Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

Павлюк Катерина Іванівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 005.95:331.108.4
(індекс)

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг
(назва роботи)

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Катерина ПАВЛЮК
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник к.е.н., доц. Володимир КОЧКОДАН
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Ірина КІНАШ

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

к.е.н., доц. Ірина СТАНЬКОВСЬКА

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та адміністрування

Освітній рівень другий (магістерський)

Спеціальність 073 – Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

_____Ірина КІНАШ

“___”_____2024 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Павлюк Катерині Іванівні

(прізвище, ім’я, по батькові)

1. Тема роботи Управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг

керівник роботи к.е.н., доц. Кочкодан В.Б.

(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “____” грудня 2024 року №_____

2. Строк подання студентом роботи 20.12.2024

3. Вихідні дані до роботи звітні дані ТОВ «СІНТ-Майстер» за 2021-2023 роки, показники розвитку персоналу підприємств Івано-Франківської області за 2024 рік

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1 Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг. Розділ 2 Діагностика управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг. Розділ 3 Вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) _____

1 Стратегічна модель розвитку та навчання персоналу

2 Структурна модель впливу практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг

3 Чисельність працівників ТОВ «СІНТ-Майстер», які пройшли навчання протягом 2021-2023 рр.

4 Проблеми в управлінні розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

5 Етапи формування стратегії управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»

6 Заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 30.09.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	19.12.24-20.12.24	виконано
1	Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг	01.10.24-21.10.24	виконано
2	Діагностика управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг	22.10.23-30.11.24	виконано
3	Вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг	01.12.24-18.12.24	виконано
	Висновки	19.12.24-20.12.24	виконано
	Перелік використаних джерел	01.10.24-18.12.24	виконано

Студент _____ Катерина ПАВЛЮК
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Володимир КОЧКОДАН
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність дослідження визначається тим, що протягом останніх десятиліть у зовнішньому середовищі діяльності компаній відбулися значні зміни. Для швидкої адаптації до динамічних умов конкурентного середовища компаніям варто приділяти особливу увагу розвитку персоналу та підвищенню кваліфікації працівників.

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємства.

Метою роботи є дослідження особливостей управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг, а також формування стратегії і розробка заходів з вдосконалення такого управління.

Завдання роботи:

- розглянути поняття управління розвитком персоналу підприємства;

- встановити особливості стратегічної моделі розвитку та навчання персоналу;

- вивчити вплив практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг;

- дослідити ефективність управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах сфери послуг;

- навести загальну характеристику ТОВ «СІНТ-Майстер» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;

- провести аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»;

- сформувати стратегію управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг;

- розробити заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг;

- оцінити економічну ефективність пропонованих змін.

Практичне значення роботи. Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу можуть ефективно використовуватися в практиці українських підприємств сфери послуг, які визнають стратегічну важливість управління розвитком персоналу та інтегрують принципи розвитку персоналу у свою діяльність.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, управління розвитком персоналу, підприємства сфери послуг.

ABSTRACT

The relevance of the research is determined by the significant changes that have occurred in the external environment of companies' operations over the past decades. To adapt quickly to the dynamic conditions of a competitive environment, companies should pay particular attention to staff development and employee skill enhancement.

The object of the research is the processes of managing staff development within an enterprise.

The subject of the research is the theoretical, scientific-methodological, and practical foundations of managing staff development within an enterprise.

The purpose of this work is to study the specifics of managing staff development in service sector enterprises, as well as to formulate a strategy and develop measures for improving such management.

Tasks of the work:

- Examine the concept of managing staff development within an enterprise;
- Determine the features of the strategic model for staff development and training;
- Study the impact of staff development management practices on the efficiency of service sector enterprises;
- Investigate the effectiveness of staff development management in domestic service sector enterprises;
- Provide a general description of LLC “SINT-Master” and analyze its internal and external environments;
- Conduct an analysis of staff development management in LLC “SINT-Master”;
- Formulate a strategy for managing staff development in service sector enterprises;
- Develop measures to improve staff development management in service sector enterprises;
- Assess the economic efficiency of the proposed changes.

Practical Significance of the Work. The recommended measures for improving staff development management can be effectively applied in the practice of Ukrainian service sector enterprises that recognize the strategic importance of staff development management and integrate staff development principles into their activities.

Keywords: staff, staff development, staff development management, service sector enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 9

1.1 Поняття управління розвитком персоналу підприємства 9

1.2 Особливості стратегічної моделі розвитку та навчання персоналу 12

1.3 Вплив практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг 20

Висновок до розділу 1 24

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 26

2.1 Дослідження ефективності управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах сфери послуг 26

2.2 Загальна характеристика ТОВ «СІНТ-Майстер» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності 33

2.3 Аналіз управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг 43

Висновок до розділу 2 51

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ 53

3.1 Формування стратегії управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг 53

3.2 Розробка заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг 61

3.3 Оцінка економічної ефективності пропонованих змін 67

Висновок до розділу 3 70

ВИСНОВКИ 72

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Раніше розвиток працівників на робочому місці був досить обмеженим. Він зосереджувався на навчанні працівників виконувати конкретні завдання: керувати машинами, працювати в рамках певного процесу тощо. Проте із переходом робочих місць від «ручної праці» до «праці знань» змінився й фокус розвитку співробітників. Компанії усвідомлюють, що працівникам потрібні не лише практичні навички, але й глибокі професійні знання; розуміння конкурентних, галузевих і технологічних тенденцій; а також здатність постійно навчатися, адаптуватися, шукати й застосовувати нову інформацію. Ці характеристики дозволяють організаціям впроваджувати інновації ефективніше та бути більш гнучкими - саме ці можливості є вирішальними для конкурентоспроможності у сучасному швидкоплинному глобальному бізнес-середовищі. Завдяки центральній ролі розвитку працівників у зміцненні та розширенні можливостей компаній управління розвитком персоналу стало ключовою частиною стратегічного управління.

Протягом останніх десятиліть у зовнішньому середовищі діяльності компаній відбулися значні зміни. Для швидкої адаптації до динамічних умов конкурентного середовища компаніям варто приділяти особливу увагу розвитку персоналу та підвищенню кваліфікації працівників. Знання, навички, досвід і компетенції працівників формують в компанії її інтелектуальний і соціальний капітал. Фахівці, які застосовують свої знання для інновацій та постійного вдосконалення діяльності, стають ключовими факторами успіху в складному конкурентному середовищі.

Питаннями управління розвитком персоналу займалися велика кількість науковців, серед яких Д. Макклеланд, Р. Бояціс, М. Рой, С. Дугал, Т. Рао, Дж. Джиллі, Б. Кайє, П. Макґро, С. Нільссон, П. Ельстрьом, Р. Свонсон та ін., проте таке управління залишається недостатньо вивченим в контексті підприємств сфери послуг, незважаючи на те, що активно практикується в цих організаціях [64]. Підприємства сфери послуг займають важливе місце в економіках практично кожної країни завдяки своїй значній ролі у розвитку та зростанні економік. В Україні підприємства сфери послуг забезпечують близько 55% робочих місць, сприяють

близько 30% ВВП держави та складають близько 73% усіх бізнесів у країні [1].

Метою роботи є дослідження особливостей управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг, а також формування стратегії і розробка заходів з вдосконалення такого управління.

Досягнення поставленої мети вимагає вирішення наступних завдань:

- розглянути поняття управління розвитком персоналу підприємства;

- встановити особливості стратегічної моделі розвитку та навчання персоналу;

- вивчити вплив практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг;

- дослідити ефективність управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах сфери послуг;

- навести загальну характеристику ТОВ «СІНТ-Майстер» та проаналізувати його внутрішнє і зовнішнє середовище;

- провести аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»;

- сформувати стратегію управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг;

- розробити заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг;

- оцінити економічну ефективність пропонованих змін.

Об’єкт дослідження - процеси управління розвитком персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні засади управління розвитком персоналу підприємства.

Методологія дослідження базувалася на застосуванні різних наукових підходів, таких як системний аналіз, синтез, систематизація, узагальнення та графічний метод. Теоретичну основу роботи склали наукові праці провідних зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджували питання управління розвитком персоналу підприємств.

Рекомендовані заходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу можуть ефективно використовуватися в практиці українських підприємств сфери послуг, які визнають стратегічну важливість управління розвитком персоналу та інтегрують принципи розвитку персоналу у свою діяльність.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

1.1 Поняття управління розвитком персоналу підприємства

Управління розвитком персоналу досі не має чітко визначеної концептуальної чи теоретичної ідентичності [27]. Складність у визначенні цього поняття обумовлена розмитістю його меж і параметрів, а також браком емпіричних даних щодо ключових аспектів, таких як стратегічне управління розвитком персоналу, організація, що навчається, і управління знаннями [47]. Невизначеність також стосується «філософії», «мети», «ролі» та «мови» управління розвитком персоналу, що додатково ускладнюється різноманітними епістемологічними та онтологічними підходами учасників і дослідників у цій сфері [82]. Всі наукові дослідження в цій галузі спираються на певні теоретичні рамки та загальний масив знань, які формуються через складну взаємодію філософських аргументів. Тому, як зазначено в [82], «ускладнення» є природним явищем, але водночас воно створює труднощі у визначенні сутності поняття управління розвитком персоналу.

Нині філософські впливи на управління розвитком персоналу залишаються недостатньо дослідженими. Водночас, як зазначено в [53], «парадигмальні дебати можуть поглибити теоретичні підходи та створити основу для нових досліджень». Цю позицію підтримано в іншому дослідженні, де підкреслено важливість філософії для досліджень, розробки теорії, практичної діяльності та розвитку управління розвитком персоналу [82]. Роль різних парадигм, що відображають різні філософські підходи, у формуванні теорії та практики управління розвитком персоналу чітко висвітлена в дослідженнях [55]. Очевидно, що прийняття різних парадигм призводить до різних акцентів на можливі альтернативні цілі управління розвитком персоналу.

Дискусії щодо мети управління розвитком персоналу часто переплітаються з філософськими питаннями про природу даного явища. Як зазначено в [40], основні дебати зосереджені на двох підходах: «навчання» проти «виконання». Важливим є питання: чи має управління розвитком персоналу орієнтуватися на добробут

працівників, чи його пріоритетом мають бути інтереси акціонерів?

Т. Хетчер пропонує враховувати економічні вигоди, соціальні аспекти, етичні міркування та системний підхід [35]. П. Кучінке класифікує підходи до управління розвитком персоналу за основними акцентами: орієнтовані на особу, виробництво або принципове розв'язання проблем, кожен з яких спирається на окремі філософські традиції [53]. У той час С. Гурлей підкреслює, що управління розвитком персоналу стосується навчання, розвитку та організаційної компетентності як складової бізнес-стратегії [31].

Автори в [27] виділяють три перспективи: здатності, психологічний контракт і навчальна організація. Кожна з них відображає різні наукові дисципліни та має власні рекомендації для практики. Наприклад, перспектива здатностей базується на теорії людського капіталу, а навчальна організація - на теорії систем.

Зазначимо, що дискусії щодо мети управління розвитком персоналу залишаються відкритими, що відображає різноманітність підходів і концепцій, які ґрунтуються на філософських і теоретичних перспективах.

На думку Р. Джейкобса, управління розвитком персоналу змінювалося від навчання та розробки програм до розвитку працівників і людських ресурсів [44]. Традиційно ця сфера формувалася на основі практики, а не теорії чи досліджень [55]. П. МакЛаган окреслює її межі через індивідуальний розвиток, розвиток організації та кар’єрний розвиток [59], що підтверджують і Г. О’Браєн з Дж. Томпсоном у європейському контексті [62].

Мова визначень, що стосуються управління розвитком персоналу залишається парадоксальною, часто викликаючи дебати щодо її змістовності та надмірності. Дж. Уолтон підкреслює, що багатозначність термінів, які прагнуть охопити весь спектр досвіду та концептуалізації, може призводити до перенасичення жаргоном та приховування справжнього значення [86]. Соціальні процеси формування нових лінгвістичних категорій та переосмислення існуючих термінів, таких як «навчання протягом усього життя» чи «психологічні контракти», часто створюють ілюзію, що не завжди відповідає реальності.

С. Сембрук пропонує альтернативну точку зору, стверджуючи, що риторика та реальність є невід'ємними, а слова - це також дії. Вона розробляє типологію, яка

інтегрує академічний і практичний дискурс, що сприяє кращому розумінню сучасного різноманіття в управлінні розвитком персоналу [76].

Цей підхід перегукується з роботами Т. Гаравана, П. Ганнінгла, М. Морлі та С. Лайнама, які аналізують вплив мови на дискурс [27; 55]. Однак використання термінів із мінливими значеннями створює виклики для емпіричних досліджень. У контексті Великої Британії мова є ключовим аспектом вивчення моделей і концепцій управління розвитком персоналу, зосереджених на тому, як слова та фрази формують та описують цю галузь.

Емпірична невловимість полягає у відсутності доказів значної ролі управління розвитком персоналу в організаціях [47]. Це питання перегукується з дискусіями про концептуальні межі галузі. Комітет Американського товариства з навчання та розвитку вказує на дві ключові прогалини: між практиками та дослідниками і між практиками та керівниками [21].

Європейські дослідники, такі як Р. Харрісон, не знайшли достатніх доказів існування «стратегічного управління розвитком персоналу» [33]. С. Сембрук додає, що розповіді практиків і звичайних співробітників часто не збігаються [76]. Це свідчить про потребу у тіснішій співпраці дослідників і практиків для створення більш точних емпіричних основ. Цю необхідність підкреслюють як європейські, так і американські науковці [32; 55].

Місця управління розвитком персоналу можна розглядати двояко: як фізичне чи секторне розташування та як елемент організаційного дизайну. Сучасні зміни в організаціях, зростання сфери послуг та нестандартні форми зайнятості розширюють межі цієї сфери. Внутрішнє формування незалежних бізнес-одиниць, аутсорсинг, субпідряд і скорочення штатів впливають на структуру організацій. Також змінюється поняття «працівник» - безпека зайнятості втрачає значення, поступаючись місцем тимчасовій та неповній зайнятості, субпідряду й агентській роботі.

Внаслідок цього управління розвитком персоналу виходить за межі традиційної організації, охоплюючи розвиток тих, від кого вона залежить, але хто перебуває поза її межами [86]. Підприємства сфери послуг стають важливим майданчиком для впровадження цієї практики, що може змінити її значення та

розширити вплив [38].

1.2 Особливості стратегічної моделі розвитку та навчання персоналу

Управління розвитком персоналу дедалі частіше стає однією з найбільш досліджуваних сфер у ширшій галузі управління людськими ресурсами [26]. Інвестиції у професійний розвиток співробітників підвищують конкурентоспроможність компаній, їхню здатність адаптуватися до новітніх технологій і змін ринкового попиту. У часи стрімких змін у технологіях, управлінських підходах і споживацьких очікуваннях розвиток персоналу забезпечує актуальність кваліфікацій і компетенцій працівників.

Практики управління розвитком персоналу - це програми, які стратегічно орієнтовані на організаційні процеси управління розвитком персоналу з метою сприяння загальному успіху організації [88]. Свонсон Р. та Холтон І. [81] стверджували, що зростає потреба у розробці ефективних і результативних практик управління розвитком персоналу для підвищення компетентності робочої сили та покращення ефективності організації. В [58] визначено компетенції як «кластер взаємопов'язаних знань, навичок, особистих якостей та досвіду». Автори в [74] зазначили, що ефективність організації полягає у досягненні загального задоволення всіх учасників процесу збору та перетворення вхідних даних у вихідні в ефективний спосіб.

Організації по-різному оцінюють важливість навчання та розвитку своїх працівників. Деякі працівники вже мають потрібні знання та навички, інші потребують додаткового навчання для ефективної роботи.

Навчання і розвиток - це комплекс заходів для підвищення продуктивності працівників, де складова навчання вирішує короткострокові питання, в той час як складова розвитку формує навички для майбутніх завдань.

Дослідження підтверджують: навчання та розвиток персоналу позитивно впливає на прибутковість організацій. Наприклад, топ-100 компаній США забезпечують своїм співробітникам удвічі більше годин для розвитку необхідних в роботі навичок, ніж середній показник - 45-55 годин на рік. У Ritz Carlton новачки

проходять понад 300 годин навчання.

Корпорації часто створюють власні університети. Можна згадати Гамбургерський університет у Чикаго компанії McDonald's, навчальний кампус у Кротонвілі компанії General Electric, дворічну програму розвитку лідерства від Campbell's Soup Company.

Розвиток та навчання працівників обходиться у десятки мільярдів доларів на рік. В 2023 році тільки в США на такі цілі було витрачено 80 млрд. дол. Значна частина ресурсів спрямована на неформальні типи навчання та розвитку - від інструктажів до тренувань на складних тренажерах.

Інші типи розвитку працівників включають орієнтаційні тренінги для нових працівників; навчання з обслуговування клієнтів і навичок спілкування; тренінги з відповідності юридичним вимогам, таким як правила рівних можливостей працевлаштування чи стандарти Управління охорони праці.

Менеджери повинні узгоджувати навчальні ініціативи з цілями компанії. Наприклад, розробка нових продуктів чи зниження витрат має впливати на підхід до навчання та розвитку. Однак деякі організації ігнорують цей зв’язок, копіюючи конкурентів чи тренди, що призводить до неефективних програм розвитку і втрати коштів.

Швидкі зміни у технологіях роблять актуальність розвитку працівників критично важливою для конкурентоспроможності. Невдачі у продуктивності чи численні скарги клієнтів часто свідчать про потребу в розвитку та навчанні. У великих компаніях цим керують спеціальні менеджери, які відповідають за якість і стратегічність програм розвитку працівників.

Ефективні інвестиції в розвиток співробітників передбачають системний підхід із чотирма етапами (рисунок 1.1): визначення потреб; створення програми; її реалізація; оцінка результатів.

На першому етапі проводиться оцінка потреб організації в навчанні працівників «жорстким» та «м’яким» навичкам, а також у розвитку персоналу.

Навчання «жорстким» навичкам включає різноманітні програми, такі як навчання на робочому місці для нових працівників, тренінги з базових навичок, навчання бюджетуванню та бухгалтерії, освоєння роботи з машинами, технологічні

тренінги, навчання обслуговуванню клієнтів та дотриманню нормативних вимог.

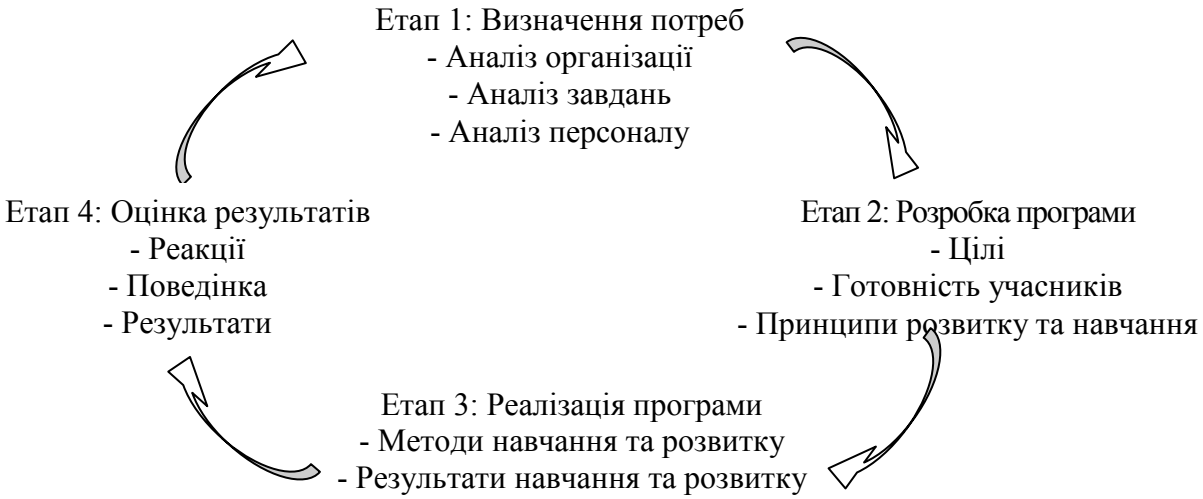


Рисунок 1.1 - Стратегічна модель розвитку та навчання персоналу

Навчання «м'яким» навичкам охоплює етичні тренінги, програми з різноманітності, лідерства, комунікацій, а також навчання роботі в команді, управлінню часом і розвитку міжособистісних навичок.

