси» містить основні положення кадрової політики підприємства, а саме:

- підбір персоналу відповідних професій та спеціальностей;
- забезпечення відповідної кваліфікації персоналу шляхом професійної підготовки та перепідготовки, підтримки та підвищення кваліфікації;
- досягнення кваліфікаційної та психологічної підготовленості персоналу, при якій забезпечення безпеки є пріоритетною метою і внутрішньою потребою кожного працівника, що приводить до самосвідомості, відповідальності та самоконтролю при виконанні усіх робіт.

Крім того, робота з персоналом визначена як одна з основних задач керівників та спрямована на формування у персоналу культури безпеки.

Згідно штатного розпису ТОВ «Алар Сервіс Україна» за 2023 р. працівники займають посади:

1) адміністративний персонал:

- директор – 1 особа;
- технічний директор – 1 особа;
- директор з розвитку та якості – 1 особа;
- головний бухгалтер – 1 особа;

2) виробничий персонал:

- майстри – 3 особи;
- слюсарі з ремонту тепломеханічного обладнання – 10 осіб.

Розглянемо показники якісного складу персоналу підприємства за характером виконуваних функцій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Якісний склад персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., осіб

Види персоналу за виконуваними функціями	З вищою освітою		Із середньою спеціальною освітою		Із загальною середньою освітою		Всього	
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
Керівники	1	3	-	-	-	-	1	2
Фахівці	1	1	-	3	-	-	1	2
Робітники	-	-	1	10	-	-	1	13
Всього працівників	2	4	1	13	-	-	3	17

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Як бачимо, якісний склад персоналу підприємства змінився на кінець звітнього року. Керівники (директор та профільні заступники) та головний бухгалтер вищу освіту, 13 осіб мають середню спеціальну освіту та рівень кваліфікованих робітників.

Розглянемо характеристики персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» за віковим критерієм і рівнем освіти (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Характеристика персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» за віковим критерієм і освітою, 2021–2023 рр., осіб

Вік, років	З вищою освітою		Із середньою спеціальною освітою		Із загальною середньою освітою	
	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.	2021 р.	2023 р.
До 30	1	2	-	2	-	-
30-45	1	2	1	5	-	-
45-55	-	-	-	5	-	1
Понад 55	-	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Можемо зазначити, що до персоналу до 30 років у звітному році 4 особи; віком 30–45 років – 7 осіб; віком 45–55 років – 6 осіб. Працівників перед пенсійного віку на підприємстві немає, це вказує на перспективність та доцільність розвитку персоналу як професійного, так і особистого та соціального.

За даними табл. 2.8 проаналізуємо якісні характеристики персоналу за критерієм досвіду роботи та необхідної освіти.

Таблиця 2.8 – Якісна характеристика персоналу за критерієм необхідної освіти та досвіду роботи ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр., осіб

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р.
Середньооблікова чисельність працівників	3	11	17	14
Чисельність працівників, які мають необхідну освіту	3	11	17	14
Чисельність працівників, які мають необхідний досвід	3	8	15	12

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Алар Сервіс Україна».

За показниками табл. 2.8 можемо зазначити, що усі працівники протягом періоду дослідження мають необхідну освіту. А чисельність працівників, які мають необхідних досвід роботи, хоча і збільшилася в динаміці, проте у 2022 р. із загальної чисельності 11 осіб такий досвід мали 8, відповідно, у 2023 р. із 17 осіб необхідний досвід був у 15, можна констатувати, що працівників без досвіду у 2023 р. стало менше порівняно з 2022 р.

Незважаючи на те, що підприємство працює лише три роки, менеджмент приділяє значну увагу відповідності персоналу займаним посадам та виконуваним роботам. При прийнятті на роботу нового працівника, особливо без досвіду роботи, або достатнього досвіду та розвинутих навичок, такий працівник проходить стажування з метою оцінювання його відповідності та навичок або професійне навчання під керівництвом наставника-професійного робітника, що, у свою чергу сприяє також адаптації нового працівника на робочому місці.

Крім того, ТОВ «Алар Сервіс Україна» має угоди про співпрацю з професійними ліцеями та фаховими коледжами м. Києва та Київської обл., що передбачає практичну підготовку здобувачів технічної професійної освіти, а також дозволяє формувати базу потенційних працівників та кадровий резерв.

За період дослідження у ТОВ «Алар Сервіс Україна» були проведені декілька заходів, пов'язаних з навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Заходи з розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр.

Заходи з розвитку персоналу	Період проведення. Відповідальна особа
Навчання, первинна підготовка і підвищення кваліфікації виробничого персоналу (стажування)	При прийнятті на роботу. Технічний директор або директор з розвитку та якості, кваліфікований робітник (наставник)
Навчання, підвищення кваліфікації управлінського персоналу на спеціалізованих курсах (вебінари, освітні он-лайн платформи)	Раз на рік. Директор або заступники директора
Заняття з охорони праці та техніки безпеки на виробництві для усього персоналу	Періодично, згідно регламентів небезпечних робіт та графіків. Гол. інженер
Курси надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану для усього персоналу	2022 р. Заступники директора
Участь у форумах, семінарах з ремонту, робототехніки та автоматизованих систем управління для виробничого персоналу та фахівців.	Постійно. Директор та профільні заступники

Джерело: складено автором за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Отже, навчанням та розвитком охоплені різні категорії працівників ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Проаналізуємо показники розвитку персоналу підприємства за даними табл. 2.10.

Таким чином, персонал підприємство активно залучається до різних заходів з метою професійного та особистісного розвитку, покращують свої професійні навички та компетенції, підвищують свою цінність для підприємства.

При дослідженні практичних аспектів розвитку персоналу підприємства важливо з'ясувати та оцінити рівень витрат на фінансування розвитку персоналу, які є своєрідними інвестиціями в людський капітал підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. від 2021 р., в.п.
Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку, %, з них:	-	36,0	41,0	41,0
- безпосередньо на виробництві, %	-	36,0	24,0	24,0
- у навчальних закладах (різного типу), %	-	-	17,0	17,0
Питома вага працівників, які пройшли навчання на спеціалізованих тренінгах з отриманням сертифікату, %	33,0	27,0	29,0	-4,0

Джерело: складено автором за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

На рис. 2.4 наведено питому вагу витрат підприємства на розвиток персоналу у загальних витратах.

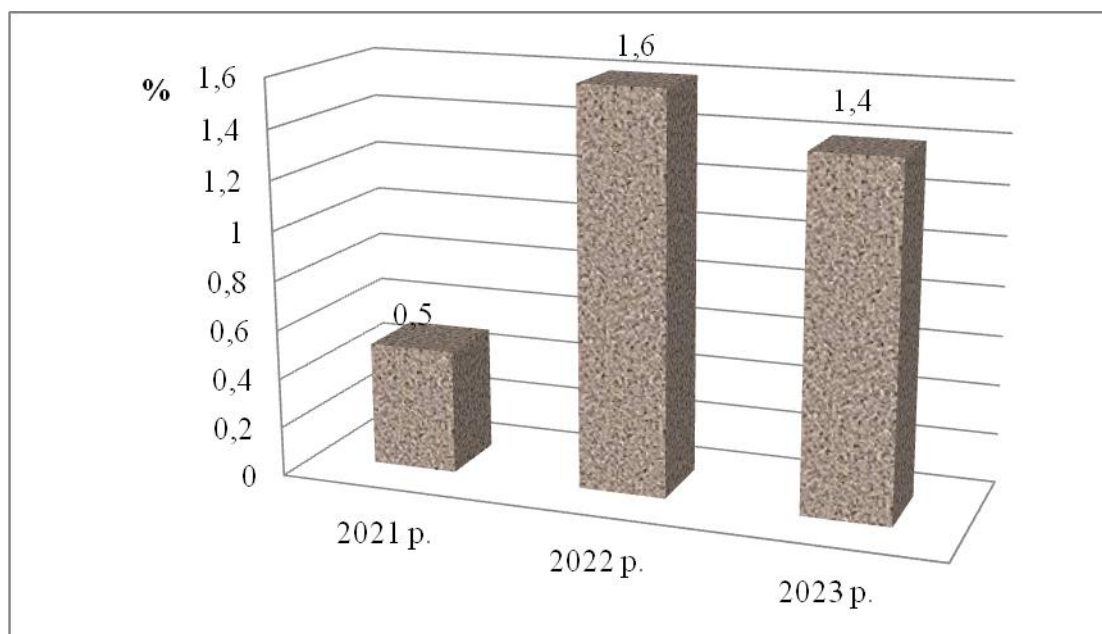


Рисунок 2.4 – Питома вага витрат на розвиток персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2021–2023 рр.

Джерело: побудовано за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Як бачимо, частка витрат на розвиток персоналу збільшилася в динаміці,

що є позитивною характеристикою для підприємства.

Підсумовуючи вищенаведене, можемо зробити висновок, що менеджмент ТОВ «Алар Сервіс Україна» усвідомлює важливість інвестицій в розвиток персоналу та людський капітал, використовує різноманітні види навчання та підвищення кваліфікації, що позитивно впливатиме у перспективі на його конкурентні переваги та результативність діяльності в цілому.