Щоб визначити, яке навчання необхідне для компанії, слід провести оцінку потреб у навчанні. За даними дослідження Американської асоціації навчання та розвитку, менше ніж 50% організацій здійснюють таку оцінку перед початком навчання. Проте ця ситуація покращилась, частково через скорочення бюджетів на навчання, що змушує компанії переконуватися у відповідності навчання своїм цілям. Особливо важливо оперативно оцінювати потреби в навчанні для малих підприємств, які можуть не мати достатньо часу чи ресурсів для довготривалих аналізів. Оцінка потреб не обов'язково повинна бути складною процедурою. Вона складається з трьох етапів: аналізу організації, аналізу завдань і аналізу персоналу.

Аналіз організації передбачає вивчення середовища, цілей, стратегій, продуктивності та ресурсів компанії для визначення потреб у навчанні. Для цього HR-фахівці зазвичай збирають дані, такі як інформація про якість продукції чи послуг, рівень прогулів, плинність кадрів та кількість нещасних випадків. Важливими факторами є доступність потенційних замін працівників і час, необхідний для їх навчання. Також потрібно враховувати технологічні зміни, інновації, глобалізацію, покращення якості та процесів, злиття й поглинання, а

також реструктуризацію, оскільки всі ці фактори вимагають навчання. Це пояснюється тим, що такі великі зміни часто вимагають від працівників і керівників освоєння нових ролей, адаптації до нової культури та методів роботи.

Аналіз організації також передбачає оцінку доступних для навчання ресурсів компанії, зокрема технологічних, фінансових та людських. HR-відділи постійно стикаються з необхідністю ефективно використовувати обмежені бюджети на навчання. В умовах скорочення бюджету саме програми навчання та розвитку часто стають першими, що підлягають урізанню.

Другою складовою визначення потреб у навчанні є аналіз завдань, який полягає в дослідженні опису роботи та визначенні необхідних знань, навичок, здібностей і інших характеристик для конкретної посади, а також вивченні дій та поведінки, потрібних для її виконання. Іншими словами, аналіз завдань охоплює не лише визначення того, «що» потрібно робити, а й «як» це здійснювати.

Цей аналіз є особливо важливим у випадках, коли робота є новою або зазнає змін. Перший крок аналізу завдань - це складання списку всіх обов'язків, що входять до роботи. Другий крок передбачає опис дій, які працівник має виконати для ефективного виконання кожного завдання. На основі цього визначаються необхідні знання та навички для досягнення потрібної продуктивності.

Інколи така інформація надається у вигляді докладних інструкцій або послідовності дій. Наприклад, під час виконання рентгенівського знімка грудної клітки радіолог має точно позиціонувати пацієнта, надати йому спеціальні інструкції та перевірити правильну відстань між пацієнтом і рентгенівською трубкою. Ці навички та знання можуть бути визначені через спостереження за досвідченими працівниками, опитування або аналіз посадових інструкцій.

Третьою складовою визначення потреб у навчанні є аналіз персоналу, тобто процес визначення, які працівники потребують навчання, а також виявлення тих, хто вже має необхідні навички, щоб уникнути зайвого навчання. Він також дозволяє визначити, що працівники вже вміють робити, щоб розробити найбільш корисні програми навчання для них. Інформація, отримана з оцінки продуктивності, може бути основою для цього аналізу, хоча часто такі оцінки лише вказують на невідповідність працівників вимогам компанії, не пояснюючи причин.

Якщо проблема з продуктивністю пов'язана з браком навичок, навчання може стати ефективним рішенням. Однак, якщо причина криється в низькій мотивації або зовнішніх факторах, навчання навряд чи принесе результат. У таких випадках необхідно провести більш глибокий аналіз, що стосується оцінки продуктивності.

Аналіз персоналу також важливий при підвищенні, переведенні на нову посаду або прийнятті нових обов’язків, щоб визначити, які навички потребують вдосконалення.

Після оцінки потреб у навчанні наступним етапом є розробка програми навчання.

Провівши аналіз організації, завдань і персоналу, менеджери отримують чітке розуміння потреб компанії в навчанні, на основі якого формулюються конкретні навчальні цілі. Ці цілі повинні описувати навички, знання або зміни в ставленнях, яких потрібно досягти, і бути орієнтованими на продуктивність, з чітким визначенням дій, таких як «обчислювати», «ремонтувати», «регулювати», «збирати». Наприклад, ціль навчання може бути: «Співробітники, навчені методам роботи в команді, зможуть виконувати обов’язки своїх колег протягом шести місяців».

Готовність і мотивація учасників є ключовими факторами, що впливають на успішність навчання. Готовність визначається наявністю необхідного досвіду та базових знань, що дозволяють засвоювати нову інформацію, і часто корисно групувати учасників відповідно до їхнього рівня готовності, пропонуючи альтернативні методи навчання. Мотивація ж полягає в тому, щоб працівники розуміли зв’язок між своїми зусиллями під час навчання та отриманими результатами, такими як покращення продуктивності чи просування кар’єрними сходами. Заохочення до участі в навчанні через розуміння його важливості та користі для працівника створює сприятливе середовище для навчання.

Ефективність навчальних програм значною мірою залежить від врахування психологічних принципів, які допомагають працівникам не тільки освоїти новий матеріал, а й застосувати його в роботі. Для підвищення ефективності навчання слід враховувати такі принципи, як чітке визначення цілей програми, моделювання поведінки, подання інформації в зрозумілій формі, надання зворотного зв'язку та

підкріплення, врахування індивідуальних відмінностей учасників, активну практику та повторення, цілісне навчання, досвідне навчання, а також використання стратегій безперервного та розподіленого навчання, що підвищують загальну ефективність процесу.

Третім етапом є реалізація програми навчання. Правильний підхід до вибору методів навчання та розвитку персоналу залежить від знань, навичок та вмінь, які потрібно засвоїти.

Методи навчання мають бути підібрані таким чином, щоб забезпечити досягнення запланованих результатів. Одним із ефективних підходів є комбіноване навчання, що поєднує різні методи, в залежності від потреб учнів. Це дозволяє використовувати найбільш доцільний підхід для кожної групи, зокрема поєднувати традиційні заняття з новітніми технологіями.

Найпоширенішим методом навчання залишається навчання в класі, яке, хоча й поступається місцем новим технологіям, все ж зберігає популярність у багатьох організаціях. Однак у процесі навчання важливо враховувати індивідуальні потреби працівників, застосовуючи різні методи для досягнення бажаного результату.

Одним із найефективніших методів є навчання безпосередньо на робочому місці. За даними, 80–90% навчання працівників відбувається саме в цьому форматі [17]. Навчання на робочому місці дозволяє здобувати практичний досвід в реальних умовах, що є перевагою для працівників. Однак, для досягнення максимальних результатів важливо встановити чіткі цілі та критерії оцінки навчання.

Іншим поширеним методом є учнівство, яке дозволяє поєднувати робочий досвід з теоретичним навчанням. Цей метод особливо ефективний у кваліфікованих професіях, таких як токарі, механіки та електрики. Програми учнівства допомагають здобути необхідні знання і навички, водночас забезпечуючи учням можливість отримувати заробітну плату.

Іншим варіантом є кооперативне навчання, яке поєднує теорію та практику. Студенти, працюючи в організаціях, здобувають реальний досвід, а організації, в свою чергу, отримують молодих працівників з новими ідеями та енергією. Цей метод активно використовується у багатьох сферах, включаючи технології, фінанси та охорону здоров’я.

Електронне навчання та мікронавчання також набувають популярності, дозволяючи працівникам отримувати необхідні знання в зручний час, без необхідності відриватися від основної роботи. Вони дозволяють забезпечити індивідуальний підхід до навчання та покращити запам’ятовування матеріалу.

Також варто зазначити використання симуляцій, рольових ігор, коучингу та кейс-стаді, що допомагають розвивати практичні навички у вирішенні робочих завдань. Симуляції дають змогу працювати з дорогим або небезпечним обладнанням, а рольові ігри допомагають удосконалити навички комунікації та командної роботи.

Багато роботодавців розробляють програми навчання для задоволення специфічних потреб працівників, окрім основного навчання, пов’язаного з виконанням конкретних завдань. Ці програми включають орієнтацію та адаптацію (onboarding), навчання базовим навичкам, командне навчання, крос-функціональне навчання, а також тренінги з етики та різноманітності.

Орієнтація є процесом знайомства нових співробітників з організацією, їхніми обов'язками та робочими групами. Вона допомагає співробітникам зрозуміти корпоративну культуру та налаштувати правильне ставлення до роботи.

Сучасні компанії все більше використовують онлайн-формати для орієнтації, що дозволяє прискорити процес інтеграції. Окрім стандартних заходів, для полегшення соціалізації нових працівників деякі організації призначають досвідчених колег як менторів або тренерів. Це допомагає новим співробітникам швидше адаптуватися до культури компанії та зміцнює їхнє почуття приналежності до команди. Наприклад, в компанії PepsiCo існує система наставництва, а Southwest Airlines організовує процес орієнтації як захоплюючу подію, щоб зробити його більш інформативним та приємним.

Навчання базовим навичкам є важливою частиною професійного розвитку. Включає такі навички, як читання, письмо, математика, комунікація, вирішення проблем та командна робота. Багато компаній, таких як Ford, Polaroid та AT&T, розвивають програми для підвищення грамотності та розвитку інших основних навичок своїх співробітників.

Командне навчання допомагає розвивати навички ефективної роботи в

колективі, включаючи комунікацію, вирішення конфліктів та прийняття рішень. Ігри та тренінги на основі пригод є популярними методами для вдосконалення командної взаємодії.

Перехресне навчання дозволяє працівникам здобувати нові навички та виконувати різні функції в межах організації, що забезпечує гнучкість в управлінні ресурсами та знижує витрати.

Навчання етиці стало важливою частиною корпоративної культури після численних скандалів, що продемонстрували значення правильного етичного поведінки в організаціях.

Четвертим етапом стратегічної моделі розвитку та навчання персоналу є оцінка програми навчання.

Для оцінки успішності програми навчання застосовують різні методи, що допомагають визначити, як навчання впливає на поведінку працівників і результати діяльності організації. Основними критеріями оцінки є: реакції учасників, навчання, поведінка та результати. Кожен з цих критеріїв надає важливу інформацію про ефективність програми, і їх комбінація дозволяє створити загальну картину навчального процесу, виявити проблеми та визначити необхідні зміни.

Оцінка реакцій учасників є одним з найбільш простих підходів. Вона включає не лише враження учасників, а й їхні відгуки щодо змісту, методів і викладачів. Однак позитивні реакції не завжди свідчать про ефективність програми, якщо вони не призводять до реальних змін на робочому місці.

Критерій навчання дозволяє оцінити, наскільки учасники засвоїли нові знання та навички. Порівняння результатів до та після навчання дозволяє оцінити його ефективність. Оцінка поведінки з'ясовує, як добре учасники застосовують нові знання на практиці, що важливо для переносу навчання на робоче місце.

Оцінка результатів включає вимірювання фінансових переваг від навчання, таких як підвищення продуктивності та зниження витрат. Важливим аспектом є також розрахунок повернення на інвестиції (ROI), що допомагає оцінити ефективність витрат на навчання для організації. Всі ці критерії разом сприяють постійному вдосконаленню програм навчання.

1.3 Вплив практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг

Домінуюча теорія управління розвитком персоналу розвивалася, орієнтуючись на вивчення нетипових (великих) підприємств [43]. Як наслідок, основні концептуалізації управління розвитком персоналу є надмірно вузькими і не мають чітких зв'язків із моделями підприємств сфери послуг [17; 37]. Відповідно, якщо в підприємствах сфери послуг відсутні формальні політики та практики управління розвитком персоналу, робиться висновок про їхню недосконаліть або низьку якість [72]. Дослідження свідчать, що інтервенції, системи та процеси в цьому контексті значно менш розвинені [75] і недостатні [50] порівняно з підходами, які нібито застосовуються у великих компаніях. Однак в [52] зазначено, що причини варіацій у практиках управління розвитком персоналу між великими та малими фірмами є «теоретично недостатньо розробленими та емпірично недослідженими».

Автори в [81] визначають розвиток персоналу як «процес розробки й реалізації людського потенціалу через розвиток організації та навчання і розвиток персоналу з метою покращення продуктивності». Практики управління розвитком персоналу - це програми, які стратегічно орієнтовані на організаційні процеси управління розвитком персоналу, спрямовані на сприяння загальному успіху організації [88, с. 26].

Організації використовували практики управління розвитком персоналу як важливий стратегічний механізм для стимулювання позитивної поведінки індивідів, впливаючи на їхні знання, навички та ставлення, що може підвищувати продуктивність і ефективність [16]. Автори в [94] стверджують, що управління розвитком персоналу постійно покращує спроможності та продуктивність працівників через існуючі практики навчання, розвитку кар'єри, оцінки й управління ефективністю, а також компонент розвитку організації.

У цьому ж контексті Т. Рао [70] визначив навчання і розвиток, оцінку ефективності, винагороди, розвиток організації, розвиток кар'єри, надання зворотного зв'язку і консультації, розвиток потенціалу та ротацію посад як ключові практики управління розвитком персоналу.

Компетенція працівника є важливим поняттям в управлінні організаціями, оскільки вона тісно пов’язана з високою продуктивністю праці [54]. Д. Макклеланд розробив концепцію «компетенції» як значущого предиктора ефективності та успішності працівників [57]. Р. Бояціс визначає компетенцію як «основну характеристику особистості, яка може бути мотивом, рисою, навичкою, аспектом самосприйняття чи соціальної ролі, або обсягом знань, які людина використовує» [10].

Компетенції - це, по суті, комбінація знань і навичок, необхідних для ефективної роботи [9]. В [36] визначено сім ключових компетенцій, які впливають на поведінку працівників, команд і ефективність організації: етична компетенція, самокомпетенція, компетенція у сфері різноманіття, міжкультурна компетенція, комунікаційна компетенція, командна компетенція та компетенція змін.

Ефективність організації, можливо, є найбільш критичною залежною змінною у всіх організаційних аналізах, і майже всі організаційні теорії включають поняття ефективності [12; 30]. Незважаючи на значущість, цей конструкт залишається без чіткого визначення. Ефективність організації визначають як «ступінь, до якого організація як соціальна система, маючи певні ресурси й засоби, досягає своїх цілей без виснаження своїх ресурсів і засобів і без надмірного навантаження на своїх членів» [45]. М. Рой та С. Дугал висловили думку, що ефективність організації - це загальне задоволення всіх учасників процесу перетворення вхідних ресурсів на вихідні результати ефективним чином [74].

Теоретики запропонували п’ять підходів до вимірювання ефективності організації:

- Цільовий підхід [24; 65] визначає ефективність як ступінь досягнення цілей організацією [67]. Цей підхід є найпоширенішим і оцінює ефективність організації за її успіхом у досягненні поставлених цілей [87].

- Модель ресурсів системи [93] трактує ефективність як «здатність організації, в абсолютних або відносних термінах, використовувати своє середовище для отримання дефіцитних і цінних ресурсів».

- Модель внутрішніх процесів [14] вважає організації ефективними, якщо вони здатні забезпечувати гармонійне та ефективне внутрішнє середовище. Ця модель

підкреслює внутрішню логіку й узгодженість між процесами обробки ресурсів, які перетворюють вхідні ресурси на бажані результати.

- Підхід стратегічних учасників [19] оцінює ефективність через призму поглядів різних зацікавлених сторін. Основний акцент робиться на важливості визначення ключових зацікавлених сторін і їхнього бачення ефективності.

- Підхід конкуруючих цінностей [68] базується на багатовимірних критеріях оцінки ефективності організації, які враховують різні аспекти діяльності підприємств.

Багато науковців у сфері управління розвитком персоналу досліджували зв'язок між розвитком персоналу і ефективністю організації [3; 16; 84]. В [3] виділено п'ять основних підходів до аналізу цього зв'язку: модель найкращої відповідності, підхід найкращої відповідності, модель найкращої практики, комбінацію найкращої практики та найкращої відповідності, а також модель, що базується на сприйнятті зацікавлених сторін.

Дослідження управління розвитком персоналу концептуалізували й емпірично встановили позитивний зв'язок між окремими або взаємопов'язаними практиками управління розвитком персоналу та ефективністю організації [18; 45], залученням працівників [73], комунікацією співробітників [15], особистісними характеристиками [18] та процесом управління знаннями [69].

Розробка стратегій управління розвитком персоналу у рамках організації є можливістю для співробітників підвищувати свої компетенції, що в сукупності сприяє продуктивності підприємства [60].

Організації використовують практики у сфері персоналу як ключові стратегічні інструменти для сприяння позитивній поведінці працівників, а також для використання їхніх знань, навичок і здібностей, що підвищує продуктивність і результативність [7; 16].

Організації повинні розробляти та впроваджувати практики управління розвитком персоналу, які дозволяють співробітникам ефективно виконувати свою роботу та досягати очікуваних результатів завдяки підвищенню індивідуальних компетенцій [80].

Розвиток персоналу є основним фактором, який дозволяє працівникам

набувати компетенцій, що суттєво покращують функціонування організації [48].

1 Розвиток кар'єри та компетенції співробітників.

В [50] розвиток кар'єри розглядається як «результати, що виникають внаслідок взаємодії індивідуального планування кар'єри та процесів управління кар'єрою в організації». Б. Кайє стверджує, що добре розроблена система розвитку кар'єри дозволяє організаціям використовувати свій внутрішній кадровий потенціал для укомплектування посад і просування, поєднуючи навички, досвід і прагнення співробітників із потребами організації [46]. Аналогічно, Дж. Джиллі зі співавторами зазначає, що інтервенції у сфері розвитку кар'єри сприяють створенню партнерства між організацією та її співробітниками, збагачуючи їхні знання, навички та здібності, тим самим підвищуючи індивідуальні компетенції [28]. Це узгоджується з дослідженням П. Макґро, який стверджує, що ефективна реалізація процесів управління індивідуальною кар'єрою суттєво підвищує компетентність співробітників та покращує їхню продуктивність [58].

2 Управління продуктивністю та компетенції співробітників.

Автори в [49] визначили управління продуктивністю як «набір процедур і управлінських дій, спрямованих на опис, стимулювання, вимірювання та розвиток очікуваної продуктивності співробітників, що впливає як на індивідуальну, так і на організаційну ефективність». Управління продуктивністю співробітників є невід'ємною частиною організації, яка відображає, як організація керує своїм людським капіталом, а інтегровані політики управління персоналом і управління продуктивністю мають значний вплив на ставлення і залученість співробітників, що, у свою чергу, впливає на результативність організації [11; 49]. Ефективна система управління продуктивністю дозволяє оцінювати індивідуальну продуктивність і розвивати співробітників для створення наборів компетенцій, необхідних організації [63].

3 Компетенції співробітників та ефективність організації.

Компетенції співробітників є конкурентними можливостями, які організація може розвивати, щоб вижити в динамічному середовищі [91]. Досягнення очікуваних стратегічних результатів залежить від згуртованості, комунікації, координації, залученості співробітників і розвитку відповідних компетенцій [13]. У

цьому ж напрямку автори в [48] зазначали, що підвищення рівня і якості зусиль у виконанні основних і додаткових завдань, обумовлене підвищеною залученістю та компетентністю співробітників, сприяє ефективному функціонуванню організації. Це узгоджується з дослідженням С. Нільссона та П. Ельстрьома [60], які наголошували, що розробка стратегій управління розвитком персоналу у організації є можливістю для співробітників підвищити свої компетенції, які в сукупності сприяють продуктивності компанії.

Практики управління розвитком персоналу сприяють підвищенню професійних можливостей працівників, їхньої продуктивності та ефективності, а також покращують якість товарів і послуг [34].

Для підвищення продуктивності підприємства сфери послуг та конкурентоспроможності галузі навчання і розвиток персоналу є важливим доповненням [2]. Р. Свонсон визначив навчання і розвиток персоналу як «процес систематичного розвитку експертизи у співробітників з метою покращення продуктивності» [81, с. 304]. Організації сфери послуг покладаються на навчання для підвищення продуктивності та ефективності своїх співробітників [41]. Це узгоджується з висновками, зробленими в [4; 33], які наголошували, що навчання забезпечує поліпшення продуктивності співробітників та організації, позитивно впливаючи на знання, навички, здібності, компетенції та поведінку співробітників.