2.3 Оцінка результативності управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Індивідуальні плани професійного розвитку та загальні плани та проєкти розвитку персоналу підприємства повинні бути результативними та ефективними. Практика управління персоналом показує, що рішення в цій сфері не завжди можна оцінити у грошовому еквіваленті. Це означає, що успішний проєкт, програма чи тренінг не завжди вимірюється вартістю, а результативність заходів розвитку персоналу доцільно розглядати через призму різних ефектів.

У табл. 2.11 наведено види результативності (віддачі) участі у заходах з розвитку персоналу, притаманних ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Таблиця 2.11 – Види результативності (віддачі) участі у заходах з розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Вид результативності (віддачі)	Опис	Заходи
1	2	3
Return Knowledge On	Результат у вигляді розвитку компетенцій та знань	Тренінги. Узагальнення корпоративного досвіду, розгортання корпоративної системи навчання (корпоративного навчального порталу), системи управління знаннями
Return Time On	Віддача у вигляді скорочення часу на операцію або процес, впровадження або навчання технології, яка дозволить збільшити швидкість	Навчання технології обслуговування клієнтів, автоматизації операційних систем

Продовження табл. 2.11

1	2	3
	вирішення стандартних завдань	
Return On Technology	Віддача у вигляді створення нових технологій або рішень, створених завдяки технологіям	Комплексні програми розвитку персоналу
Return Energy On	Віддача у вигляді підвищення рівня мотивації працівників, їх лояльності до підприємства	Програми організаційного розвитку, залучення працівників до ухвалення управлінських рішень

Джерело: складено автором за інформацією ТОВ «Алар Сервіс Україна».

Оцінку ефективності навчання персоналу доцільно виконати за реакцією учасників заходів розвитку персоналу та застосуванням набутих знань та навичок на робочому місці. Для такої оцінки застосуємо опитування за стандартною анкетою. Для кожного з питань застосовується 5-ти бальна шкала оцінки (від найменшої оцінки 1 до максимальної 5, табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Результати опитування працівників за результатами участі у заходах професійного розвитку ТОВ «Алар Сервіс Україна», 2023 р.

Запитання	Бальна оцінка (1–5 балів)				
	1	2	3	4	5
Корисність набутих знань і навичок для реальної роботи	-	-	-	5	5
Цікавість програми	-	-	1	5	4
Складність, доступність подачі матеріалу	-	-	2	4	4
Чи застосовуються набуті знання і навички на робочому місці?	-	-	2	5	3
Чи є реальні зміни в роботі?			2	4	4

Джерело: власні дослідження.

В опитуванні прийняли участь 10 осіб, які у 2023 р. приймали участь у заходах професійного та особистісного розвитку. Як показують результати анкетування, оцінок менше 3 балів взагалі немає, і відповідей із задовільною оцінкою було лише 7 з 50 (14 %).

На сьогодні роботу з оцінки ефективності розвитку персоналу доцільно виконувати за такими напрямками:

- створення нових систем обліку витрат на підготовку персоналу;
- визначення критеріїв для оцінки результатів проведеного навчання;
- вибір найкращої програми навчання.

Основними чинниками мотивації персоналу до професійного розвитку є:

- можливість отримати вищу посаду або розширити зону відповідальності (кар'єрне зростання);
- престиж і повага з боку колег та керівництва (професійне визнання);
- безпосередня винагорода за підвищення кваліфікації та досягнення професійних результатів (підвищення зарплати, бонуси та премії);
- особистий розвиток і самореалізація, задоволення від роботи та розширення знань та навичок;
- соціальні фактори, пов'язані з підтримкою колег і організаційною культурою, у якій розвиток є цінністю та нормою;
- можливість розвитку у процесі трудової діяльності (внутрішні тренінги та семінари; наставництво та коучинг, доступ до корпоративного навчання);
- подолання професійних викликів, пов'язаних з виконанням складних і цікавих завдань, які вимагають нових знань і навичок; участь у нових проєктах, які сприяють професійному росту та розвитку;
- гнучкий графік, який дає можливість поєднувати роботу з навчанням або особистими справами;
- підтримка з боку керівництва, яка виражається в готовності інвестувати в навчання і розвиток своїх працівників.

Мотивація до професійного розвитку є багатофакторною і включає кар'єрні, фінансові, особистісні, соціальні та організаційні аспекти. Створення середовища, яке стимулює працівників до безперервного навчання та вдосконалення, є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

Також проаналізуємо чинники, які впливають на мотивацію персоналу до саморозвитку та самовдосконалення. За результатами опитування можемо виокремити такі, як:

- підвищення професійної майстерності та рівня компетенцій;
- бажання підвищити самооцінку, репутація в колективі;
- очікування винагороди за вищий рівень кваліфікації;
- лояльність керівництва;
- преміювання за якість і своєчасність робіт та послуг.

Графічна інтерпретація результатів опитування представлена на рис. 2.5.