Висновок до розділу 1

Поняття управління розвитком персоналу (УРП) залишається концептуально невизначеним через розмитість меж, брак емпіричних досліджень і різноманіття підходів. Філософські аспекти впливають на визначення ролі й мети УРП, спричиняючи дискусії між орієнтацією на добробут працівників та інтереси акціонерів. Різні парадигми формують альтернативні підходи, зокрема акцент на навчанні, виробництві чи розв'язанні проблем. УРП розглядається як стратегічний інструмент, що охоплює навчання, розвиток організаційної компетентності та кар’єрний ріст. Зміни в організаціях і нестандартні форми зайнятості змушують УРП виходити за межі традиційних структур, акцентуючи увагу на співробітниках,

пов'язаних із бізнесом. Потреба в тіснішій співпраці теорії й практики залишається ключовим викликом.

Управління розвитком персоналу стає ключовою складовою підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, адже забезпечує відповідність кваліфікацій працівників новітнім вимогам ринку. Навчання розвиває «жорсткі» (технічні) та «м'які» (соціальні) навички, зосереджуючись на короткострокових і довгострокових потребах організації. Ефективний підхід включає оцінку потреб, розробку, реалізацію й аналіз програм. Популярними методами є навчання на робочому місці, електронне навчання, симуляції, коучинг. Провідні компанії США інвестують у розвиток до 80 млрд. доларів на рік, створюючи власні університети. Успіх залежить від узгодження навчальних ініціатив зі стратегією компанії та мотивації працівників, а також впровадження інноваційних методів для підвищення продуктивності та задоволення клієнтів.

Практики управління розвитком персоналу розвивалися, зосереджуючись на великих підприємствах, що обмежує їхню адаптацію для підприємств сфери послуг. Недостатня розробка політик у малих фірмах часто трактувалася як недосконаліть, попри значущість компетенцій для ефективності організацій. Компетенції, визначені як комбінація знань і навичок, є основним фактором продуктивності працівників і організацій. Теорії ефективності організації базуються на досягненні цілей, використанні ресурсів, внутрішніх процесах і зацікавлених сторонах. Розвиток персоналу через навчання, кар'єрне зростання, оцінку ефективності та управління продуктивністю покращує навички, залученість і конкурентоспроможність співробітників. На підприємствах сфери послуг розвиток персоналу залишається важливим інструментом підвищення ефективності та якості послуг.

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

2.1 Дослідження ефективності управління розвитком персоналу на вітчизняних підприємствах сфери послуг

В даному розділі проведемо вивчення впливу різних практик управління розвитком персоналу на компетенції працівників та дослідимо роль компетенцій працівників у зв'язку між практиками управління розвитком персоналу і ефективністю організації в контексті вітчизняних підприємств сфери послуг. В першу чергу запропонуємо дослідницькі гіпотези для їх подальшого підтвердження чи спростування. Далі представимо методологію дослідження, його контекст, процес збору інформації, вибірку та використовувані інструменти, безпосередньо отримані нами результати та зроблені на їх основі висновки.

Нами було обрано такі практики управління розвитком персоналу як: навчання та розвиток, кар'єрний розвиток і управління ефективністю співробітників. У рамках дослідження розглядалися такі компетенції: самокомпетенція, командна компетенція, компетенція змін, комунікаційна та етична компетенції.

В нашому дослідженні висунуто такі гіпотези:

- навчання та розвиток позитивно впливають на компетенції співробітників;
- кар'єрний розвиток позитивно впливає на компетенції співробітників;
- управління ефективністю співробітників позитивно впливає на їх компетенції;
- компетенції співробітників позитивно впливають на ефективність організації.

Структурна модель впливу практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг наведена на рисунку 2.1.

Для перевірки запропонованої моделі було проведено дослідження на малих та середніх підприємствах сфери послуг м. Івано-Франківська та області. Із загальної кількості було відібрано 35 таких підприємств.

Підприємства сфери послуг мають низку характеристик, які роблять їх дуже підходящими для цього дослідження. Їх справедливо називають двигуном зростання та каталізаторами соціально-економічної трансформації будь-якої країни.

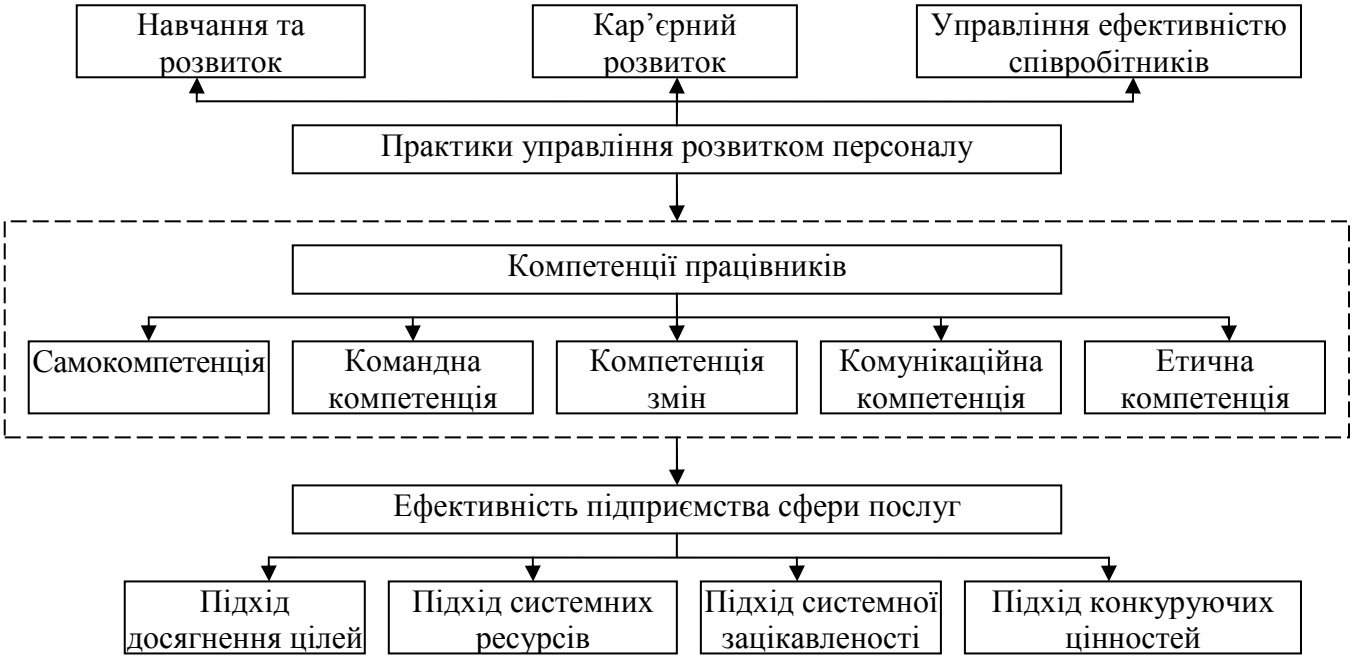


Рисунок 2.1 - Структурна модель впливу практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг

Для визначення розміру вибірки було використано спрощену формулу Ямана [92]. Щоб забезпечити співпрацю, керівникам було надіслано електронні листи із поясненням мети дослідження. Співробітники були обрані ключовими інформантами для дослідження. Загалом було визначено та охоплено 880 респондентів у відібраних підприємствах, з яких 600 респондентів надали повну необхідну інформацію, що відповідає рівню відповіді 68,18%. Профіль респондентів наведений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Профіль респондентів

Показник	Кількість	%	Показник	Кількість	%
Стать			**Освіта**		
Чоловіки	328	54,7	Базова загальна середня освіта	72	12
Жінки	272	45,3	Повна загальна середня освіта	192	32
			Професійно-технічна освіта	127	21,2
Вік			Неповна вища освіта	82	13,7
18-25	195	32,5	Базова вища освіта (бакалавр)	102	17
26-35	304	50,7	Повна вища освіта (магістр)	25	4,1
36-15	68	11,3			
46-55	33	5,5			
Розмір компанії					
Малі (до 20 працівників)	12	34,3			
Середні (20-99 працівників)	23	65,7			

З таблиці 2.1 видно, що більшість респондентів (54,7%) були чоловіками. Більше половини (50,7%) респондентів були у віковій групі 26-35 років. Більшість компаній (65,7%) були середніми підприємствами.

Змінні, використані у цьому дослідженні, оцінювалися за допомогою п’ятибальної шкали Лайкерта, де респонденти мали зазначити свій рівень згоди із різними твердженнями (від 1 - абсолютно не згоден до 5 - абсолютно згоден).

Як вже зазначалося, було оцінено такі практики управління розвитком персоналу як навчання та розвиток, кар’єрний розвиток і управління ефективністю:

- навчання та розвиток оцінювалися за шкалами ефективності впровадження програм навчання, розробленими К. Сінгхом [78] та А. Сантосом і М. Стюартом [77]. Шкала, яка містить 15 елементів, була адаптована до умов дослідження, і було створено три елементи з надійністю 0,84;

- кар'єрний розвиток оцінювався за шкалою організаційної підтримки кар'єрного розвитку від Дж. Стурджеса, Д. Геста, Н. Конвея та К. Дейві [79]. Шкала, що складається з 12 елементів, була модифікована, в результаті чого було отримано чотири елементи з надійністю 0,80;

- управління ефективністю співробітників оцінювалося за шкалами, розробленими Р. Волкером, Ф. Деменпуром, К. Дівіс [85] і К. Сінгхом [78]. Шкала з дев’яти елементів була скорочена до трьох із надійністю 0,74.

Також було оцінено п’ять компетентностей, які є необхідними для покращення організаційної ефективності: командна, адаптаційна, комунікаційна, етична компетентності і самокомпетентність:

- командна компетентність вимірювалася за шкалою командної ефективності від Л. Ебі та Г. Доббінса [23]. Було створено три елементи з надійністю 0,76;

- адаптаційна компетентність вимірювалася за шкалою самооцінки, розробленою С. Ешфордом [5]. З десяти елементів створено два з надійністю 0,82;

- комунікаційна компетентність вимірювалася за шкалою Дж. Вімана [90], яка охоплює гнучкість поведінки, управління взаємодією тощо. Було створено чотири елементи з надійністю 0,82;

- етична компетентність вимірювалася за моделлю компетентності Дж. Реста [71] та шкалою моральних рішень Л. Дакетта і М. Райдена [22]. Було створено

чотири елементи з надійністю 0,75;

- самокомпетентність оцінювалася за шкалою самооцінки / самокомпетентності, розробленою Р. Тафароді та В. Свонном [83]. Шкала з 10 елементів була адаптована, і створено чотири позитивно сформульовані елементи з надійністю 0,77.

Загальна організаційна ефективність вимірювалася за адаптованою шкалою А. Гольда, А. Мальотри та А. Сегарса [29]. Було створено сім елементів із надійністю 0,79.

Ефективність моделі та гіпотез аналізувалася за допомогою програми SPSS 20.0. На першому етапі перевірялася модель вимірювання, включаючи взаємозв'язок між показниками, їх прихованими конструкціями та кореляцію між підвимірами. На другому етапі тестувалася загальна модель. Було використано класичний метод Р. Барона і Д. Кенні [6] для перевірки ролі компетентностей співробітників у зв’язку між практиками управління розвитком персоналу і організаційною ефективністю.

Дослідження проводилося на функціональному рівні, а респондентами були співробітники підприємств сфери послуг м. Івано-Франківська та області. Вони були найкраще підготовлені для оцінки практик управління розвитком персоналу, компетенцій працівників і ефективності організації. Для мінімізації ефекту методологічного упередження було дотримано рекомендацій П. Подсакоффа та С. Маккензі [66] і Дж. Конвея та С. Ленса [20], таких як забезпечення анонімності респондентів і використання перевірених шкал.

Результати оцінки описової статистики наведені в таблиці 2.2. Бачимо, що кожен з показників має позитивну та значущу кореляцію.

Таблиця 2.2 - Кореляційна матриця

Показник	Середнє значення	Стандартне відхилення	1	2	3	4	5
1 Навчання та розвиток	10,89	3,42	1				
2 Кар'єрний розвиток	14,01	3,91	0,427[x]	1			
3 Управління ефективністю співробітників	10,35	3,05	0,311[x]	0,302[x]	1		
4 Компетенції працівників	53,92	14,9	0,513[x]	0,497[x]	0,235[x]	1	
5 Організаційна ефективність	23,92	6,17	0,355[x]	0,187[x]	0,26[x]	0,219[x]	1

[x] - Кореляція значуща на рівні 0,01 (2-хвостова)

В таблиці 2.3 наведено результати тестів моделі вимірювань та структурної моделі.

Таблиця 2.3 - Результати тестів моделі вимірювань та структурної моделі

	χ^2	df	χ^2/df	*p*	RMSEA	SRMR	TLI	CFI
Модель вимірювань	134,108	34	3,94	0	0,065	0,042	0,921	0,946
Структурна модель - Загальна модель	116,005	35	3,31	0	0,057	0,037	0,934	0,953

RMSEA = середньоквадратична похибка апроксимації; SRMR = стандартизований середньоквадратичний залишок; TLI = індекс Такера-Льюїса; CFI = порівняльний показник відповідності; $p < 0.05$

З таблиці бачимо, що загальна відповідність моделі вимірювань, є задовільною. Співвідношення хі-квадрат до ступенів свободи (χ^2/df=3,94) знаходиться в межах рекомендованого порогу (тобто, менше ніж 5,0), що вказує на задовільну відповідність [89]. Значення середньоквадратичної похибки апроксимації (0,065) та стандартизованого середньоквадратичного залишку (0,042) були меншими за 0,08, що свідчить про адекватну відповідність [15; 42]. Крім того, значення індексу Такера-Льюїса та порівняльного показника відповідності були більшими за рекомендовані 0,90, що також вказує на адекватну відповідність [8; 51].

Для вивчення валідності та надійності вимірювальних шкал було проведено факторний аналіз. Для встановлення конвергентної валідності було перевірено три важливі показники: навантаження факторів (стандартизовані оцінки), частка середньої вилученої дисперсії (AVE) та композитна надійність (CR). Результати наведені в таблиці 2.4. Внутрішня узгодженість оцінювалась за допомогою альфа-критерію Кронбаха, який варіювався від 0,74 до 0,84, перевищуючи мінімальне значення 0,70, рекомендоване в [61]. Стандартизовані оцінки кожного фактора моделі варіювалися від 0,62 до 0,98, що є вище рекомендованого порогового значення 0,60 і є статистично значущими ($p < 0,05$). Частка середньої вилученої дисперсії факторів моделі варіювалася від 0,52 до 0,75, що є вище рекомендованого порогового значення 0,50 та вказує на високу надійність моделі [25]. Композитна надійність усіх факторів варіювалася від 0,78 до 0,93, що є вище рекомендованого порогового значення 0,70 та свідчить про достатню внутрішню узгодженість [25].

З таблиці 2.5 можна зробити висновок, що існує значний вплив практик управління розвитком персоналу на організаційну ефективність підприємств сфери послуг (0,03, $p < 0,05$).

Таблиця 2.4 - Конфірматорний факторний аналіз

Фактор та його складові	(λ)	AVE	CR
Навчання та розвиток (α=0,84)			
Ресурси, що пов'язані з навичками та знаннями, які використовувались у навчальній програмі, доступні для використання на робочому місці	0,85		
Діяльність програми навчання відповідає потребам працівників	0,85	0,65	0,86
Працівникам надається підтримка для участі в навчальних програмах на основі відповідних потреб у навчанні	0,74		
Кар'єрний розвиток (α=0,80)			
Організація надає навчання для допомоги в розвитку моєї кар'єри	0,72		
Організація надає мені неупереджені поради щодо кар'єри, коли це необхідно	0,85	0,65	0,86
Керівництво надає роботу, яка розвиває мої навички для майбутнього	0,83		
Кар'єрний розвиток важливий для мене	0,64		
Управління ефективністю співробітників (α=0,74)			
Організація надає письмову та операційну систему оцінки ефективності	0,94		
Ефективність вимірюється на основі об'єктивних та кількісних результатів	0,92	0,75	0,92
Обговорення результатів роботи проводяться з найвищою якістю та увагою	0,79		
Самокомпетенція (α=0,77)			
Я дуже талановитий	0,74		
Я адекватно справляюся з викликами	0,71	0,52	0,78
Я дуже компетентний	0,73		
Командна компетенція (α=0,76)			
Я можу ефективно працювати в групах	0,77		
Я можу внести цінне бачення в командний проект	0,71	0,53	0,78
Я можу легко сприяти комунікації між людьми	0,71		
Компетенція змін (α=0,82)			
Я вірю, що добре виконую свою роботу в умовах реструктуризації	0,78		
Після навчання я можу добре виконувати свою роботу після змін	0,93	0,71	0,85
Комунікаційна компетенція (α=0,82)			
Я хороший слухач	0,63		
Зазвичай я знаю, який тип поведінки є відповідним у кожній ситуації	0,84	0,57	0,85
Зазвичай я знаю, як інші почуваються	0,71		
Я кажу правильні слова у правильний час	0,85		
Етична компетенція (α=0,75)			
У мене є сила волі не піддаватися прямим проблемам чи опору	0,83		
Я приймаю рішення на основі надійних доказів	0,7	0,56	0,85
Я приймаю рішення, зважаючи на думки та цінності організації	0,73		
Я приймаю рішення, враховуючи те, що важливо для організації	0,75		
Організаційна ефективність (α=0,79)			
Ідентифікація нових бізнес-можливостей	0,64		
Очікування несподіванок і криз	0,62		
Зменшення часу реагування на ринку	0,98		
Інноваційні нові продукти/послуги	0,97	0,62	0,93
Швидка комерціалізація нових інновацій	0,78		
Уникнення дублювання в розвитку корпоративних ініціатив	0,75		
Очікування потенційних ринкових можливостей для нових продуктів/послуг	0,67		

α - альфа-критерій Кронбаха; AVE - частка середньої вилученої дисперсії; CR - композитна надійність. Усі факторні навантаження є значущими при $p<0.05$

Таблиця 2.5 - Стандартизовані прямі, непрямі та загальні впливи практик управління розвитком персоналу на організаційну ефективність підприємств сфери послуг

Показник	Практики управління розвитком персоналу			p-значення
	Прямий вплив	Непрямий вплив	Загальний вплив	
Компетенції працівників	0,502		0,502	$p < 0,05$
Організаційна ефективність	0,332	0,08	0,412	$p < 0,05$

Висунуті в дослідженні гіпотези були перевірені за допомогою моделювання структурних рівнянь. Результати тесту структурної моделі, представлені в таблиці 2.3, вказують на хорошу відповідність даним. Співвідношення хі-квадрат/df (3,31) знаходяться в межах рекомендованого порогу (тобто ≥ 3,0) [39; 51]. Значення середньоквадратичної похибки апроксимації (0,054) і стандартизованого середньоквадратичного залишку (0,037) були нижчими за рекомендовані пороги (тобто менше 0,08) [15; 42]. Значення індексу Такера-Льюїса та порівняльного показника відповідності були більшими за рекомендовані 0,90 [8; 51]. Таким чином, загальна структурна модель відображає бажані психометричні властивості.

В таблиці 2.6 наведено результати тестування гіпотез. Бачимо, що три з чотирьох гіпотез, висунутих в дослідженні, були підтверджені.

Таблиця 2.6 - Висновки за гіпотезами

Гіпотеза	Бета-коефіцієнт	p-значення	Результат
1 Навчання та розвиток позитивно впливають на компетенції співробітників	0,604	$p < 0,05$	Підтверджено
2 Кар'єрний розвиток позитивно впливає на компетенції співробітників	0,115	$p < 0,05$	Підтверджено
3 Управління ефективністю співробітників позитивно впливає на їх компетенції	0,004	$p > 0,05$	Відхилено
4 Компетенції співробітників позитивно впливають на ефективність організації	0,162	$p < 0,05$	Підтверджено

Таким чином, результати підтвердили гіпотезу 1, показавши, що навчання та розвиток мали значущий позитивний вплив на компетенції працівників. Цей результат узгоджується з висновками [56], які стверджують, що навчання покращує можливості працівників та сприяє підвищенню загальної ефективності. Друга гіпотеза також дала подібний результат, вказуючи на значущий вплив розвитку кар'єри на компетенції працівників. Цей результат узгоджується з дослідженням П. Макгро [58], який зазначає, що впровадження індивідуальних процесів кар'єрного управління значно

підвищує компетенцію працівників та покращує індивідуальну ефективність. Результати гіпотези 3 свідчать про те, що управління ефективністю співробітників не має значного впливу на їх компетенції. Нарешті, результати для гіпотези 4 показують, що компетенції працівників мають значущий позитивний вплив на організаційну ефективність. Це узгоджується з висновками Р. Свонсона та І. Холтона, які наголошують, що розвиток ефективних практик управління розвитком персоналу підвищує компетентність працівників і сприяє організаційній ефективності [81].

Отже, це дослідження підтверджує, що практики управління розвитком персоналу впливають на компетенції працівників підприємств сфери послуг через ініціативи з навчання та розвитку, які підвищують навички і компетенції працівників і, в свою чергу, підвищують їх продуктивність та ефективність, а також ініціативи розвитку кар'єри, які будують партнерство між організацією та її працівниками, збагачуючи їхні знання, навички та здібності, покращуючи індивідуальні компетенції та підвищуючи організаційну ефективність. Інший важливий внесок цього дослідження полягає в ролі компетенцій працівників у зв'язку між практиками управління розвитком персоналу та організаційною ефективністю. Підприємствам сфери послуг необхідно розробляти стратегії управління розвитком персоналу для збагачення та покращення компетенцій працівників, які сприятимуть досягненню майбутніх результатів через підвищення продуктивності та ефективності бізнесу. Попередні дослідження взаємозв'язку між управлінням розвитку персоналу та організаційною ефективністю зосереджувалися на проектуванні та стратегії, в той час як ми сфокусувалися на працівниках. Отримані нами результати роблять внесок у невелику кількість попередніх досліджень, які зосереджуються на важливій ролі компетенцій працівників у зв'язку між управлінням розвитку персоналу та організаційною ефективністю на підприємствах сфери послуг.

2.2 Загальна характеристика ТОВ «СІНТ-Майстер» та аналіз його внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності

ТОВ «СІНТ-Майстер» успішно функціонує на ринку з 2002 року, і за більш ніж два десятиліття діяльності компанія здобула статус провідного виконавця робіт

з заправлення та відновлення картриджів для фізичних та юридичних осіб міста Івано-Франківська та області. Юридична адреса підприємства: вул. Північний Бульвар, 5Б, м. Івано-Франківськ.

Основна спеціалізація ТОВ «СІНТ-Майстер» полягає у виконанні робіт, пов'язаних із заправленням та відновленням картриджів для різних типів друкувальних пристроїв. Крім того, компанія активно впроваджує та реалізує спеціалізовані програми оптимізації витрат на друк для корпоративних клієнтів, що дозволяє значно знижувати вартість друкарських послуг. У своєму асортименті підприємство пропонує широкий вибір сумісних картриджів брендів Printfood (для струменевих принтерів) та Startprint (для лазерних принтерів), а також займається встановленням систем безперервної подачі чорнил (СНПЧ). Серед додаткових послуг – професійне обслуговування картриджів, офісної техніки та продаж витратних матеріалів і офісної техніки від провідних світових виробників.

Компанія приділяє особливу увагу забезпеченню високої якості друку, використовуючи витратні матеріали від визнаних світових брендів, таких як OCP. Співпраця з надійними постачальниками та партнерами дозволяє ТОВ «СІНТ-Майстер» гарантувати стабільно високий рівень послуг, задовольняючи потреби навіть найвибагливіших клієнтів.

Команда підприємства гармонійно поєднує багаторічний досвід роботи з впровадженням інноваційних рішень, забезпечуючи виконання замовлень надійно, ефективно та з урахуванням економічної вигоди для клієнтів. ТОВ «СІНТ-Майстер» пишається своєю бездоганною репутацією і прагне надалі вдосконалювати якість своїх послуг, зосереджуючись на задоволенні потреб споживачів, підтриманні довіри клієнтів і сталому розвитку компанії.

Розпочнемо детальний аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» шляхом визначення його основної місії. Місія компанії полягає у забезпеченні високоякісних послуг у сфері заправлення та відновлення картриджів шляхом використання сучасних технологій, інноваційних рішень та зміцнення своїх позицій як лідера на цьому ринку. Основною метою діяльності є надання клієнтам ефективних, економічно вигідних і якісних рішень, що сприяють їх успіху.

Для реалізації поставленої місії ТОВ «СІНТ-Майстер» формує чіткі та

стратегічно важливі цілі. На 2024 рік основні цілі компанії включають:

- збільшення обсягів надання послуг на 2,5%. Досягти цього планується шляхом активного розширення клієнтської бази через маркетингові ініціативи, розвиток партнерських відносин та впровадження нових, актуальних послуг, які відповідатимуть сучасним потребам ринку;

- зниження собівартості наданих послуг на 1,5%. Цей показник буде досягнуто шляхом оптимізації виробничих процесів, впровадження інноваційних технологій, які знижують витрати, та раціонального використання ресурсів, що сприятиме підвищенню ефективності роботи;

- підвищення рентабельності господарської діяльності на 3,7%. Для досягнення цієї мети підприємство планує покращувати якість послуг, впроваджувати системи моніторингу задоволеності клієнтів, що сприятиме довготривалим відносинам із замовниками та підвищенню їхньої лояльності.

ТОВ «СІНТ-Майстер» прагне не лише підтримувати свої позиції на ринку, але й активно розвиватися, запроваджуючи новітні підходи в роботі та орієнтуючись на постійне вдосконалення. Це забезпечить компанії конкурентні переваги та дозволить ефективно реагувати на зміни в умовах ринку.

Організаційна структура ТОВ «СІНТ-Майстер» побудована за лінійно-функціональним принципом (рисунок 2.2). Ця структура забезпечує чіткий розподіл повноважень та обов’язків між різними підрозділами компанії, що сприяє ефективному управлінню всіма аспектами її діяльності. Бізнес-процеси в компанії поділяються на два основні напрямки: виробничий та фінансово-маркетинговий. Кожен з даних напрямків очолюється заступником директора, який здійснює керівництво командою спеціалістів, відповідальних за виконання завдань згідно з посадовими інструкціями, кваліфікацією та досвідом.

Директор ТОВ «СІНТ-Майстер» є центральною фігурою в управлінні підприємством. Його обов’язки охоплюють загальне керівництво функціональними підрозділами, контроль за виконанням стратегічних планів, взаємодію з клієнтами та постачальниками, проведення переговорів щодо укладання вигідних контрактів, а також прийняття важливих управлінських рішень, спрямованих на розвиток компанії, підвищення її конкурентоспроможності та досягнення фінансового успіху.

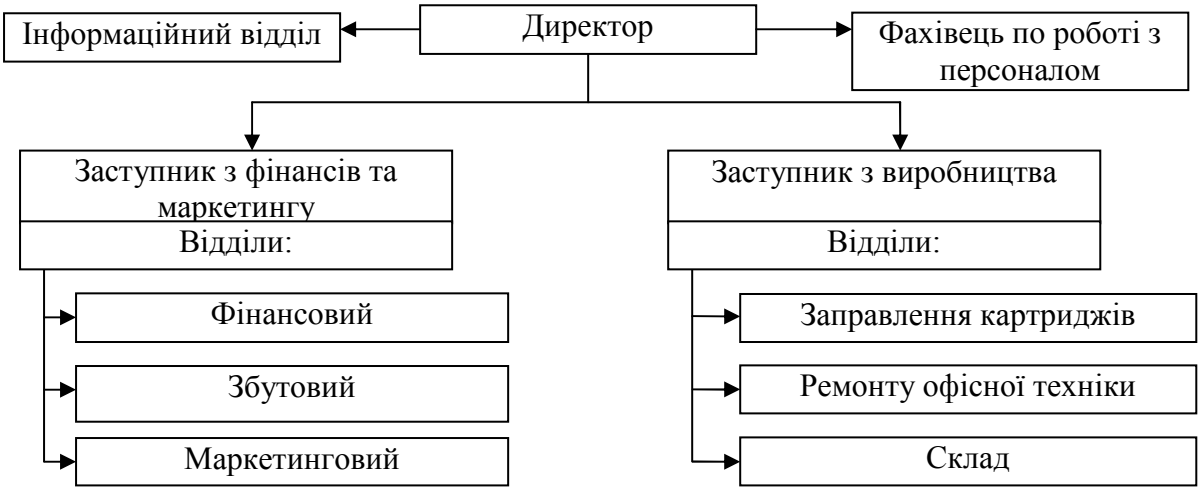


Рисунок 2.2 - Організаційна структура ТОВ «СІНТ-Майстер»

Заступник директора з фінансів та маркетингу відповідає за розробку та реалізацію маркетингової стратегії, яка включає збут послуг і продукції, розширення ринків збуту, аналіз конкурентного середовища та впровадження інноваційних підходів до просування послуг. Він також контролює фінансовий стан компанії, забезпечує оптимальне використання фінансових ресурсів, проводить переговори з партнерами та шукає нові можливості для збільшення прибутковості.

Начальник фінансового відділу є відповідальним за всі фінансові процеси підприємства. До його обов’язків входить бюджетування, складання та аналіз фінансової звітності, оптимізація платежів до бюджету. Він активно співпрацює із заступником директора з виробництва, надаючи дані про фінансові потоки, рівень доходів та залишки товарів на складах.

Заступник директора з виробництва відповідає за роботу технічних підрозділів компанії, а саме складу та відділів заправлення картриджів і ремонту офісної техніки. Його діяльність спрямована на підвищення продуктивності праці, оптимізацію виробничих процесів і впровадження новітніх технологій. Важливим аспектом його роботи є контроль за технічним розвитком підприємства, що забезпечує високу якість послуг та задоволення клієнтів.

Взаємодія між відділами в ТОВ «СІНТ-Майстер» відбувається через чітко визначену ієрархію та встановлені процедури. Фахівці кожного підрозділу мають конкретні завдання, які відповідають їхній компетенції, і спільно працюють над досягненням загальних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє компанії

ефективно функціонувати в умовах сучасного ринку.

ТОВ «СІНТ-Майстер» приділяє значну увагу вдосконаленню своєї організаційної структури, постійній оптимізації бізнес-процесів та професійному розвитку персоналу. Це дозволяє досягати максимального рівня продуктивності, забезпечувати якісний сервіс і утримувати конкурентні позиції на ринку. Варто зазначити, що станом на листопад 2024 року у компанії працює 38 осіб, і кожен співробітник є важливою складовою у досягненні загального успіху підприємства.

Динаміка доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» від реалізації товарів, робіт та послуг за період 2021-2023 років представлена в таблиці 2.7. З аналізу даних таблиці можна зробити висновок про стабільне та поступове зростання обсягів реалізації, що свідчить про ефективну діяльність підприємства та адаптацію до змін ринкових умов. Основним чинником цього зростання є підвищення попиту на певні види робіт і послуг, які надає компанія, а також вдосконалення її операційних процесів і розширення асортименту.

Таблиця 2.7 - Динаміка доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» від продажу товарів, робіт та послуг протягом 2021-2023 рр.

Продукція, роботи, послуги	Обсяг реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.			Темп росту, %		Частка в загальному обсязі,%		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2021	2022	2023
Заправлення картриджів	40348,2	45164,9	51715,9	111,9	114,5	55,2	56	56,8
Відновлення картриджів	10299,7	11882,5	13639	115,4	114,8	14,1	14,7	15
Реалізація оригінальних картриджів	2257,6	3209,3	3741,1	142,2	116,6	3,1	4	4,1
Встановлення СНПЧ	14239,5	11372,9	11405,3	79,9	100,3	19,5	14,1	12,5
Реалізація оргтехніки	3086,1	4891,8	5770,1	158,5	118	4,2	6,1	6,3
Обслуговування оргтехніки	2837,1	4141,4	4831,1	146	116,7	3,9	5,1	5,3
Всього	73068,2	80662,8	91102,5	110,4	112,9	100	100	100

Зокрема, найбільший приріст доходів зафіксовано у напрямках продажу оргтехніки та виконання робіт з її обслуговування. У 2023 році обсяги реалізації оргтехніки зросли на 18% порівняно з 2022 роком, що пояснюється високим попитом на сучасну офісну техніку серед корпоративних та приватних клієнтів. Водночас роботи з обслуговування цієї техніки також демонструють позитивну динаміку, із приростом у 16,7% за аналогічний період. Це зумовлено якісним сервісним обслуговуванням, яке пропонує ТОВ «СІНТ-Майстер», а також збільшенням

клієнтської бази, що довіряє професіоналізму компанії.

Зростання доходів від реалізації товарів і послуг також можна пов’язати з успішною маркетинговою стратегією підприємства, яка спрямована на підвищення впізнаваності бренду, активне просування нових продуктів і послуг, а також формування лояльності серед постійних клієнтів. Таким чином, стабільний приріст доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» за досліджуваний період є показником правильно обраної стратегії розвитку, яка базується на задоволенні потреб ринку, постійному вдосконаленні якості послуг і забезпеченні високого рівня сервісу.

Досягнення прибутковості є одним із найважливіших завдань будь-якого комерційного підприємства, адже саме цей показник визначає його економічний розвиток та забезпечує перспективи успішної діяльності на ринку. У таблиці 2.8 наведені ключові показники, що відображають результати господарської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер».

Таблиця 2.8 - Результати господарської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» за період 2021-2023 рр.

Показники, тис. грн.	Роки			Приріст			
				Абсолютний, тис. грн.		Відносний, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2021	2022/2021	2023/2021
Чистий дохід від реалізації товарів, робіт та послуг	73068,2	80662,8	91102,5	7594,6	18034,3	10,4	24,7
Собівартість реалізації	59317,8	68172,9	71297,2	8855,1	11979,4	14,9	20,2
Валовий прибуток	13750,4	12489,8	19805,3	-1260,6	6054,9	-9,2	44
Фінансовий результат від операційної діяльності	756,8	-2036,1	3661,5	-2792,9	2904,7	-369	383,8
Чистий прибуток (збиток)	2700,7	-5803,7	4293,9	-8504,4	1593,2	-314,9	59

За даними таблиці, результати господарської діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер» демонструють динамічні зміни у 2021–2023 роках, що обумовлені впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Чистий дохід від реалізації зріс на 10,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком і на 24,7% у 2023 році. Це свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції та послуг завдяки зростанню попиту та ефективній маркетинговій діяльності. Однак собівартість реалізації зросла на 14,9% у 2022 році та на 20,2% у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат, пов’язаних із виробничими процесами та

закупівлею ресурсів, зумовлених війною в Україні.

Валовий прибуток у 2022 році зменшився на 9,2%, що спричинено високими витратами та зниженням ефективності використання ресурсів у зв'язку з початком війни. Проте, внаслідок адаптації ТОВ «СІНТ-Майстер» до умов зовнішнього середовища, у 2023 році цей показник зріс на 44%, що вказує на покращення операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності в 2022 році був негативним (основною причиною чому стала війна в Україні), але в 2023 році досягає зростання на 383,8%, завдяки скороченню витрат та оптимізації бізнес-процесів.

Чистий прибуток у 2022 році перетворився на збиток (-5803,7 тис. грн.), але у 2023 році зріс на 59%, що свідчить про стабілізацію діяльності та успішні управлінські рішення.

Заправлення та відновлення картриджів - це складний процес, що потребує спеціального обладнання та кваліфікованих фахівців. ТОВ «СІНТ-Майстер» забезпечує високу якість робіт завдяки сучасним технологіям, які дозволяють очищати картриджі, замінювати зношені деталі та повторно заправляти їх тонером. Компанія впроваджує передові методи обслуговування, але обмежені складські площі ускладнюють керування запасами та швидке реагування на запити клієнтів.

Маркетинговий відділ ТОВ «СІНТ-Майстер» виконує важливу роль у вирішенні ключових завдань компанії. Його співробітники проводять глибокі дослідження споживчого ринку, створюють нові послуги на основі аналітики, розробляють ефективні рекламні кампанії та пропозиції для стимулювання продажів. Начальник відділу координує свою роботу із заступником директора з фінансів і маркетингу, що забезпечує узгодженість та ефективність маркетингових ініціатив.

Рекламна діяльність - важливий елемент загальної маркетингової стратегії підприємства. ТОВ «СІНТ-Майстер» активно співпрацює з рекламними агенціями, залучає досвідчених дизайнерів та використовує рекламні матеріали, як-от листівки, для просування послуг. Завдяки цьому компанія за останні три роки значно збільшила обсяги реалізації та свій прибуток, а також підвищила обізнаність клієнтів про свої послуги.

Однак через недостатнє фінансування маркетингових заходів підприємство не повністю використовує потенціал для стимулювання попиту. Рекомендується збільшити витрати на маркетинг і розробити нові ініціативи для подальшого зростання і стабільного розвитку.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» у таблиці 2.9 представлено основні сильні та слабкі сторони підприємства.

Таблиця 2.9 - Сильні і слабкі сторони компанії

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
Структура організації	1 Організаційна структура повністю відповідає досягненню поставлених завдань підприємства. 2 Успішно забезпечено оптимальний баланс між централізованим і децентралізованим управлінням. 3 Завдання формулюються чітко та зрозуміло.	1 У різних підрозділах підприємства спостерігається часткове дублювання функцій.
Персонал	1 Персонал має високий рівень професійної підготовки. 2 У колективі дотримуються суворої трудової дисципліни.	1 Жорстка трудова дисципліна іноді стає причиною соціальної напруженості в колективі.
Фінанси	1 Операційна діяльність компанії є прибутковою. 2 Підприємство здатне здійснювати інвестиції у власний розвиток.	1 Фінансові показники ліквідності та стійкості мають тенденцію до погіршення.
Технологія	1 Компанія постійно слідкує за новітніми технологічними досягненнями. 2 Роботи виконуються на високому рівні якості.	1 Компанія не має достатньої площі, виділеної під власне приміщення складу.
Маркетинг	1 Маркетингова діяльність компанії є ефективною. 2 Діяльність спрямована на задоволення потреб споживачів.	1 Засоби стимулювання збуту застосовуються недостатньо активно. 2 Видатки на маркетинг отримують недостатнє фінансування.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «СІНТ-Майстер» вказує на збалансованість його організаційної структури, ефективність маркетингу та високий рівень професійності персоналу. Однак, спостерігається дублювання функцій у підрозділах та соціальна напруженість через жорстку дисципліну. Фінансово підприємство є прибутковим, але має погіршені показники ліквідності та стійкості. У сфері технологій забезпечується якість робіт, проте бракує площ для складу. Маркетинг спрямований на клієнтів, але недостатнє фінансування обмежує

можливості стимулювання збуту. Подолання слабких сторін сприятиме покращенню ефективності підприємства.

На діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер» впливають споживачі, конкуренти та постачальники, які є ключовими зовнішніми чинниками. Їхній вплив може суттєво визначати ефективність і розвиток компанії.

1 Споживачі відіграють важливу роль у діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер», оскільки їхні потреби, вподобання та поведінка визначають попит на послуги компанії. Для стійкого розвитку підприємства важливе розуміння ринку, постійний зв’язок із клієнтами та адаптація до змін у їхніх вимогах. Основними споживачами є фірми, приватні підприємці та мешканці Івано-Франківська й області, які цінують якість друку документів за доступними цінами. Принципами взаємодії з клієнтами є чесність, якість послуг і врахування їхніх потреб. Попит на роботи ТОВ «СІНТ-Майстер» залишається високим завдяки розвитку оргтехніки, попри економічні виклики. Позитивні чинники включають високу оцінку обслуговування та репутацію, що сприяє повторним замовленням. Негативними аспектами є низький рівень доходів цільової аудиторії та обмежений зворотний зв’язок.

2 Конкуренти суттєво впливають на позицію ТОВ «СІНТ-Майстер» на ринку. Основними конкурентами є ТОВ «Технополіс», ТОВ «Техносервіс», ТОВ «Медіа Світ», ТОВ «Вікторія», ТОВ «Інтекс», місцеві друкарні та компанії, що займаються продажем офісної техніки й послуг друку. Аналіз їхніх сильних і слабких сторін (таблиця 2.10) дозволяє розробляти стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.10 - Сильні та слабкі сторони конкурентів ТОВ «СІНТ-Майстер»

Конкурент	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
ТОВ «Технополіс»	Помірні ціни та постійна клієнтська база	Спрямованість тільки на корпоративну аудиторію
ТОВ «Техносервіс»	Доступна вартість послуг	Низька якість послуг та обмежений асортимент
ТОВ «Медіа-світ»	Висока якість виконання робіт	Надмірно високі ціни
ТОВ «Вікторія»	Якість робіт в середньому сегменті	Вартість, яка не відповідає якості робіт
ТОВ «Інтекс»	Конкурентоспроможні ціни та відданість клієнтів	Недостатньо високий рівень якості

Ключовими перевагами ТОВ «СІНТ-Майстер» є індивідуальний підхід до клієнтів, швидке виконання замовлень, висока якість послуг і професіоналізм персоналу. Помірні ціни та безкоштовна доставка замовлень роблять компанію привабливою для

споживачів. Завдяки цим перевагам підприємство залучає нових клієнтів, утримує існуючих і зберігає стійкі позиції на ринку, незважаючи на високу конкуренцію.