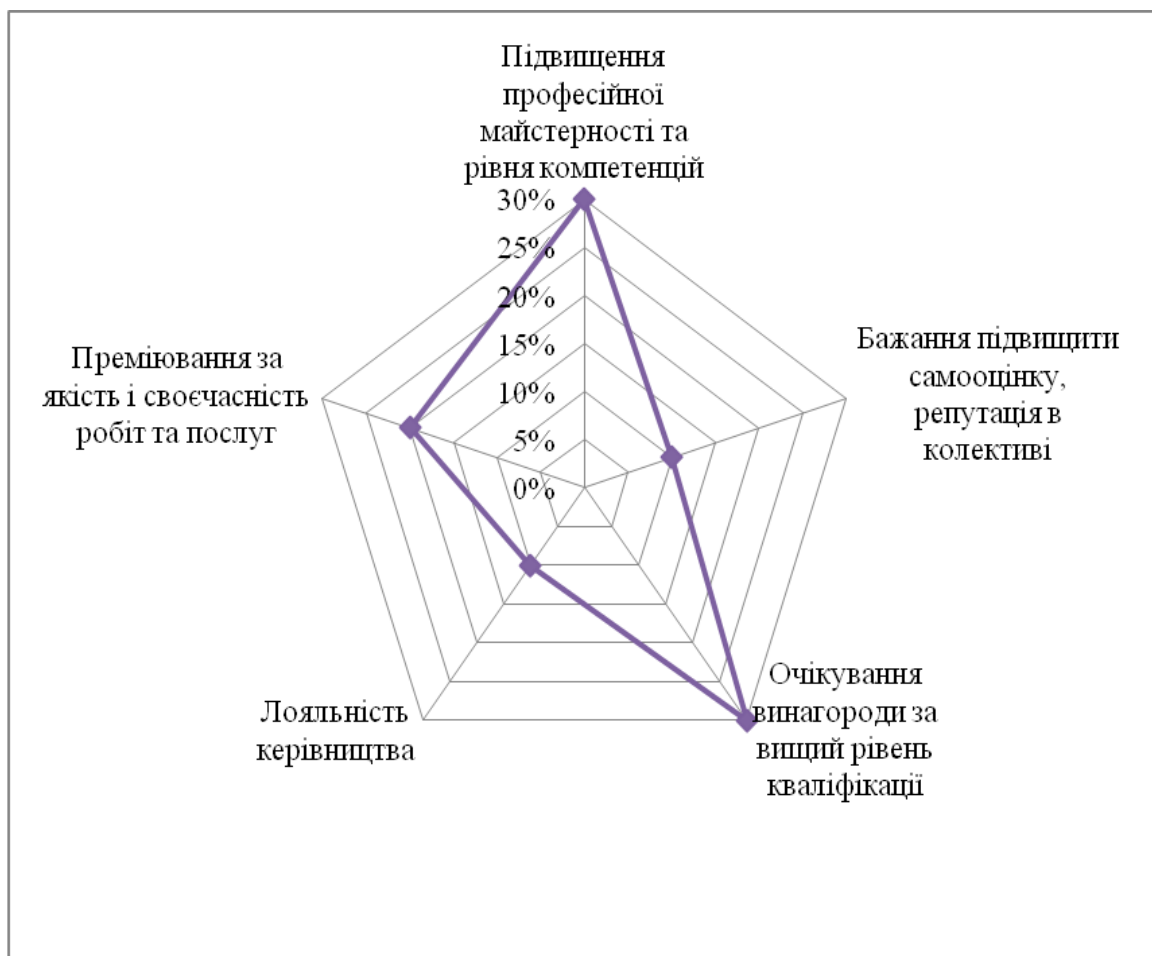


Рисунок 2.5 – Результати опитування про чинники мотивації персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» до розвитку, 2023 р.

Джерело: власні дослідження.

Як бачимо, найбільшу питому вагу (по 30 %) мають чинники підвищення професійної майстерності та рівня компетенцій, а також очікування винагороди за вищий рівень кваліфікації. Відповідно, 20 % –

преміювання за якість і своєчасність робіт та послуг. По 10 % отримали чинники бажання підвищити самооцінку та лояльність керівництва.

Крім того, враховуючи розглянуті у параграфі 2.1 основні економічні показники діяльності ТОВ «Алар Сервіс Україна», можна зазначити, що управління системою розвитку персоналу було результативним і дало свої позитивні ефекти. Це при тому, що переважний період усього функціонування підприємства припав на воєнний стан і пов'язані з цим викликами та проблемами. Підприємство функціонує прибутково, продуктивність праці підвищилася, масштаби діяльності збільшуються.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АЛАР СЕРВІС УКРАЇНА»

У системі розвитку персоналу підприємства повинна домінувати концепція, яка визнає працівників одним із ключових елементів для забезпечення ефективної діяльності. Адже сама система розвитку персоналу є дуже важливою для успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта.

Щоб визначити потребу в розвитку підприємств, їхні працівники повинні розуміти причини та необхідність цього процесу, а також усвідомлювати потенційні вигоди для всіх сторін від ефективної системи розвитку персоналу. Тому важливо розробляти стратегію розвитку персоналу підприємства.

Стратегія розвитку персоналу – це комплексний план дій, спрямований на підвищення кваліфікації, професійного та особистісного розвитку працівників. Вона охоплює усі аспекти управління людськими ресурсами, зокрема найм, навчання, мотивацію, оцінювання, кар'єрне зростання та утримання працівників. Мета стратегії – забезпечити відповідність компетенцій та знань працівників вимогам сучасного ринку та цілям підприємства.

Формування стратегії розвитку персоналу необхідно розпочинати з аналізу поточного стану кадрового забезпечення на основі оцінки наявних компетенцій, визначення потреб у навчанні та аналізу ринку праці.

Важливим елементом стратегії розвитку персоналу є постановка цілей, тобто чітке формулювання, того, яких результатів потрібно досягти (наприклад, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів). Встановлені цілі мають відповідати SMART-характеристикам, тобто бути

конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та визначеними у часі.

Для досягнення визначених цілей розробляються конкретні плани дій (заходів): навчальні програми (підвищення кваліфікації, тренінги, курси), плани кар'єрного розвитку з визначенням можливостей для внутрішнього просування, мотиваційні заходи, які передбачатимуть стимулювання та винагородження за досягнення.

Розробка планів передбачає забезпеченість ресурсами: фінансових, матеріально-технічних та кадрових.

Реалізація стратегії розвитку персоналу має відбуватися через впровадження навчальних програм: організація тренінгів та семінарів, інтеграцію електронного навчання, наставництво та коучинг для підтримки нових працівників та розвитку талантів.

При реалізації стратегії розвитку персоналу важливо здійснювати моніторинг та оцінку ефективності на основі визначення ключових показників ефективності (KPI), оцінювання результатів навчання після завершення навчальних заходів та забезпечувати зворотний зв'язок через збір відгуків від працівників та коригування програм при потребі.

На етапі моніторингу може відбуватися коригування стратегії на основі аналізу досягнутих результатів, тобто вносяться зміни та здійснюється процес постійного удосконалення.

Стратегія розвитку персоналу є ключовим елементом успіху підприємства в умовах сучасного ринку. Вона допомагає забезпечити високу кваліфікацію працівників, підвищити їх мотивацію та задоволеність роботою, що в свою чергу сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Процес розробки стратегії розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» мають забезпечувати директор, його профільні заступники, головний бухгалтер, а також вважаємо необхідно залучити до цієї ініціативи виробничий персонал, взявши до уваги їх конструктивні пропозиції і дослухаючись до їх думок і бачення.

На рис. 3.1 наведено схему формування стратегії розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна».



Рисунок 3.1 – Формування стратегії розвитку персоналу
ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Джерело: запропоновано автором.

На нашу думку, розроблена стратегія розвитку персоналу сприятиме позитивному розвитку підприємства в цілому та досягненню визначених цілей. При цьому важливими перевагами стануть:

- підвищення ефективності процесів кадрового планування;
- удосконалення кадрового добору та формування, використання кадрового резерву;
- ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- формування позитивного і креативного клімату в колективі;
- підвищення активності та ініціативності персоналу;

- підвищення кваліфікації та рівня професіоналізму персоналу;
- формування відповідальності у працівників за особисті результати роботи та результати роботи підприємства;
- формування лояльності персоналу до підприємства.

Розвиток персоналу може охоплювати не тільки наявних працівників, але й бути обов'язковою вимогою для нових працівників, які приймаються на роботу. Зі свого боку, потреби працівників щодо підвищення заробітної плати або соціальних гарантій також стимулюють необхідність їхнього власного розвитку, оскільки це пов'язано з їхнім професійним зростанням і розвитком. Пропонуємо загальний перелік функціональних підсистем, які впливатимуть у подальшому на систему розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» (табл. 3.1).