3 Постачальники відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної діяльності ТОВ «СІНТ-Майстер». Надійне постачання матеріалів і обладнання сприяє стабільному розвитку компанії та покращенню якості виконаних робіт.

Компанія співпрацює з провідними брендами у сфері друку й оргтехніки, зокрема OCP, Summit Technologies, H & B, Epson, SCC, HANP, HP, Brother, Canon, Lexmark, Xerox, Samsung тощо. Основними критеріями вибору постачальників є своєчасні поставки, стабільні ціни, висока якість продукції та її широкий асортимент. Це дозволяє виконувати замовлення без затримок, підтримувати задоволення клієнтів і уникати коливань у вартості матеріалів.

Наявність різних постачальників створює можливість обирати найвигідніші умови співпраці. Водночас зміна постачальника може потребувати додаткових витрат і часу для адаптації.

До елементів зовнішнього середовища непрямого впливу належать правові, економічні, соціокультурні та технологічні аспекти. Їхній аналіз допомагає підприємству адаптуватися до змін, розробляти стратегії та приймати обґрунтовані рішення. Для оцінки впливу цих факторів складемо матрицю PEST-аналізу (таблиця 2.11), що вивчає конкурентоспроможність галузі, в якій працює досліджуване підприємство.

Таблиця 2.11 - Матриця PEST-аналізу для галузі роботи ТОВ «СІНТ-Майстер»

Політика	Економіка
1 Війна в Україні (-) 2 Значний рівень корупції в державних структурах (-) 3 Спрощення податкового обліку для підприємств у період воєнного стану (+) 4 Державна фінансова підтримка бізнесу (+) 5 Закон про мобілізацію, що набув чинності 18 травня 2024 року, вимушує військово-зобов'язаних чоловіків звільнятись з робочих місць (-)	1 Повільний економічний розвиток до війни та її повний колапс на сьогодні (-) 2 Ріст інфляції та падіння купівельної спроможності громадян (-) 3 Збільшення показників безробіття (-) 4 Залежність економіки держави від експорту (-) 5 Зростання державного боргу (-)
Соціум	Технології
1 Масовий виїзд мешканців за кордон (-) 2 Підвищений інтерес до екологічно чистої продукції (+) 3 Достатній рівень медичних та освітніх послуг (+) 4 Скорочення доходів (-) 5 Підвищення рівня стресу через військові дії (-) 6 Зростання кількості постраждалих унаслідок військових дій (-)	1 Сповільнення НТП через війну в країні (-) 2 Слабке фінансування НДДКР (-)

Побудова матриці PEST-аналізу для ТОВ «СІНТ-Майстер» допомогла оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність компанії. Всього виявлено лишень 4 позитивних чинники та 14 негативних, що свідчить про несприятливу ситуацію на ринку для розвитку бізнесу. Результати аналізу дозволяють розробити стратегію для стійкого розвитку та конкурентної боротьби. Очікується економічне зростання після закінчення війни, зростання доходів населення та стабільність законодавства. Водночас існують загрози, такі як трудова міграція, зміни в системі оподаткування та нові технології конкурентів.

2.3 Аналіз управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг

Розвиток персоналу є важливою складовою управління кадрами підприємства сфери послуг. У ТОВ «СІНТ-Майстер» цей процес включає кілька ключових напрямів: адаптацію нових співробітників (таблиця 2.12), систему винагороди й мотивування, розвиток і навчання працівників (рисунок 2.3), підвищення їхньої кваліфікації, оцінку та атестацію персоналу, планування кар'єрного зростання (таблиця 2.13), а також роботу з кадровим резервом. Усі ці функції спрямовані на створення ефективної системи розвитку співробітників, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.12 - Адаптація нових співробітників ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021
Чисельність працівників, що пройшли адаптацію	3	4	2	-1

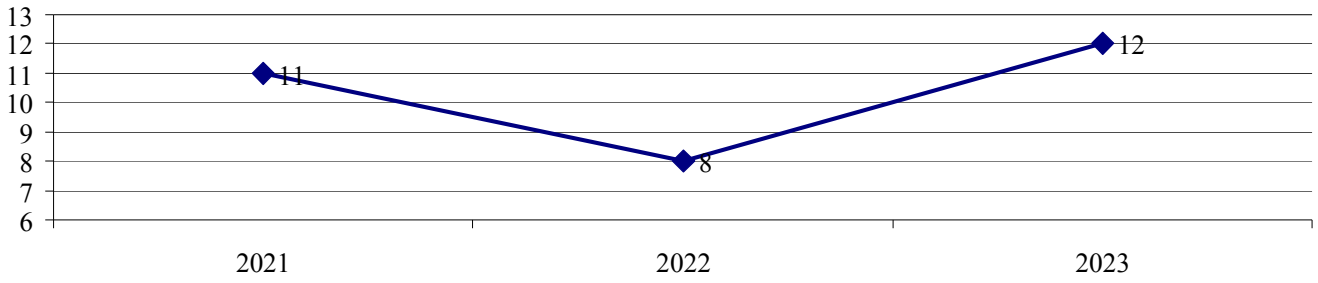


Рисунок 2.3 - Чисельність працівників ТОВ «СІНТ-Майстер», які пройшли навчання протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.13 - Планування кар'єрного зростання працівниками ТОВ «СІНТ-Майстер» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Зміна 2023/2021
Чисельність працівників, що взяли участь у плануванні кар'єрного зростання	5	5	3	-2

З рисунку 2.3 бачимо, що в 2021 році навчання пройшли 11 співробітників ТОВ «СІНТ-Майстер», в 2022 році - 8, а в 2023 р. - 12 співробітників.

ТОВ «СІНТ-Майстер» приділяє значну увагу навчанню персоналу, усвідомлюючи, що інвестиції в розвиток працівників сприяють зростанню конкурентоспроможності підприємства. Навчання охоплює не лише передачу знань і розвиток навичок, але й інформування співробітників про стан справ і перспективи компанії, підвищення мотивації, лояльності та залученості.

Організацією навчання займаються фахівець по роботі з персоналом та керівники підрозділів. Щороку визначається потреба в навчанні, кожен підрозділ подає заявку до річного плану підготовки персоналу, який складається з розділів для різних категорій працівників. Заявки подаються до 25 січня.

У 2023 році навчання пройшли 4 працівники, що на 33,3% більше, ніж у 2022 році. Навчальні програми розробляються підприємством і затверджуються директором. Працівники вивчають теоретичний матеріал самостійно, консультуються з викладачами, а підвищення кваліфікації здійснюється через різні курси. Навчання працівників ТОВ «СІНТ-Майстер» планується фахівцем по роботі з персоналом з урахуванням графіка занять та іспитів, узгодженого з керівником.

На аналізованому підприємстві у 2023 році кваліфікацію підвищили 3 працівники, що на 1 особу менше, ніж роком раніше. Це пов'язано зі зменшенням фінансування заходів з підвищення кваліфікації. Перепідготовка працівників передбачає здобуття додаткової професійної освіти за новою спеціальністю. Її мета - забезпечення кадрами підрозділів у зв'язку зі структурними змінами, впровадженням нових видів діяльності чи виробництв.

Підвищення кваліфікації проводиться через освітні установи з відповідною ліцензією, на семінарах за участю фахівців і керівників або шляхом самоосвіти.

Навчання може здійснюватися з відривом або без відриву від роботи. У разі відрядження на навчання працівник ознайомлюється з відповідним наказом, і за ним зберігається місце роботи та середня заробітна плата. Якщо навчання відбувається у вихідні чи поза робочими годинами, оплата здійснюється згідно з чинним законодавством.

Після завершення навчання працівники отримують документи встановленого зразка (диплом, свідоцтво, сертифікат тощо), а їх копії зберігаються у особових справах співробітників.

План з навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 р подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 - План з навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 рік

Місяць	Заходи	Кількість, осіб.	Вартість, грн.	Бюджет, грн.
січень	Курси з обслуговування та відновлення картриджів різних моделей	3	1800	5400
лютий	Підвищення кваліфікації технічних спеціалістів	5	3200	16000
березень	Тренінг з ефективної взаємодії з клієнтами	5	2990	14950
квітень	Курси з управління якістю обслуговування	7	4500	31500
травень	Семінар з безпечного поводження з витратними матеріалами та обладнанням	4	2150	8600
червень	Навчання сучасним технологіям діагностики картриджів	3	1900	5700
липень	Тренінг з оптимізації витратних матеріалів у процесі заправлення	3	1990	5970
серпень	Курси з ведення та розширення клієнтської бази	7	3099	21693
вересень	Семінар з екологічного поводження з використаними картриджами	3	2190	6570
жовтень	Навчання ефективному використанню програмного забезпечення для обліку робіт	10	2200	22000
листопад	Тренінг з навичок роботи у стресових ситуаціях	5	3450	17250
грудень	Курси з підвищення продуктивності роботи менеджерів з продажу	6	3099	18594
Всього				174227

З таблиці бачимо, що витрати на навчання та підвищення кваліфікації праівників ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2024 році складуть 174,2 тис. грн.

Формування кадрового резерву в ТОВ «СІНТ-Майстер» передбачає комплексну систему відбору, навчання та перевірки на практиці майбутніх керівників і спеціалістів. Ця робота забезпечує безперервну підготовку кандидатів

на керівні посади, сприяючи їхньому професійному та діловому зростанню. Діяльність з резервом регламентується стандартом підприємства «Робота з резервом», що визначає порядок відбору, вимоги до кандидатів, облік і призначення на посади.

Резерв кадрів формується строком на три роки під керівництвом фахівця по роботі з персоналом та керівників підрозділів. Структура резерву включає три рівні управління: вищий, середній і нижчий, відповідно до штатного розпису, та поділяється на оперативний і перспективний резерв. Оперативний резерв складається з наступників, готових зайняти посади найближчим часом, тоді як перспективний орієнтований на молодих працівників із потенціалом.

Мета роботи з резервом - підготувати кандидатів, які відповідають професійним, діловим і морально-психологічним вимогам. До резерву входять фахівці підприємства, керівники різного рівня, а також працівники, які поєднують навчання з роботою. Витрати на навчання резерву передбачені у кошторисі на підготовку кадрів.

Формування кадрового резерву в ТОВ «СІНТ-Майстер» здійснюється у два етапи. На першому етапі керівники підрозділів підбирають кандидатів і формують списки, які передають фахівцю по роботі з персоналом. Фахівець узагальнює отриману інформацію, створюючи попередній список резерву по ТОВ «СІНТ-Майстер». На другому етапі проводиться оцінка ділових, професійних та особистісних якостей кандидатів відповідно до вимог посади.

Оцінювання здійснюється за існуючими методиками: психологічними і психофізіологічними тестами за допомогою автоматизованих систем, а також експертним методом. До експертів належать безпосередні керівники, колеги, підлеглі, а за потреби залучаються незалежні фахівці. На основі оцінки визначається відповідність кандидатів посаді. Організацію оцінки забезпечує фахівець по роботі з персоналом. Працівників, включених до резерву, інформують через керівників відділів.

На кожного кандидата складається облікова картка, яку веде фахівець по роботі з персоналом, та індивідуальний план підготовки на три роки. Цей план, розроблений керівником підрозділу спільно з кандидатом, дозволяє прискорити

підготовку до посади.

Підготовка кандидатів для заміщення конкретних посад у ТОВ «СІНТ-Майстер» проводиться індивідуально, з урахуванням їхніх професійних та особистісних особливостей. Для цього створюється детальний індивідуальний план, який включає кілька ключових компонентів.

1 Індивідуальна підготовка. Кандидати самостійно опрацьовують питання, пов’язані з економікою, управлінням виробництвом і персоналом, системою менеджменту якості. Також поглиблено вивчаються професійні теми, проводиться розробка документації - як індивідуально, так і в команді. Окрім цього, кандидати беруть участь у вирішенні практичних проблем підрозділу.

2 Стажування. У рамках підготовки кандидати тимчасово виконують обов’язки працівника резервованої посади. Основне завдання цього етапу - набуття практичного досвіду, виявлення потенціалу, аналіз професійних та ділових якостей, а також оцінка готовності до виконання обов’язків на майбутній посаді. Результати стажування документуються в обліковій картці кандидата.

3 Підвищення кваліфікації. Цей пункт передбачає навчання на базі підприємства або в спеціалізованих освітніх закладах з метою розвитку професійних знань і навичок.

4 Участь у семінарах та конференціях. Кандидати залучаються до таких заходів за рекомендацією керівника підрозділу. Це дозволяє розширити їхній професійний кругозір, отримати нові знання та практичний досвід.

Завдяки цій адресній підготовці кандидати отримують усі необхідні знання та навички для успішного виконання обов’язків на новій посаді.

Заходи індивідуальних планів, що передбачають спеціалізоване навчання на курсах, включаються до загального плану професійної підготовки працівників. У таблиці 2.15 представлено план індивідуальної підготовки кандидата з резерву для заміщення посади керівника маркетингового відділу ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 рік.

Директор ТОВ «СІНТ-Майстер» разом із фахівцем по роботі з персоналом контролює виконання індивідуальних планів підготовки. Фахівець по роботі з персоналом вносить результати співбесід до облікової картки кожного кандидата.

На основі цих планів фахівець складає загальний план роботи з резервом кадрів, який затверджується директором.

Таблиця 2.15 - План індивідуальної підготовки кандидата з резерву для заміщення посади керівника маркетингового відділу ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 рік

Назва заходу	Строк виконання	Результати виконання
Підвищення рівня освіти, необхідного для обіймання посади керівника маркетингового відділу	24 дні	Виконано
Відвідування курсів підвищення кваліфікації, професійного навчання, перепідготовки або стажування	36 днів	Виконано
Самостійне навчання	Протягом року	Виконано
Освоєння навичок, необхідних для виконання посадових обов’язків керівника маркетингового відділу	21 день	Виконано
Виконання обов’язків у разі тимчасової відсутності керівника маркетингового відділу	28 днів	Виконано
Підготовка аналітичної інформації та документів з питань, що належать до компетенції керівника маркетингового відділу	14 днів	Виконано
Участь у підготовці та проведенні заходів, які входять до сфери відповідальності керівника маркетингового відділу	14 днів	Виконано

У таблиці 2.16 представлено загальний план професійної підготовки працівників ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 рік.

Таблиця 2.16 - Загальний план професійної підготовки працівників ТОВ «СІНТ-Майстер» на 2024 рік

Категорії працівників	Професійна підготовка та навчання (очна форма, без відриву від основної діяльності)									Підвищення кваліфікації	Професійна перепідготовка (очно-заочна форма, з відривом або без відриву від основної роботи)	
	Інструктаж з техніки безпеки та пожежної безпеки	Заняття з мінімуму пожежно-технічних знань	Навчання наданню першої медичної допомоги	Підготовка до виконання нових посадових обов’язків	Перевірка знань працівників	Стажування на робочому місці	Дублювання обов’язків співробітником для навчання	Проведення контрольних тренувань	Спеціальна підготовка працівників	Навчання у формі очних занять, з відривом від основної роботи, тривалістю	Професійна перепідготовка	Додаткове професійне навчання
Керівник												
Менеджери середньої ланки												
Спеціалісти												
Службовці												

Основною метою професійної підготовки та підвищення кваліфікації є набуття нових знань і навичок для підвищення продуктивності праці через компетентнісний підхід. Оцінну модель компетенцій для посади техніка із заправлення картриджів ТОВ «СІНТ-Майстер» наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 - Оцінна модель компетенцій для посади техніка із заправлення картриджів ТОВ «СІНТ-Майстер»

Компетенція	Слабкий	Базовий	Середній	Сильний
Досвід роботи у сфері заправлення картриджів	Менше 1 року досвіду, потребує постійного нагляду	Від 1 до 3 років досвіду, здатний виконувати основні задачі з мінімальною допомогою	Від 3 до 5 років досвіду, самостійно виконує всі типи робіт, володіє досвідом роботи з різними картриджами	Понад 5 років досвіду, має досвід у вдосконаленні процесів та навчанні колег, здатний швидко вирішувати складні ситуації
Знання технології заправлення картриджів	Поверхневе розуміння технології, часті помилки у виконанні	Має базові знання технології заправлення картриджів, знайомий з основними типами та принципами роботи	Знання технології заправлення картриджів на високому рівні, вміє працювати з усіма основними типами картриджів	Глибоке розуміння технології, вміє оптимізувати процеси, знайомий з новими методами та інноваціями в заправці картриджів
Кваліфікація та точність виконання заправки картриджів	Часто допускаються помилки, результат не завжди відповідає стандартам якості	Виконує заправку з мінімальними помилками, основні типи картриджів заправляються належним чином	Точна заправка картриджів, здатність працювати з різними моделями без помилок	Високий рівень точності заправки, здатний працювати з усіма типами картриджів, оптимізує процес заправки для забезпечення мінімуму помилок
Підхід до забезпечення якості роботи та контролю	Не завжди контролює якість, виникають проблеми при виявленні помилок	Виконує стандартний контроль якості, виявляє помилки в процесі заправки	Дбайливо контролює якість, здатний виявляти та усувати проблеми без сторонньої допомоги	Активно впроваджує процедури для забезпечення якості, ефективно виявляє та усуває помилки, займається навчанням колег з якості
Знання специфікацій картриджів та сумісність з пристроями	Обмежене знання специфікацій, інколи допускає помилки при виборі картриджів	Знайомий з основними специфікаціями картриджів та їх сумісністю, здатний правильно вибирати тип картриджа для стандартних моделей	Має хороше знання специфікацій картриджів і сумісності з різними пристроями, здатний працювати з більшістю моделей	Глибоке розуміння специфікацій картриджів, здатність працювати з новими і рідкісними моделями, надає консультації щодо сумісності

Технік із заправлення картриджів ТОВ «СІНТ-Майстер» повинен володіти наступними особистісними компетенціями:

- цілепокладання у власній діяльності - технік повинен ставити чіткі цілі для себе, орієнтуючись на загальні цілі підприємства, а також ефективно виконувати завдання з заправлення картриджів для досягнення результатів, що відповідають вимогам компанії;

- спроможність прийняття рішень - технік повинен мати здатність приймати обґрунтовані рішення в межах своєї компетенції, вирішуючи проблеми з обслуговування картриджів, дотримуючись стандартів якості та продуктивності;

- ініціативність у покращенні процесів - технік повинен проявляти ініціативу в оптимізації процесів заправки картриджів, виявляючи проблеми та пропонуючи шляхи їх вирішення, сприяючи підвищенню ефективності роботи;

- креативність у вирішенні технічних завдань - технік має бути здатним застосовувати нестандартний підхід до роботи, постійно вдосконалюючи методи заправки картриджів, підвищуючи якість та ефективність своїх дій.

Сучасні підприємства сфери послуг активно застосовують різноманітні методи стимулювання розвитку персоналу. Інженерний персонал часто залучають до навчання для здобуття нових компетенцій, необхідних через оновлення обладнання, що потребує знань з роботи сучасного програмного забезпечення. На ТОВ «СІНТ-Майстер» основною системою оплати праці є почасово-преміальна, яка включає годинну ставку, премії за якість роботи й планові показники. Для стимулювання якості роботи окремих категорій персоналу передбачено 20% надбавку до окладу, що дозволяє уникнути негативного впливу фіксованої оплати.

На основі виконаного дослідження виділимо сильні та слабкі сторони, а також загрози та недоліки в управлінні розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер» (таблиця 2.18).

Отже, з таблиці бачимо, що основними проблемами в управлінні розвитком персоналу на ТОВ «СІНТ-Майстер» є недостатня кількість сучасних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, що негативно впливає на динаміку продуктивності праці співробітників та призводить до

зниження загальної результативності підприємства.