Крім зазначеного, з метою удосконалення управління персоналом ТОВ «Алар Сервіс Україна» вважаємо за доцільне використати методичні підходи тайм-менеджменту. Тайм-менеджмент є концепцією, яка містить технології, спрямовані на планування, розподіл і використання часу для підвищення ефективності діяльності та досягнення цілей як індивідуального працівника, так і підприємства загалом. Основою філософії тайм-менеджменту є успішне виконання всіх завдань та досягнення поставлених цілей. Рекомендації по удосконаленню управління розвитком персоналу на основі тайм-менеджменту у ТОВ «Алар Сервіс Україна» такі:

1. Працівник повинен самостійно вирішити, чи потрібно йому розвиватися для досягнення певної (керівної) посади.
2. Необхідно скласти список справ і завдань для вдосконалення компетенцій працівника та розставити їх за пріоритетністю. Завдання мають бути короткими і конкретними.
3. При появі нових обставин і встановленні нових цілей, кар'єрний план потрібно коригувати.
4. Заходи для розвитку працівника повинні бути різноманітними за термінами, навичками та формами навчання.

Таблиця 3.1 – Функціональні підсистеми розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Функціональна підсистема	Зміст функцій
Планування, прогнозування та маркетингу персоналу	Розробка стратегії управління персоналом. Аналіз кадрового потенціалу. Аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби у персоналі. Планування кадрів. Взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію роботи з кадрами. Оцінка кандидатів на вакантну посаду. Поточна періодична оцінка персоналу.
Оформлення та обліку кадрів	Оформлення та облік приймання, переміщення, звільнення персоналу. Інформаційне забезпечення системи кадрового управління. Професійне орієнтування. Забезпечення зайнятості.
Розвитку кадрів	Технічне та економічне навчання. Перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів. Робота з кадровим резервом. Планування і контроль ділової кар'єри. Професійна і соціально-психологічна адаптація нових працівників.
Умов праці	Дотримання вимог психології та фізіології праці. Дотримання вимог ергономіки праці. Дотримання вимог технічної естетики. Дотримання вимог охорони праці і техніки безпеки. Дотримання вимог охорони оточуючого середовища.
Трудових відносин	Аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин. Аналіз та регулювання взаємовідносин керівництва. Управління виробничими конфліктами та стресами. Соціально-психологічна діяльність. Дотримання етичних норм у взаємовідносинах.
Стимулювання праці	Нормування і тарифікація трудового процесу. Розробка системи оплати праці. Використання засобів морального заохочення. Управління трудовою мотивацією.
Юридичних послуг	Вирішення правових питань трудових відносин. Узгодження розпорядчих документів з управлінням персоналом. Вирішення правових питань господарської діяльності.
Соціальної інфраструктури	Забезпечення охорони здоров'я та відпочинку. Управління соціальними конфліктами і стресами.
Розробки оргструктури управління	Розробка оргструктури. Розробка штатного розпису.

Джерело: адаптовано за [8].

5. Коли у працівника з'являється вільний час під час виконання професійних обов'язків, його слід використовувати для саморозвитку.

6. Усі заходи з розвитку повинні мати чіткі терміни реалізації, причому терміни мають бути досить жорсткими.

7. Заходи з розвитку персоналу повинні проводитися регулярно, і їх результати мають враховуватися у кар'єрному плані та відображатися у системі мотивації працівників.

Основне завдання впровадження тайм-менеджменту в систему розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» полягає у визначенні головних і першочергових заходів для розвитку з розподілом їх у часі (на тиждень, місяць, рік). Це дозволяє сформувати пріоритетні заходи, що сприяє ефективній організації процесу управління відповідними заходами, забезпечуючи належну увагу кожному з них.

На нашу думку, успішний розвиток працівника в процесі трудової діяльності визначається низкою важливих компонентів:

- планування кар'єри;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- менторство (наставництво) та коучинг;
- оцінка результатів і зворотний зв'язок;
- мотивація та винагорода;
- ротація і зміна ролей;
- забезпечення умов для саморозвитку;
- залучення до проєктів і ініціатив;
- баланс між роботою і особистим життям;
- підтримка корпоративної культури.

Успішна інтеграція цих компонентів в управління розвитком персоналу сприятиме безперервному розвитку працівника, що, у свою чергу, підвищить ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Деталізуємо зміст вищенаведених компонентів успішного розвитку персоналу для ТОВ «Алар Сервіс Україна» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Компоненти успішного розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна»

Назва компонента	Зміст компонента
1. Планування кар'єри	Розробка чіткого кар'єрного плану, який враховує індивідуальні цілі та амбіції працівника, а також потреби підприємства
2. Навчання та підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги, курси, семінари та інші форми навчання, що допомагають працівникам набувати нових знань і навичок
3. Менторство (наставництво) та коучинг	Підтримка з боку досвідчених колег або зовнішніх фахівців, які можуть надати поради та поділитися своїм досвідом
4. Оцінка результатів і зворотний зв'язок	Регулярна оцінка продуктивності працівника та надання конструктивного зворотного зв'язку щодо його роботи
5. Мотивація та винагорода	Використання системи стимулів, яка передбачає матеріальні та нематеріальні винагороди для підвищення мотивації працівників
6. Ротація і зміна ролей	Можливість переходу між різними посадами і функціями для розширення компетенцій і досвіду
7. Забезпечення умов для саморозвитку	Надання доступу до ресурсів, таких як професійна література, онлайн-курси та конференції
8. Залучення до проєктів і ініціатив	Можливість брати участь у різних проєктах, що дозволяє застосувати отримані знання на практиці та розвивати лідерські навички
9. Баланс між роботою і особистим життям	Забезпечення умов для підтримки здорового балансу між професійною діяльністю та особистим життям
10. Підтримка корпоративної культури.	Формування сприятливого морального клімату, де цінується розвиток і підтримка працівників