Таблиця 2.18 - SWOT-аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1 Висококваліфікований персонал, здатний виконувати професійні завдання на найвищому рівні, володіючи сучасними знаннями, практичними навичками та значним досвідом роботи у своїй сфері 2 Працездатний персонал, що характеризується оптимальним віковим складом, забезпечує гармонійне поєднання фізичної витривалості, енергії молодих працівників і досвіду старших фахівців 3 Оптимальна структура управління підприємством, яка формує ефективні вертикальні зв'язки між керівництвом та підлеглими, а також горизонтальні взаємодії між відділами, що сприяє злагодженій роботі та високій продуктивності	1 Відсутність комплексної та цілісної системи управління розвитком персоналу, яка охоплювала б усі аспекти навчання, мотивації та професійного зростання, може негативно впливати на якість роботи працівників і загальний розвиток підприємства 2 Невеликий кадровий резерв, який не забезпечує належного покриття потреб у заміщенні вакантних посад, створює ризики для стабільності роботи підприємства та ускладнює оперативне вирішення кадрових питань у разі необхідності 3 Недостатня кількість сучасних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу негативно впливає на динаміку продуктивності праці співробітників
Можливості	Загрози
1 Завдяки впровадженню організованого навчання з використанням сучасних методів і програм можна суттєво підвищити освітній рівень працівників, що позитивно вплине на їхню кваліфікацію та професійний розвиток 2 Удосконалення системи мотивації персоналу, зокрема впровадження гнучких стимулів і премій, дозволить не лише підвищити продуктивність праці, а й значно збільшити задоволеність працівників своєю роботою та умовами праці на підприємстві	1 Неефективна система мотивації, яка не враховує індивідуальні потреби працівників і не забезпечує належного стимулювання, сприяє поступовому зниженню продуктивності праці, що негативно впливає на загальну результативність підприємства 2 Недоліки в системі розвитку персоналу, що обумовлені низьким рівнем мотивації працівників до професійного зростання, можуть стати причиною значного збільшення плинності кадрів, ускладнюючи стабільність і ефективність роботи підприємства

Недоліки в системі розвитку персоналу, зокрема низький рівень мотивації до професійного зростання, спричиняють збільшення плинності кадрів, що ускладнює забезпечення стабільності роботи компанії. Відсутність цілісної системи управління розвитком персоналу та обмежений кадровий резерв ще більше ускладнюють ситуацію, перешкоджаючи ефективному розвитку працівників та організації в цілому.

Висновок до розділу 2

Встановлено, що практики управління розвитком персоналу впливають на компетенції працівників підприємств сфери послуг через ініціативи з навчання та

розвитку, які підвищують навички і компетенції працівників і, в свою чергу, підвищують їх продуктивність та ефективність, а також ініціативи розвитку кар'єри, які будують партнерство між організацією та її працівниками, збагачуючи їхні знання, навички та здібності, покращуючи індивідуальні компетенції та підвищуючи організаційну ефективність. Підприємствам сфери послуг необхідно розробляти стратегії управління розвитком персоналу для збагачення та покращення компетенцій працівників, які сприятимуть досягненню майбутніх результатів через підвищення продуктивності та ефективності бізнесу.

В роботі досліджено діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер», що надає послуги, пов'язані із заправленням та відновленням картриджів для різних типів друкувальних пристроїв. Аналіз внутрішнього середовища підприємства вказує на збалансованість його організаційної структури, ефективність маркетингу та високий рівень професійності персоналу. Однак, спостерігається дублювання функцій у підрозділах та соціальна напруженість через жорстку дисципліну. Фінансово підприємство є прибутковим, але має погіршені показники ліквідності та стійкості. У сфері технологій забезпечується якість робіт, проте бракує площ для складу. Маркетинг спрямований на клієнтів, але недостатнє фінансування обмежує можливості стимулювання збуту. Побудова матриці PEST-аналізу для ТОВ «СІНТ-Майстер» допомогла виявити всього чотири позитивних чинники та чотирнадцять негативних, що свідчить про несприятливу ситуацію на ринку для розвитку бізнесу.

Проведений аналіз управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг показав, що основними проблемами в ТОВ «СІНТ-Майстер» є неефективна система мотивації, яка не враховує індивідуальні потреби співробітників та не забезпечує належного стимулювання. Недоліки в системі розвитку персоналу, зокрема низький рівень мотивації до професійного зростання, спричиняють збільшення плинності кадрів, що ускладнює забезпечення стабільності роботи компанії. Відсутність цілісної системи управління розвитком персоналу та обмежений кадровий резерв ще більше ускладнюють ситуацію, перешкоджаючи ефективному розвитку працівників та організації в цілому.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ

3.1 Формування стратегії управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг

Ефективність роботи підприємств сфери послуг значною мірою залежить від оптимального використання потенціалу персоналу та його рівня розвитку. Стратегічний підхід до управління розвитком персоналу спрямований на досягнення стійкої конкурентної переваги через підвищення конкурентоспроможності працівників і забезпечення їх професійного зростання у довгостроковій перспективі. Для підвищення ефективності процесів розвитку персоналу підприємств сфери послуг запропоновано розробити стратегію управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер», яка стане основою для визначення вимог до працівників і рівня їхньої результативності задля досягнення бізнес-цілей підприємства. В таблиці 3.1 наведені етапи формування стратегії управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг.

Таблиця 3.1 - Етапи формування стратегії управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»

Назва етапу	Короткий опис	Методи дослідження
1 Встановлення зв’язку між стратегією розвитку персоналу та бізнес-стратегією підприємства	Аналіз основних положень бізнес-стратегії підприємства, виявлення вимог до працівників, їхньої ролі та участі у реалізації ключових завдань, визначення напрямів, які потребують підвищення компетенцій	Анкетування персоналу та інтерв'ю з керівниками
2 Оцінка потенціалу працівників	Аналіз рівня знань, навичок та кваліфікації працівників для забезпечення реалізації стратегічних цілей. Виділення ключових позицій і типів співробітників, необхідних для стабільного розвитку підприємства сфери послуг	Оцінка компетенцій за чек-листом, проведення співбесіди
3 Виявлення пріоритетних напрямків інвестування у розвиток працівників	Визначення основних напрямів для інвестування в розвиток працівників, зокрема навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка для вдосконалення надання послуг із заправлення та відновлення картриджів	Аналіз кадрової документації та результатів оцінки ефективності працівників

На початковому етапі створюється цільова група з дев’яти керівників,

незалежно від їхнього підрозділу. Для ТОВ «СІНТ-Майстер» обрано метод анкетування для визначення бізнес-стратегії. Перевага анкетування полягає у його гнучкості для дослідницьких цілей та можливості подальшої кількісної обробки і контент-аналізу даних.

Понад 80% респондентів підкреслили високу авторитетність керівництва ТОВ «СІНТ-Майстер». На запитання «Яка стратегія управління персоналом, на вашу думку, використовується на підприємстві?» співробітники відповіли наступним чином (рисунок 3.1). З результатів видно, що 67% опитаних вважають стратегію управління «змішаною», тобто поєднанням економічних законів, господарських розрахунків і методів впливу на персонал, заснованих на владі та трудовій дисципліні. При цьому 22% респондентів відзначили «адміністративну стратегію управління», а 11% – «економічну». Жоден із працівників не пов’язав стратегію управління підприємства із соціально-психологічним підходом.

Крім того, 88% респондентів оцінили кваліфікацію менеджменту як високу.

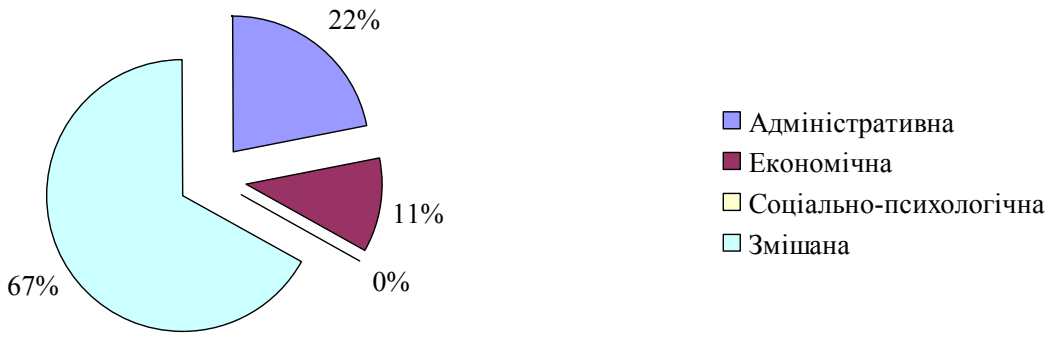


Рисунок 3.1 - Відповіді респондентів на питання «Яка стратегія управління персоналом існує на підприємстві?»

Результати відповідей респондентів на четверте запитання анкети представлені на рисунку 3.2. Згідно з даними рисунка, учасники опитування високо оцінили важливість таких показників, як «кваліфікація менеджменту», «авторитетність керівництва» та «стійкість системи управління». Ці аспекти були визначені як ключові для ефективного функціонування підприємства.

Щодо рівня адаптивності управлінської системи, 56% респондентів оцінили його як «високий», та по 22% – як «середній» і «низький» рівень. Крім того, опитування показало, що 78% респондентів відзначили високий рівень фінансової незалежності

підприємства, що свідчить про стабільність його фінансової політики.

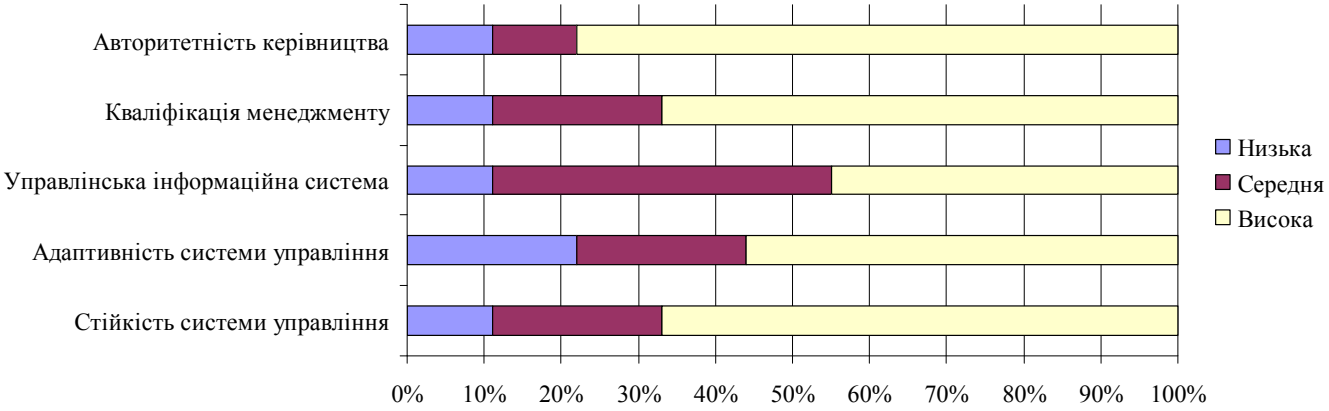


Рисунок 3.2 - Відповіді респондентів на питання «Яка важливість таких показників якості управління компанією?»

Соціальна політика підприємства отримала різні оцінки: 11% респондентів вважають її «високо розвиненою», 33% – «розвиненою», 45% – «слабо розвиненою», а 11% заявили про її «відсутність». Водночас 67% працівників високо оцінили здатність підприємства залучати та утримувати талановитий персонал, 22% оцінили це як «середній рівень», а 11% – як «низький».

Якість персоналу, за оцінками респондентів, розподілилася так: 67% визначили її як «високу», 11% – як «середню», 22% – як «низьку». При цьому 67% керівників задоволені якістю роботи співробітників. Система навчання персоналу отримала оцінки «високо розвинена» від 33% опитаних, «розвинена» від 45%, та «слабо розвинена» від 22%. Щодо плинності кадрів, 22% керівників визначили її як «високу», 67% – як «середню», а 11% – як «низьку».

На другому етапі слід провести оцінку потенціалу персоналу, що вимагає глибокого розуміння функціонування підприємства в цілому. Менеджери середньої ланки відіграють подвійну роль - вони виступають як керівники і як спеціалісти. Тому важливо визначити їхні потреби як у розвитку управлінських навичок, так і у підвищенні професійних знань. Одним із ключових завдань є ідентифікація характеристик, найбільш важливих для цієї категорії працівників з погляду їхньої управлінської компетентності.

Оцінити потреби менеджерів середньої ланки можна за допомогою бальної

системи оцінювання за низкою критеріїв: готовність до виконання роботи, надійність у виконанні завдань, рівень самостійності, ініціативність, здатність переконувати, вміння співпрацювати, а також ділова контактність. Останній критерій охоплює навички мотивації та координації роботи підлеглих.

Для встановлення потреб у розвитку й навчанні слід оцінити поточний рівень кваліфікації менеджерів і зіставити його з бажаним, але досяжним рівнем. Ці аспекти були систематизовані в чек-листах, спеціально розроблених для ТОВ «СІНТ-Майстер». Отримані результати оцінки менеджерів середньої ланки підприємства наведені на рисунку 3.3.

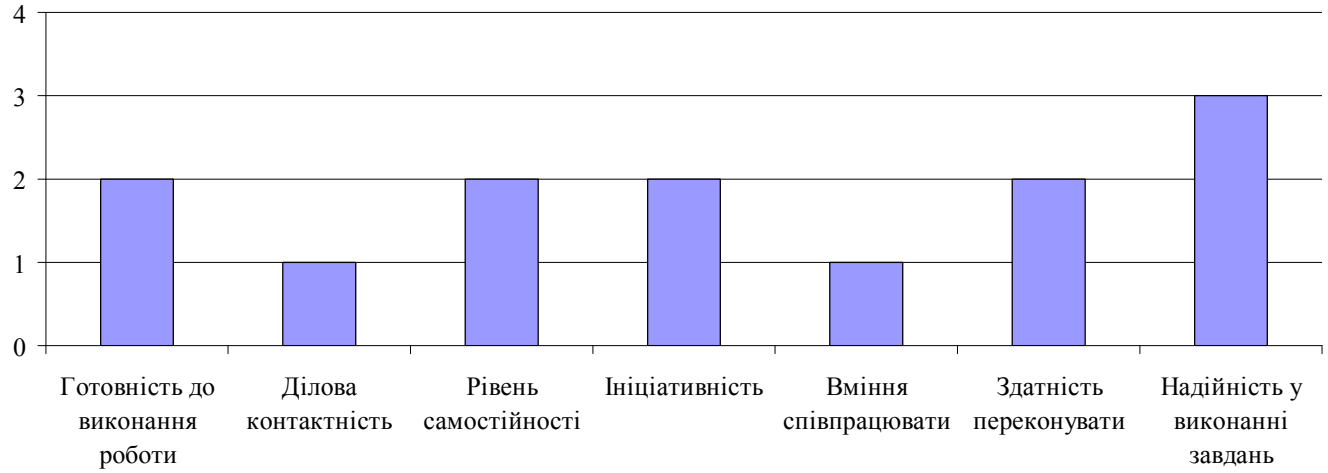


Рисунок 3.3 - Потреби у розвитку менеджерів середньої ланки ТОВ «СІНТ-Майстер», встановлені за результатами опрацювання чек-листів

Отже, працівникам ТОВ «СІНТ-Майстер» слід активно працювати над підвищенням свого професійного рівня та збільшенням залученості в діяльність підприємства. До кадрової роботи рекомендується долучати фахівців із соціології та психології. Виходячи з визначених потреб у розвитку й потенціалу співробітників, формулюються ключові завдання, проводиться підбір і розробка навчальних кейсів для професійного зростання.

На третьому етапі необхідно визначити, які саме навички мають опанувати співробітники. Основна складність полягає в тому, щоб правильно узгодити індивідуальні потреби працівників у навчанні з потребами підприємства в цілому, адже вони можуть не збігатися. Тому відповідальні за вибір програм повинні максимально ефективно використовувати доступні інструменти. Серед них:

результати щорічної оцінки персоналу, тестування знань та навичок працівників, співбесіди зі співробітниками та їх керівниками, а також аналіз потреб у підвищенні кваліфікації. На цьому етапі слід працювати з трьома основними категоріями працівників: топ-менеджерами, менеджерами середньої ланки та самими співробітниками, які навчатимуться. Зібрана інформація повинна стати основою для розробки програми розвитку.

За даними фахівця по роботі з персоналом ТОВ «СІНТ-Майстер», в 2025 році одинадцяти працівникам потрібно підвищити кваліфікацію.

Для забезпечення успішної реалізації стратегії розвитку персоналу необхідно підтримувати та заохочувати прагнення співробітників до навчання та професійного зростання. Оскільки в ТОВ «СІНТ-Майстер» наразі немає цілісної системи управління розвитком персоналу, пропонується запровадити комплекс заходів для її створення та впровадження.

Першим кроком є визначення основних цілей, завдань і функцій цієї системи. Головною метою професійного розвитку персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер» є забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими працівниками, які сприятимуть його ефективній роботі. Основними завданнями системи управління розвитком персоналу підприємства сфери послуг є організація навчання, підвищення кваліфікації, а також перекваліфікації співробітників, проведення стажувань, внутрішньофірмового навчання, атестацій і ротацій кадрів, створення кадрового резерву, моніторинг кар’єрного зростання працівників.

Функції системи управління розвитком персоналу для підприємства сфери послуг можуть бути окреслені таким чином:

1 Планування професійного розвитку персоналу, що включає визначення потреб у навчанні, підвищенні кваліфікації та перекваліфікації працівників для досягнення стратегічних цілей підприємства.

2 Організація навчання шляхом проведення тренінгів, майстер-класів, внутрішніх і зовнішніх курсів, стажувань для вдосконалення технічних навичок та знань про сучасні технології у сфері обслуговування картриджів.

3 Атестація персоналу, яка полягає в регулярній оцінці рівня кваліфікації співробітників для визначення їх професійної відповідності займаним посадам.

4 Ротація кадрів, тобто забезпечення різноманітності досвіду працівників шляхом переміщення їх між різними функціональними зонами.

5 Мотивація до розвитку шляхом впровадження системи заохочень за успішне освоєння нових навичок і підвищення продуктивності праці.

6 Формування кадрового резерву, тобто підготовка співробітників до зайняття вищих посад або виконання складніших завдань.

7 Інформаційне забезпечення шляхом надання доступу до професійної літератури, інструкцій, технічної документації та інших матеріалів.

8 Відстеження кар'єрного росту працівників з врахуванням їхніх інтересів та можливостей.

9 Оцінка ефективності системи розвитку з метою коригування стратегії шляхом аналізу результатів навчальних заходів і програм розвитку.

10 Соціально-психологічна підтримка з метою забезпечення комфортних умов праці, командної співпраці та вирішення конфліктів.

Механізм забезпечення формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер» наведено на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 - Механізм забезпечення формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

Зміст елементів механізму забезпечення формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер» наведений нижче.

1 Розробка системи управління розвитком персоналу, в якій беруть участь директор, фахівець по роботі з персоналом та керівники підрозділів, включає аналіз та опис наявної системи управління персоналом, щоб визначити її сильні та слабкі

сторони; визначення оптимальної структури підприємства з огляду на його поточні завдання та плани розвитку; розробка та обґрунтування проекту впровадження нової системи розвитку персоналу, що включає відповідні зміни у роботі підприємства.

2 Формування схем взаємодії між підрозділами в процесі управління розвитком персоналу, чим займаються директор та фахівець по роботі з персоналом, проводиться для створення ефективної системи координації та комунікації.

3 Розробка заходів з управління розвитком персоналу включає в себе збір інформації про поточний склад персоналу для визначення потреб у розвитку, оцінку наявних програм найму та підготовки персоналу, організацію профорієнтаційної та адаптаційної роботи, розробку кар'єрних планів та професіограм для кожної посади, організацію процесу навчання та підвищення кваліфікації співробітників, формування кадрового резерву.

4 Відповідальним за розробку Положення «Про управління розвитком персоналу» є фахівець по роботі з персоналом. Дане Положення буде визначати процедури та взаємодію в реалізації заходів з управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер».

5 Реалізація заходів з управління розвитком персоналу здійснюється за участі фахівця по роботі з персоналом та керівників структурних підрозділів.

6 Контроль та постійне вдосконалення процесу управління розвитком персоналу полягає у систематичному аналізі результативності впроваджених заходів та коригуванні стратегії відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

В ТОВ «СІНТ-Майстер» управління розвитком персоналу включає організацію внутрішньофірмового навчання. Процес удосконалення цього навчання та розвитку персоналу охоплює такі ключові напрями (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 - Напрями внутрішньофірмового навчання та розвитку персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

1 Здобуття вищої освіти за робочим профілем є важливим напрямом розвитку персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер». Профільна вища освіта забезпечує необхідні знання, уміння та навички, що відповідають професійним і кваліфікаційним вимогам до посади.

Працівники компанії направляються на навчання до закладів вищої освіти, які мають ліцензію та акредитацію у сфері професійної підготовки. Освіта може бути базовою або другою профільною та здійснюється за заочною чи вечірньою формою, залежно від складності навчальних програм.