Джерело: запропоновано автором.

Таким чином, наведені рекомендації по удосконаленню управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» при їх практичному застосуванні менеджментом позитивно впливатимуть на управління персоналом в цілому, підвищуватимуть цінність людського капіталу для підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні положення, практичні аспекти та наведено пропозиції по удосконаленню управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна».

1. Розвиток персоналу – це процес, який вимагає взаємодії між працівниками та організацією для розширення знань, навичок, здібностей і настанов, необхідних для виконання поточних і стратегічних завдань. Він передбачає розвиток індивідуальних можливостей і талантів працівників з урахуванням змін у характері роботи та досягнення як особистих, так і виробничих цілей.

Професійний розвиток персоналу – це підготовка працівників до нових обов'язків, посад і завдань; процес набуття нових професійних знань і навичок.

Система розвитку персоналу – це комплекс взаємопов'язаних організаційних структур, методик, процесів і ресурсів, спрямованих на ефективне управління завданнями у сфері розвитку персоналу та задоволення потреб працівників у самореалізації, професійній підготовці та кар'єрному зростанні.

Метою розвитку персоналу є забезпечення організації кваліфікованими працівниками, які відповідають її цілям та стратегії розвитку.

Суб'єктами системи управління розвитком персоналу є працівники підприємства, тобто особи, які працюють в організації і відіграють активну роль у своєму власному професійному та особистісному розвитку. Об'єктами управління розвитком персоналу є різноманітні характеристики працівників, які вважаються цільовими напрямками для розвитку: вміння, знання та навички, які сприяють високій ефективності на робочому місці.

2. ТОВ «Алар Сервіс Україна» є сервісним підприємством, основним видом діяльності якого є ремонт і технічне обслуговування інших машин і устаткування. Організаційна структура управління підприємством є лінійною.

Протягом періоду дослідження відбулося зростання в динаміці показників діяльності підприємства у вартісному вираженні, що заслуговує позитивної оцінки і вказує на збільшення кількості послуг, що надаються.

У 2021 р. витрати перевищили доходи, що зумовило отримання збитку як чистого фінансового результату. На кінець 2022 та 2023 рр. ситуація покращилася, підприємство отримало чистий прибуток і його діяльність була рентабельною. Протягом періоду дослідження відбулося збільшення кількості працівників на 14 осіб, що зумовлено розвитком підприємства та необхідністю надавати послуги, на які мав місце попит. Визначено, що підприємство ефективно використовує наявні трудові ресурси.

У ТОВ «Алар Сервіс Україна» кадрову роботу та управління персоналом в цілому здійснює керівник (власник, директор), оскільки кадрової служби чи відповідної посади з функціями кадрової роботи немає.

У практиці управління розвитком персоналу досліджуваного підприємства виокремлено такі сфери, як організаційний розвиток, супровід процесів змін, професійний розвиток, наставництво, навчання персоналу, підвищення кваліфікації, планування кар'єри.

Незважаючи на те, що підприємство працює лише три роки, менеджмент приділяє значну увагу відповідності персоналу займаним посадам та виконуваним роботам. Персонал підприємства активно залучається до різних заходів з метою професійного та особистісного розвитку, покращують свої професійні навички та компетенції, підвищують свою цінність для підприємства. Визначено, що частка витрат на розвиток персоналу збільшилася в динаміці, що є позитивною характеристикою для підприємства. Встановлено, що управління системою розвитку персоналу було результативним і дало свої позитивні ефекти.

3. З метою удосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» наведено пропозиції, які передбачають формування стратегії розвитку персоналу з метою забезпечення відповідності компетенцій та знань працівників вимогам сучасного ринку та цілям підприємства.

Процес розробки стратегії розвитку персоналу ТОВ «Алар Сервіс Україна» мають забезпечувати директор, його профільні заступники, головний бухгалтер, а також вважаємо необхідно залучити до цієї ініціативи виробничий персонал, взявши до уваги їх конструктивні пропозиції і дослухаючись до їх думок і бачення. На нашу думку, розроблена стратегія розвитку персоналу сприятиме позитивному розвитку підприємства в цілому та досягненню визначених цілей.