На навчання направляють співробітників, які не мають профільної освіти, але мають значний практичний досвід, потенціал кар'єрного зростання або внесли вагомий вклад у розвиток компанії. Зазвичай це працівники віком до 45 років із мінімальним стажем у компанії не менше 3 років.

Рішення про часткову оплату (не більше 50%) вартості навчання за рахунок компанії ухвалюється директором з урахуванням фінансового стану підприємства, заяви працівника та рекомендацій керівника підрозділу. У разі позитивного рішення фахівець по роботі з персоналом укладає договір із закладом освіти про підготовку спеціаліста.

2 Професійна перепідготовка - це процес отримання додаткових знань, умінь та навичок на основі вже здобутої професійної освіти. Вона здійснюється за спеціальними освітніми програмами, які охоплюють вивчення окремих дисциплін, необхідних для виконання нових видів професійної діяльності.

Направлення працівників на перепідготовку відбувається у випадках, коли зміна посадових обов'язків вимагає нових теоретичних знань та практичних навичок у галузях, що раніше не входили до їхньої компетенції. Такий процес організовується за умовами, аналогічними тим, що діють при здобутті вищої освіти, включаючи часткову оплату навчання підприємством.

Перепідготовка охоплює навчальні програми обсягом більше 500 годин, що дозволяє отримати глибокі знання в новій спеціалізації. По завершенні курсу слухачі отримують диплом державного зразка, який підтверджує здобуту кваліфікацію та право працювати за новим напрямом.

3 Значну увагу потрібно приділяти підвищенню кваліфікації вищого

керівництва, зокрема директора та його заступників. Топ-менеджмент повинен мати широкий кругозір і здатність ефективно вирішувати стратегічні питання розвитку ТОВ «СІНТ-Майстер». У процесі семінарів з підвищення кваліфікації розглядаються ключові напрями діяльності компанії, економіко-управлінський аналіз її роботи та середовища. Окрема увага приділяється ролі керівника у формуванні корпоративної культури та команди управлінців.

Не менш важливим є навчання співробітників, які займаються обслуговуванням корпоративних клієнтів. Їх слід відправляти на курси, що охоплюють організацію комплексного обслуговування та сучасні методи формування клієнтської стратегії, визначення потенціалу ринку і сегментацію клієнтів.

Для працівників, відповідальних за інформаційну безпеку, необхідно створити спеціальну програму навчання, що зосереджена на внутрішньому контролі та збереженні комерційної таємниці.

Отже, безперервне професійне навчання має на меті забезпечити відповідність кваліфікаційних вимог кожного співробітника ТОВ «СІНТ-Майстер» до професійних стандартів. З урахуванням потреб навчання необхідно розробити зведений план та цільові програми для різних категорій персоналу.

3.2 Розробка заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг

Для вирішення проблем, виявлених у другому розділі роботи, пропонуються такі заходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг:

1 Переглянути зміст навчальних програм, щоб вони відповідали потребам конкретних робочих місць. В таблиці 3.2 наведено тематику тренінгів для різних категорій працівників ТОВ «СІНТ-Майстер».

2 Збільшити кількість занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях».

3 Оптимізувати витрати на навчання працівників. Для цього рекомендується впровадити систему дистанційного навчання в ТОВ «СІНТ-Майстер», що сприятиме

забезпеченню якісними навчальними програмами, гнучкості навчання для працівників, які не можуть постійно бути присутнім на курсах.

Таблиця 3.2 - Тематика тренінгів для різних категорій працівників ТОВ «СІНТ-Майстер»

Категорії персоналу	Тематика тренінгів	Кількість годин
Робітники	Тренінг з комунікації в професійній сфері	11
	Підвищення професійної кваліфікації	60
Спеціалісти	Культура поведінки технічного спеціаліста	4
	Етика поведінки фахівця	5
	Психологічні аспекти етики ділового спілкування	10
Керівники	Діловий етикет для керівників	8
	Навички роботи у стресових ситуаціях	24
	Формування та підтримка корпоративної культури	6
	Навчання етапам успішних переговорів	4

Дистанційне навчання - це форма навчання, при якій викладач і учні перебувають у різних місцях, що передбачає використання інтернет-зв'язку. Дистанційне навчання також має перевагу, оскільки навчальні матеріали доступні кожному співробітнику, який прагне розвиватися та підвищувати свою професійну кваліфікацію. Це дозволяє йому в будь-який зручний час оновлювати та покращувати свої знання.

Пропонуємо у ТОВ «СІНТ-Майстер» впровадити систему дистанційного навчання Moodle - потужний інструмент, який дозволяє організовувати та ефективно управляти процесом навчання в онлайн-форматі. Вона призначена для використання в освітніх установах, корпоративних навчальних центрах та будь-яких організаціях, де необхідно проводити навчання або тренінги на відстані.

Основні можливості Moodle включають:

1 Створення навчальних курсів. Moodle надає інтерфейс для розробки курсів із різними типами навчальних матеріалів: текстові файли, відео, презентації, інтерактивні завдання тощо. Курс можна структурувати за різними темами, модулями і навіть блоками для певних груп учасників.

2 Оцінювання та зворотний зв'язок. Moodle дозволяє створювати тести, контрольні запитання, практичні завдання, на яких учасникам присвоюються оцінки. Викладачі можуть відстежувати прогрес учнів і надавати зворотний зв'язок.

3 Інтерактивне навчання. Платформа підтримує інтерактивні елементи

навчання, такі як обговорення, форуми, чаті, відеоконференції, що сприяє активному залученню учнів у навчальний процес.

4 Персоналізація навчання. Викладачі можуть налаштовувати курси під індивідуальні потреби учнів, призначати завдання з різним рівнем складності, створювати персоналізовані траєкторії навчання.

5 Функції для керівників та адміністраторів. Moodle дає змогу адміністратору платформи відслідковувати статистику, результати тестувань, аналізувати успішність учнів. Це дозволяє забезпечити контроль за ефективністю навчального процесу.

6 Мобільність. Moodle доступний на мобільних пристроях через спеціальний додаток, що дозволяє учням навчатися у зручний час і в будь-якому місці.

7 Безпека та збереження даних. Moodle забезпечує високий рівень захисту особистої інформації та навчальних матеріалів, використовуючи сучасні методи шифрування та контролю доступу.

Завдяки своїй гнучкості, інтерактивності та можливості адаптації до потреб учасників, Moodle є однією з найпопулярніших систем дистанційного навчання, що дозволяє забезпечити ефективний та доступний навчальний процес.

Запропоновані заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер» зобразимо на рисунку 3.6.

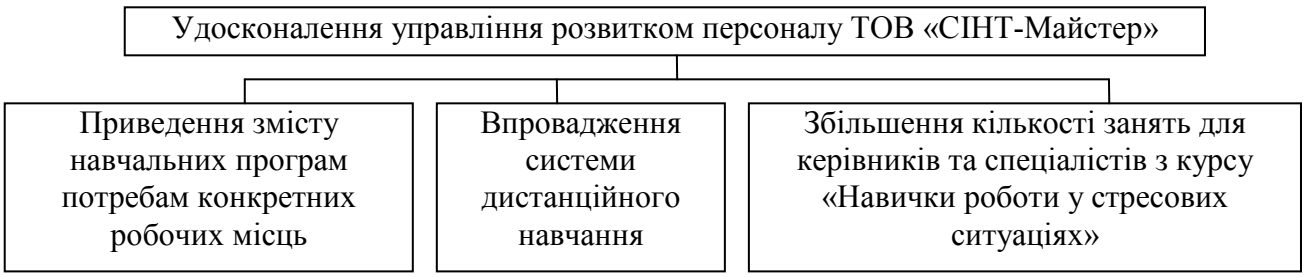


Рисунок 3.6 - Заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

Тепер для кожного заходу складемо дерево робіт та графік відповідальності.

Дерево робіт для заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць» зображене на рисунку 3.7.

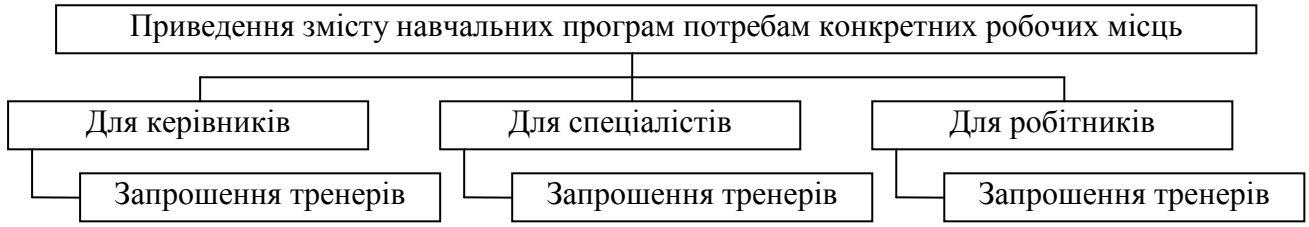


Рисунок 3.7 - Дерево робіт для заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць»

У таблиці 3.3 наведено відповідальних за приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць по ТОВ «СІНТ-Майстер».

Таблиця 3.3 - Етапи заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць» та відповідальні за його виконання

Етапи заходу	Час проведення			
	5 робочих днів	2 робочих дні	1 робочий день	2 робочих дні
Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць	Д, ФРП			
Запрошення тренерів		ФРП		
Оплата роботи тренерів			ФВ	
Контроль результатів навчання				Д, ФРП

де Д - директор; ФРП - фахівець по роботі з персоналом; ФВ - фінансовий відділ

Витрати на проведення заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць» наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Витрати на проведення заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць»

Показник	Вартість
Оплата роботи тренерів з керівниками, тис. грн.	25
Оплата роботи тренерів зі спеціалістами, тис. грн.	18
Оплата роботи тренерів з робітниками, тис. грн.	36
Всього, тис. грн.	79

Дерево робіт для заходу «Впровадження системи дистанційного навчання» наведено на рисунку 3.8.

У таблиці 3.5 наведено відповідальних за впровадження системи дистанційного навчання у ТОВ «СІНТ-Майстер». Відповідальність за контроль результатів навчання покладається на фахівця по роботі з персоналом. Його

завданням є моніторинг регулярності навчального процесу, підбір відповідних програм, аналіз отриманих результатів і передача цієї інформації керівникам відповідних підрозділів.

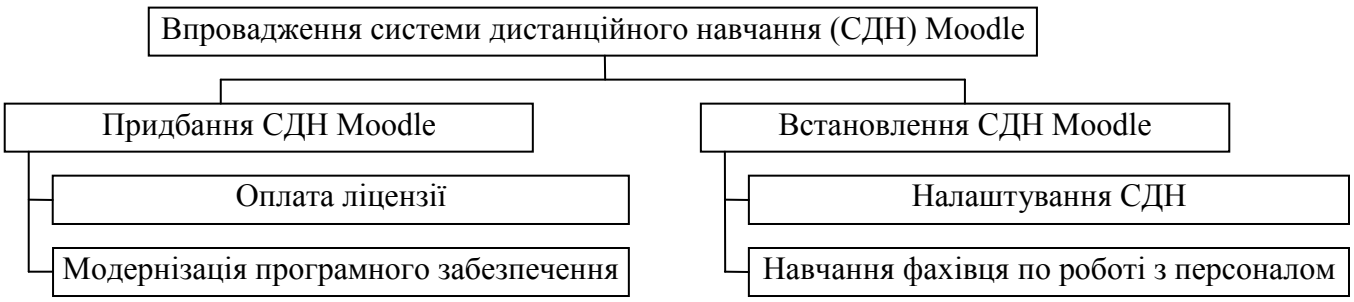


Рисунок 3.8 - Дерево робіт з впровадження системи дистанційного навчання Moodle

Таблиця 3.5 - Етапи заходу «Впровадження системи дистанційного навчання» та відповідальні за його виконання

Етапи заходу	Час проведення			
	1 робочий день	5 робочих днів	10 робочих днів	10 робочих днів
Оплата ліцензії та модернізації програмного забезпечення	ФВ			
Аналіз варіантів адаптації СДН Moodle до вимог організації		ФТП		
Налаштування роботи СДН Moodle			ФТП	
Навчання фахівця по роботі з персоналом основам роботи з СДН Moodle				ФТП, ФРП

де ФТП - фахівці з технічної підтримки

Технічні можливості ТОВ «СІНТ-Майстер» дозволяють організовувати навчання співробітників безпосередньо в офісі компанії, що виключає необхідність придбання додаткових комп’ютерів. Усі робочі місця керівників і спеціалістів вже обладнані персональними комп’ютерами. Розрахунок витрат для проведення заходу «Впровадження системи дистанційного навчання» наведений у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Розрахунок витрат для проведення заходу «Впровадження системи дистанційного навчання»

Показник	Вартість
Оплата ліцензії користувачів СДН Moodle, тис. грн.	35
Налаштування роботи СДН Moodle, тис. грн.	12
Навчання фахівця по роботі з персоналом основам роботи з СДН Moodle, тис. грн.	5
Супровід роботи СДН Moodle, тис. грн.	18
Всього, тис. грн.	70

Дерево робіт для заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях» наведене на рисунку 3.9.

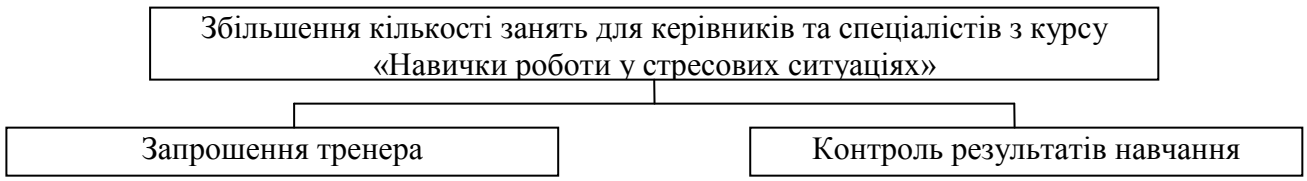


Рисунок 3.9 - Дерево робіт для заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях»

У таблиці 3.7 наведено відповідальних за реалізацію заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях».

Таблиця 3.7 - Етапи заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях»

Етапи заходу	Час проведення			
	2 робочих дні	1 робочий день	1 робочий день	3 робочих дні
Запрошення тренера	ФРП			
Оплата роботи тренера		ФВ		
Розробка та оформлення бланків і анкет			ФРП	
Контроль результатів навчання				ФРП

Розрахунок витрат для проведення заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях» наведений в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Розрахунок витрат для проведення заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях»

Показник	Вартість
Оплата роботи тренера, тис. грн.	15
Розробка та оформлення бланків і анкет, тис. грн.	0,5
Всього, тис. грн.	15,5

Таким чином, на проведення заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер» в 2025 році заплановано витратити 164,5 тис. грн.

3.3 Оцінка економічної ефективності пропонованих змін

Оцінимо запропоновані заходи з управління розвитком персоналу з позиції їх економічної доцільності. Метою такої оцінки є аналіз отриманої інформації для подальшого використання під час розробки та реалізації подібних програм в майбутньому. Це сприяє постійному вдосконаленню процесів навчання та розвитку, дозволяючи усувати неефективні програми чи форми навчання та впроваджувати більш результативні підходи.

Отже, розрахуємо економічну ефективність впроваджених заходів, базуючись на експертних оцінках, наданих провідними фахівцями підприємства. Такий підхід дозволяє обґрунтовано оцінити доцільність впровадження заходів та їх вплив на загальну продуктивність організації.

Потенційне збільшення доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» розраховується за формулою (3.1):

$$\Delta Q=(3x\ \Delta Q_{max}+2x\Delta Q_{min})/5, \quad (3.1)$$

де ΔQ - потенційне збільшення доходів.

Експертами виступали директор ТОВ «СІНТ-Майстер» (1), начальник фінансового відділу (2), начальник маркетингового відділу (3), фахівець по роботі з персоналом (4), начальник збутового відділу (5). Результати експертної оцінки наведені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Результати експертної оцінки потенційного зростання доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» в результаті впровадження заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць»

Експерти	Значення потенційного зростання, %				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
1 Директор	+				
2 Начальник фінансового відділу			+		
3 Начальник маркетингового відділу				+	
4 Фахівець по роботі з персоналом			+		
5 Начальник збутового відділу		+			

$$\Delta Q = \frac{3 \times 0,75 + 2 \times 0,1}{5} = 0,49\% .$$

Отже, потенційно доходи ТОВ «СІНТ-Майстер» зростуть на 0,49%.

Доходи підприємства в 2023 році становили 91102,5 тис. грн., тоді збільшення

на 0,49% становитиме:

$$\Delta Q = 91102,5 * 0,0049 = 446,4 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць» наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Розрахунок економічної ефективності заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць»

Показник	Роки		Абсолютна зміна
	2023	2025	
Чисельність працівників, осіб	38	38	0
Доходи підприємства, тис. грн.	91102,5	91548,9	446,4
Продуктивність праці працівника, тис. грн./ос.	2397,4	2409,2	11,8
Витрати на розробку та впровадження заходу, тис. грн.	-	79	-
Річний економічний ефект, тис. грн.	-	367,4	-
Строк окупності заходу, місяців	-	2,1	-

Доцільність заходу «Приведення змісту навчальних програм потребам конкретних робочих місць» підтверджується тим, що економічний ефект від його впровадження становитиме 367,4 тис. грн., а термін окупності складає 2,1 місяця.

Далі проведемо розрахунок економічної ефективності впровадження системи дистанційного навчання Moodle.

Потенційне зростання доходів розраховується аналогічно попередньому заходу, ґрунтуючись на прогнозах експертів. Експертна оцінка наведена у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 - Результати експертної оцінки потенційного зростання доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» в результаті впровадження заходу «Впровадження системи дистанційного навчання»

Експерти	Значення потенційного зростання, %				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
1 Директор					+
2 Начальник фінансового відділу					+
3 Начальник маркетингового відділу				+	
4 Фахівець по роботі з персоналом		+			
5 Начальник збутового відділу			+		

$$\Delta Q = \frac{3 \times 1 + 2 \times 0,25}{5} = 0,7\% .$$

Отже, додатковий дохід становитиме 0,7%.

Доходи підприємства в 2023 році становили 91102,5 тис. грн., тоді збільшення на 0,7% становитиме:

$$\Delta Q = 91102,5 * 0,007 = 637,72 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок економічної ефективності заходу «Впровадження системи дистанційного навчання» наведено у таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 - Розрахунок економічної ефективності заходу «Впровадження системи дистанційного навчання»

Показник	Роки		Абсолютна зміна
	2023	2025	
Чисельність працівників, осіб	38	38	0
Доходи підприємства, тис. грн.	91102,5	91740,22	637,72
Продуктивність праці працівника, тис. грн./ос.	2397,4	2414,2	16,8
Витрати на розробку та впровадження заходу, тис. грн.	-	70	-
Річний економічний ефект, тис. грн.	-	567,72	-
Строк окупності заходу, місяців	-	1,3	-

З таблиці бачимо, що економічний ефект від реалізації заходу «Впровадження системи дистанційного навчання» становить 567,72 тис. грн., а термін окупності витрат складає 1,3 місяця.

Тепер проведемо розрахунок економічної ефективності заходу зі збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях». Результати експертної оцінки потенційного зростання доходів підприємства внаслідок впровадження даного заходу наведені в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 - Результати експертної оцінки потенційного зростання доходів ТОВ «СІНТ-Майстер» в результаті впровадження заходу зі збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях»

Експерти	Значення потенційного зростання, %				
	0,1	0,25	0,5	0,75	1
1 Директор		+			
2 Начальник фінансового відділу	+				
3 Начальник маркетингового відділу	+				
4 Фахівець по роботі з персоналом		+			
5 Начальник збутового відділу		+			

$$\Delta Q = \frac{3 \times 0,25 + 2 \times 0,1}{5} = 0,19\%$$

Отже, додатковий дохід становитиме 0,19%.

Доходи підприємства в 2023 році становили 91102,5 тис. грн., тоді збільшення на 0,19% становитиме:

$$\Delta Q = 91102,5 * 0,0019 = 173,09 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок показників економічної ефективності заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях» наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 - Розрахунок показників економічної ефективності заходу «Збільшення кількості занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях»

Показник	Роки		Абсолютна зміна
	2023	2025	
Чисельність працівників, осіб	38	38	0
Доходи підприємства, тис. грн.	91102,5	91275,59	173,09
Продуктивність праці працівника, тис. грн./ос.	2397,4	2402	4,6
Витрати на розробку та впровадження заходу, тис. грн.	-	15,5	-
Річний економічний ефект, тис. грн.	-	157,59	-
Строк окупності заходу, місяців	-	1,1	-

З таблиці бачимо, що економічний ефект від впровадження даного заходу становить 157,59 тис. грн., а термін окупності витрат складає 1,1 місяця

Отже, реалізація заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер» принесе підприємству додатковий дохід в розмірі 1257,21 тис. грн., в той час як витрати на розробку та впровадження таких заходів, становлять 164,5 тис. грн. Робимо висновок, що запропоновані заходи є економічно вигідними для підприємства сфери послуг.