Пропозиції по удосконаленню управління розвитком персоналу на основі тайм-менеджменту такі:

- 1) працівник повинен самостійно вирішити, чи потрібно йому розвиватися для досягнення певної (керівної) посади;
- 2) необхідно скласти список справ і завдань для вдосконалення компетенцій працівника та розставити їх за пріоритетністю. Завдання мають бути короткими і конкретними;
- 3) при появі нових обставин і встановленні нових цілей, кар'єрний план потрібно коригувати;
- 4) заходи для розвитку працівника повинні бути різноманітними за термінами, навичками та формами навчання;
- 5) коли у працівника з'являється вільний час під час виконання професійних обов'язків, його слід використовувати для саморозвитку;
- 6) усі заходи з розвитку повинні мати чіткі терміни реалізації, причому терміни мають бути досить жорсткими;
- 7) заходи з розвитку персоналу повинні проводитися регулярно, і їх результати мають враховуватися у кар'єрному плані та відображатися у системі мотивації працівників.

Виокремлено компоненти успішного розвитку працівників, інтеграція яких в практику управління персоналом підвищить його результативність та цінність людського капіталу для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавкалова Н. Л., Нісфоян С. С. Управління розвитком персоналу на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-2. С. 133–137. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25307/1/%d0%93%d0%b0%d0%b2%d0%ba%d0%b0%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%b0_%d0%9d%d1%81%d1%84%d0%be%d1%8f%d0%bd.pdf (дата звернення: 19.12.2023).
2. Дзямулич М. І., Шматковська Т. О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138–142. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21> (дата звернення: 07.12.2023).
3. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 103–108. DOI: [10.32702/2306-6806.2022.2.103](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.2.103) (дата звернення: 14.01.2024).
4. Колосок В. Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 9 (100). С. 8–12.
5. Крушельницька О.В. Суть професійного розвитку персоналу та завдання управління ним. URL: <http://library.if.ua/book/45/3084.html> (дата звернення: 16.01.2024).
6. Кузьменко А.О., Мирошніченко Г.Б. Удосконалення системи управління розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 874–880. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/132.pdf (дата звернення: 17.01.2024).
7. Малик В.С. Формування системи розвитку персоналу сучасних підприємств. *Актуальні проблеми сучасної науки та освіти: матеріали X Міжн. наук.-практ. конф. (м. Львів, 19–20 січня 2024 р.)*. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 23–24. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/save/2024/19->

20.01/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf

(дата звернення: 08.02.2024).

8. Поліщук О.Ю, Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. *Інтелект* XXI. 2021. № 4. С 19–22. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_4/6.pdf (дата звернення: 10.02.2024).

9. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI; ред. від 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення: 20.12.2023).

10. Розвиток персоналу в системі стратегічного управління. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/rozvytok-personaly-v-systemy-upravlinia> (дата звернення: 05.12.2023).

11. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf (дата звернення: 17.01.2024).

12. Хромушина Л.А. Виклики і перспективи управління персоналом у контексті теорії поколінь та в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2492>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-40 (дата звернення: 05.12.2023).

13. Хромушина Л.А. Перспективи розвитку управління людським капіталом в умовах цифровізації суспільства. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 29-ої міжн. наук.-практ. конф. (20–22 листопада 2023 р.)*. Ч. 2. Суми: СНАУ, 2023. С. 61–62.

14. Хромушина Л.А. Стратегічні аспекти трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки та цифрового суспільства: приклад України. *Digital Innovations in the Socio-Economic Sphere: monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. С. 98–116. URL: <http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/800ca4a1077c5bccfc2a887c8c2ba272.pdf> (дата звернення: 15.01.2024).

15. Шевченко Д. В. Роль soft і hard skills в управлінні розвитком персоналу. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти* : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : НаУКМА, 2023. С. 21–29. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bdc51124-f020-4f17-a767-f2d978efbd6b/content> (дата звернення: 10.12.2023).

16. Шипуліна Ю., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67> (дата звернення: 10.03.2024).

17. Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/743/714> (дата звернення: 12.11.2023).

18. Melnychenko, S., Lositska, T., & Byelyayeva, N. (2022). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(41), 534–543. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527>

19. Ptashchenko, O., Chernobay, L., Malykhina, S., Verezomska, I., & Yaremchuk, S. (2022). Problems and prospects of application of strategies of personnel management of international companies in ukrainian business practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 406–414. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3661>

20. Zelinska, H., & Andrusiv, U. (2021). Personnel development management of business entities through the prism of corporate culture. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2(22), 72–80. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2\(22\)-72-80](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2020-2(22)-72-80)

ДОДАТКИ