Висновок до розділу 3

Для вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг запропоновано розробити стратегію управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер», яка стане основою для визначення вимог до працівників і рівня їхньої результативності задля досягнення бізнес-цілей підприємства. Формування такої стратегії відбуватиметься в три етапи: спочатку необхідно встановити зв’язок між стратегією розвитку персоналу та бізнес-стратегією підприємства; далі необхідно оцінити потенціал працівників; на завершення слід виявити пріоритетні напрямки інвестування у розвиток працівників.

Сформовано функції системи управління розвитком персоналу для підприємства сфери послуг, до яких віднесено: планування професійного розвитку, організацію навчання, атестацію, ротацію кадрів, мотивацію до навчання, формування кадрового резерву, інформаційне забезпечення, відстеження кар'єрного росту, оцінку ефективності навчання та соціально-психологічну підтримку.

Розроблено та оцінено економічну ефективність заходів з вдосконалення управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг. ТОВ «СІНТ-Майстер» запропоновано привести зміст навчальних програм потребам конкретних робочих місць; впровадити систему дистанційного навчання Moodle та збільшити кількість занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях».

Проведені в роботі розрахунки показали, що впровадження заходів з удосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер» забезпечить підприємству додатковий дохід, рівний 1257,21 тис. грн., при витратах 164,5 тис. грн., що підтверджує їх економічну доцільність.

ВИСНОВКИ

Поняття управління розвитком персоналу (УРП) залишається невизначеним через розмитість меж, відсутність достатніх емпіричних досліджень і різноманіття підходів. Філософські аспекти формують дискусії щодо мети УРП, балансу між добробутом працівників і інтересами акціонерів. Різні парадигми пропонують альтернативні акценти: навчання, виробництво чи вирішення проблем. УРП виступає стратегічним інструментом, що охоплює навчання, розвиток компетенцій і кар'єрний ріст. Сучасні зміни в організаціях та нестандартні форми зайнятості вимагають виходу УРП за межі традиційних структур, орієнтуючись на співробітників, пов'язаних із бізнесом. Важливим викликом залишається необхідність тіснішого зв'язку між теорією та практикою.

Управління розвитком персоналу є ключовим елементом підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, забезпечуючи відповідність кваліфікації працівників сучасним вимогам ринку. Воно сприяє розвитку технічних («жорстких») і соціальних («м'яких») навичок, орієнтуючись як на поточні, так і на довгострокові потреби організації. Ефективний підхід включає визначення потреб, розробку, впровадження та аналіз навчальних програм. Серед популярних методів - навчання на робочому місці, електронні курси, симуляції та коучинг. Успіх таких ініціатив залежить від їх узгодження зі стратегією підприємства, мотивації працівників і застосування інноваційних методів для підвищення ефективності роботи та задоволення клієнтів.

Практики управління розвитком персоналу історично орієнтувалися на великі підприємства, що ускладнює їхню адаптацію для сфери послуг. Невизначеність політик у малих фірмах часто сприймається як недолік, попри важливість компетенцій для організаційної ефективності. Компетенції, що поєднують знання та навички, є основним чинником продуктивності працівників і підприємств. Організаційна ефективність ґрунтується на досягненні цілей, оптимальному використанні ресурсів, внутрішніх процесах і співпраці зі стейкхолдерами. Розвиток персоналу через навчання, кар'єрне зростання та управління ефективністю підвищує залученість працівників, їхню конкурентоспроможність і якість послуг. На

підприємствах сфери послуг розвиток персоналу є ключовим інструментом для підвищення ефективності.

Практики управління розвитком персоналу впливають на компетенції працівників через ініціативи з навчання, які розширюють знання й навички, підвищуючи продуктивність і ефективність. Кар'єрний розвиток сприяє партнерству між організацією та працівниками, збагачуючи їхні компетенції й зміцнюючи організаційну ефективність. Для досягнення стратегічних цілей підприємствам сфери послуг слід розробляти стратегії розвитку персоналу, що сприятимуть підвищенню продуктивності, ефективності та досягненню бізнес-результатів.

У роботі проаналізовано діяльність ТОВ «СІНТ-Майстер», яке спеціалізується на послугах із заправлення та відновлення картриджів для друкувальних пристроїв. Дослідження внутрішнього середовища підприємства виявило збалансованість організаційної структури, ефективний маркетинг і високий рівень професіоналізму персоналу. Водночас спостерігається дублювання функцій між підрозділами та соціальна напруженість через сувору дисципліну. Технологічні процеси забезпечують якість послуг, однак бракує складських площ. Маркетинг орієнтований на клієнтів, проте недостатнє фінансування обмежує можливості стимулювання продажів. PEST-аналіз підприємства показав лише чотири позитивні чинники та чотирнадцять негативних, що свідчить про несприятливі ринкові умови для розвитку бізнесу.

Аналіз управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер» виявив ключові проблеми, зокрема неефективну систему мотивації, яка не враховує індивідуальних потреб співробітників і не забезпечує належного стимулювання. Недосконаліть системи розвитку персоналу, зокрема низька мотивація до професійного зростання, призводить до збільшення плинності кадрів, що ускладнює стабільну діяльність компанії. Відсутність інтегрованої системи управління розвитком персоналу та обмежений кадровий резерв ще більше погіршують ситуацію, гальмуючи розвиток як працівників, так і організації загалом.

Для покращення управління розвитком персоналу в підприємствах сфери послуг розроблено стратегію управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер», яка стане основою для визначення вимог до працівників та їх

результативності для досягнення бізнес-цілей компанії. Розробка цієї стратегії здійснюватиметься у три етапи: спочатку потрібно встановити взаємозв'язок між стратегією розвитку персоналу та бізнес-стратегією підприємства; потім оцінити потенціал працівників; і на завершення визначити пріоритетні напрямки інвестицій у розвиток працівників. В роботі для ТОВ «СІНТ-Майстер» також розроблено механізм забезпечення формування та реалізації стратегії управління розвитком персоналу, що включає розробку системи управління розвитком персоналу, формування схем взаємодії підрозділів, створення Положення «Про управління розвитком персоналу», розробку та реалізацію заходів з управління розвитком персоналу, а також контроль і постійне вдосконалення процесу.

Визначено заходи щодо вдосконалення управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер» та оцінено їх економічну ефективність. Одним із заходів є пропозиція адаптувати зміст навчальних програм до потреб конкретних робочих місць. Ще одним заходом є впровадження системи дистанційного навчання Moodle. Насамкінець запропоновано збільшити кількість занять для керівників та спеціалістів з курсу «Навички роботи у стресових ситуаціях».

Розрахунки, проведені в роботі, показали, що впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству отримати додатковий дохід у розмірі 1257,21 тис. грн. при витратах 164,5 тис. грн., що підтверджує їх економічну доцільність.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

2 Agnew A., Forrester P., Hassard J., Procter S. Deskilling and reskilling within the labour process: the case of computer integrated manufacturing. *International Journal of Production Economics*. 1997. №52. P. 317-324.

3 Alagaraja M. HRD and HRM Perspectives on Organizational Performance: a review of literature. *Human Resource Development Review*. 2013. №12. P. 117-143.

4 Appiah C. Human Resource Strategies for International Growth. Routledge, London. 2010.

5 Ashford S.J. Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1988. №24. P. 19-36.

6 Baron R.M., Kenny D.A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1986. №51. P. 1173–1182.

7 Bates R., Chen H.C. Human resource development value orientations: A construct validation study. *Human Resource Development International*. 2004. №7. P. 351–370.

8 Bentler P.M., Bonett D.G. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*. 1980. №88. P. 588–606.

9 Bhardwaj A. Managerial competencies and their influence on managerial performance: a literature review. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. 2013. №2. P. 70-84.

10 Boyatzis R.E. The competent manager: A model for effective performance. John Wiley and Sons, Canada. 1982.

11 Caldwell D.F., Chatman J.A., O'Reilly C.A. Building organizational commitment: a multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*. 1990. №63. P. 245–261.

12 Cameron K. Critical questions in assessing organizational effectiveness. *Organizational Dynamics*. 1980. №4. P. 66-80.

13 Cartwright S., Baron H. Culture and organizational effectiveness. In: Robertson I.T., Callinan M., Bartram D. (Eds.) *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology. John*

Wiley and Sons, Ltd, Chichester, UK. 2002. P. 181-200.

14 Chelladurai P., Haggerty T.R. Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Science*. 1991. №16. P. 126-133.

15 Chen N. Internal/Employee communication and organizational effectiveness: a study of Chinese corporations in transition. *Journal of Contemporary China*. 2008. №17. P. 167-189.

16 Clardy A. The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*. 2008. №11. P. 183-197.

17 Clarke J., Thorpe R., Anderson L., Gold J. It's all action, it's all learning: action learning in SMEs. *Journal of European Industrial Training*. 2006. №30. P. 441–455.

18 Colbert A.E., Barrick M.R., Bradley B.H. Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*. 2014. №67. P. 351-387.

19 Connolly T., Conlon E.J., Deutsch S.J. Organizational effectiveness: a multiple-constituency approach. *Academy of Management Review*. 1980. №5. P. 211-217.

20 Conway J.M., Lance C.E. What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*. 2010. №25. P. 325-334.

21 Dilworth J., Redding, R.L. Bridging gaps: an update from the ASTD Research Committee. *Human Resource Development Quarterly*. 1999. №10(3). P. 199-202.

22 Duckett L.J., Ryden M.B. Education for ethical nursing practice. In: Rest J.R., Narváez D. (Eds.) *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, NJ. 1994. P. 51-70.

23 Eby L.T., Dobbins G.H. Collectivistic orientation in teams: an individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 1997. №18. P. 275-295.

24 Etzioni A. Two approaches to organizational analysis: a critique and a suggestion. *Administrative Science Quarterly*. 1960. №5. P. 257-278.

25 Fornell C., Larcker D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 1981. №18. P. 39-50.

26 Garavan T.N., Cross C., Wilson J., Carbery R. Training and development roles and structures in European call centers: the influence of strategic choice, institutional and co-evolutionary processes. *Thunderbird International Business Review*. 2012. №54. P. 875-890.

27 Garavan T.N., Gunnigle P., Morley M. Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*. 2000. №24(1, 2, 3, 4). P. 65-93.

28 Gilley J.W., Eggland S.A., Gilley M.A. Principles of human resource development. Basic Books, New York. 2009.

29 Gold A.H., Malhotra A., Segars A.H. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*. 2001. №18. P. 185-214.

30 Goodman P.S., Pennings J.M. Perspectives and Issues: An Introduction. In: Goodman P.S., Pennings J.M. & Associates (Eds.) *New Perspectives Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass. 1977.

31 Gourlay S. Knowledge management and HRD. *HRD Research and Practice across Europe Conference Proceedings. Kingston University*. 2000. P. 90-104.

32 Hamlin B., Reidy M., Stewart J. Bridging the research-practice gap through professional partnerships: a case study. *Human Resource Development International.* 1998. №1(3). P. 273-290.

33 Harrison R. Employee Development (2nd Ed.). London: IPD. 2000.

34 Haslinda A. Outcomes of human resource development interventions. *Journal of Social Sciences*. 2009. №5. P. 25-32.

35 Hatcher T. A study of the influence of the theoretical foundations of human resource development on research and practice. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development. North Carolina.* 2000.

36 Hellriegel D., Slocum J.W., Jr. Organizational Behavior. Southwest Cengage Learning, Mason, USA. 2011.

37 Hill R. Why HRD in small organisations may have become a neglected field of study. In: Stewart J., Beaver G. (Eds.) *HRD in Small Organisations*. London: Routledge. 2004. P. 8-25.

38 Hill R., Stewart J. Human resource development in small organisations. *Journal of European Industrial Training*. 2000. №24(1, 2, 3, 4). P. 105-117.

39 Hoe L.S. Quantitative research methods. *Journal of Applied Quantitative Methods*. 2008. №3. P. 76–83.

40 Holton III E.F. Clarifying and defining the performance paradigm of human resource development. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development. North Carolina*. 2000.

41 Hornsby H.H., Williams C.G. CAM still needs people. *Business and Economic Review*. 1990. №37. P. 26-30.

42 Hu L.T., Bentler P.M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*. 1999. №6. P. 1-55.

43 Iles P., Yolles M. HRD and knowledge migration in SME-academic partnerships: The technology translator project. In: Stewart J., Beaver G. (Eds.) *HRD in Small Organisations.* London: Routledge. 2004. P. 168-184.

44 Jacobs R.L. Developing the boundaries of HRDQ and HRD. *Human Resource Development Quarterly*. 2000. №11(2). P. 67-89.

45 Jiang J.Y., Liu C.W. High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review.* 2015. №25(1). P. 126-137.

46 Kaye B. Build a culture of development. *Leadership Excellence*. 2005. №22. P. 18.

47 Keenoy T., Anthony P. HRM: Metaphor, meaning and morality. In Blyton P., Turnbull P. (eds.) *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage. 1992.

48 Kehoe R.R., Wright P.M. The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*. 2013. №39. P. 366-391.

49 Kinicki A.J., Carson K.P., Bohlander G.W. Relationship between an organization's actual human resource efforts and employee attitudes. *Group and Organization Management.* 1992. №7. P. 135-152.

50 Kitching J. Regulating employment relations through workplace learning: a study of small employers. *Human Resource Management Journal*. 2007. №17. P. 42-57.

51 Kline R.B. Principles and practice of structural equation modeling. (3rd Ed.). Guilford Press, New York, NY. 2011.

52 Kuchinke K.P. Contingent HRD: Toward a theory of variation and differentiation in formal human resource development. *Human Resource Development Review*. 2003. №2. P. 294-309.

53 Kuchinke P.K. Development towards what end? An analysis of the notion of development for the field of human resource development. *Proceedings of the Academy of Human Resource Development. North Carolina.* 2000.

54 Levenson A.R., Van der Stede W.A., Cohen S.G. Measuring the relationship between

managerial competencies and performance. *Journal of Management*. 2006. №32. P. 360-380.

55 Lynham S.A. Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*. 2000. №11(2). P. 7-24.

56 Mackelprang A.W., Jayaram J., Xu K. The influence of types of training on service system performance in mass service and service shop operations. International *Journal of Production Economics*. 2012. №138. P. 183-194.

57 McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. №28. P. 1-14.

58 McGraw P. A review of human resource development trends and practices in Australia: multinationals, locals, and responses to economic turbulence. *Advances in Developing Human Resources*. 2014. №2. P. 1-16.

59 McLagan P.A. Models for excellence: the conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study. Washington, DC: ASTD. 1983.

60 Nilsson S., Ellstrom P.E. Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*. 2012. №36. P. 26-45.

61 Nunnally J.C., Bernstein I.H. Psychometric theory. (3rd Ed.). McGraw-Hill, New York. 1994.

62 O'Brien G., Thompson J.E. The development of Irish HRD professionals in comparison with European professionals' roles, outputs and competencies. *International Journal of Training and Development*. 1999. №3(4). P. 250-268.

63 Ostroff C. The relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*. 1992. №77. P. 963-974.

64 Pajo K., Coetzer A., Guenole N. Formal development opportunities and withdrawal behaviours by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*. 2010. №48. P. 281–301.

65 Pfeffer J. Usefulness of the concept. In: Goodman P.S., Pennings J.M. (Eds.) *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. 1977. P. 132-143.

66 Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y., Podsakoff N.P. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*. 2003. №88. P. 879-903.

67 Price J. L. The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*. 1968.

№13. P. 3-15.

68 Quinn R. E., Rohrbaugh J. A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*. 1981. №5. P. 122-140.

69 Rahman A.A., Imm Ng S., Sambasivan M., Wang F. Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process. European *Journal of Training and Development*. 2013. №37. P. 472-488.

70 Rao T. V. Planning for human resources development. *Vikalpa*. 1987. №12. P. 46-51.

71 Rest J. R. Background: theory and research. In: Rest J. R., Narváez D. (Eds.) *Moral development in the professions: Psychology and applied ethics*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, NJ. 1994. P. 1–26.

72 Rigg C., Trehan K. Do they or don't they? A comparison of traditional and discourse perspectives of HRD in SMEs. *Education and Training*. 2002. №44. P. 388-397.

73 Riordan C.M., Vandenberg R.J., Richardson H.A. Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*. 2005. №44. P. 471-478.

74 Roy M.H., Dugal S.S. Using employee gain sharing plans to improve organizational effectiveness. *Benchmarking*. 2005. №12. P. 250-259.

75 Sadler-Smith E., Down S., Field J. Adding value to HRD: evaluation, investors in people and small firm training. *Human Resource Development International*. 1999. №2. P. 369-390.

76 Sambrook S.A. Models and concepts of human resource development: academic and practitioner perspectives. *Human Resource Development International.* 2000. №3(2). P. 159-178.

77 Santos A., Stuart M. Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 2003. №13. P. 27-45.

78 Singh K. Impact of HR practices on perceived firm performance in India. Asia *Pacific Journal of Human Resources*. 2004. №42. P. 301-317.

79 Sturges J., Guest D., Conway N., Davey K.M. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years of work. *Journal of Organizational Behavior*. 2002. №23. P. 731-748.

80 Sung S.Y., Choi J.N. Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*. 2014. №35. P. 851-870.

81 Swanson R.A., Holton E.F. Foundation of Human Resource Development. San Francisco: Berrett-Koehler. 2009.

82 Swanson R.A., Lynham S.A., Ruona W.E., Torraco R.J. Theory building researching HRD - pushing the envelope! *Proceedings of the Academy of Human Resource Development. North Carolina*. 2000.

83 Tafarodi R.W., Swann W.B. Jr. Self-liking and self-competence as dimensions of global self-esteem: initial validation of a measure. *Journal of Personality Assessment*. 1995. №65. P. 322-342.

84 Tseng C.C., McLean G.N. Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*. 2008. №32. P. 418-432.

85 Walker R.M., Damanpour F., Devece K.C. Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2011. №21. P. 367-386.

86 Walton J. The provision of learning support for non-employees. In Stewart J., McGoldrick J. (eds.) Human Resource Development: Perspectives, Strategies and Practice. London: Pitman. 1996.

87 Weese W. J. The development of an instrument to measure effectiveness in campus recreation programs. *Journal of Sport Management*. 1997. №11(3). P. 263-274.

88 Werner J.M., DeSimone R.L. Human resource development: foundation, framework, and application. India: Cengage Learning Publications. 2006.

89 Wheaton B., Muthen B., Alwin D. F., Summers G. Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*. 1977. №8. P. 84-136.

90 Wiemann J. M. Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*. 1997. №3. P. 195-213.

91 Wright P.M., McMahan G.C. Theoretical perspective for strategic human resource management. *Journal of Management*. 1992. №18. P. 295-320.

92 Yamane T. Statistics, an introductory analysis (2nd Ed.). New York: Harper and Row. 1967.

93 Yuchtman R.F., Seashore S. A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*. 1967. №32. P. 891-903.

94 Yuvaraj S., Mulugeta K. Analysis of the strategic orientation of HRD practices and managers' awareness towards the concepts of HRD in Ethiopia. *Research Journal Social Science and Management.* 2013. №3. P. 186-198.

БІБЛІОГРАФІЧНА ДОВІДКА

Тема магістерської роботи:

Управління розвитком персоналу підприємств сфери послуг

Обсяг пояснювальної записки: 81 аркуш.

Кількість рисунків: 13

Кількість таблиць: 32

Графічний матеріал (слайди, плакати) 6 шт.

1 Стратегічна модель розвитку та навчання персоналу

2 Структурна модель впливу практик управління розвитком персоналу на ефективність підприємств сфери послуг

3 Чисельність працівників ТОВ «СІНТ-Майстер», які пройшли навчання протягом 2021-2023 рр.

4 Проблеми в управлінні розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

5 Етапи формування стратегії управління розвитком персоналу в ТОВ «СІНТ-Майстер»

6 Заходи з вдосконалення управління розвитком персоналу ТОВ «СІНТ-Майстер»

"20" грудня 2024 р. _____