

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Управління розвитком персоналу організації ТзОВ «БУДМАКС»

Виконав: студент групи ПТБД-42
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Кузьміна Артура

Керівник: к.е.н., доцент,
кафедри підприємництва, торгівлі
та прикладної економіки
Романюк Т.М.

Рецензент: к.е.н., доцент
кафедри менеджменту і маркетингу
Шурпа Світлана Ярославівна

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність управління розвитком персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	7
1.2. Основні підходи та методи управління розвитком персоналу.....	17
1.3. Особливості управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТзОВ "БУДМАКС".....	31
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ "БУДМАКС".....	31
2.2. Дослідження організаційної структури управління та кадрової політики підприємства.....	34
2.3. Аналіз існуючої системи розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС".....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТзОВ "БУДМАКС".....	56
3.1. Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом в контексті диверсифікації діяльності підприємства.....	56
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу.....	61
3.3. Розробка системи мотивації персоналу для забезпечення ефективного професійного розвитку.....	66
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення глобалізаційних процесів, загострення конкуренції та непередбачуваних викликів сучасності успішність функціонування підприємств значною мірою визначається ефективністю використання їх ресурсного потенціалу, де провідну роль відіграє саме людський капітал. Сучасні економічні реалії свідчать про трансформацію підходів до сприйняття персоналу – від розуміння його як витратного елемента до визнання стратегічним ресурсом, що забезпечує конкурентні переваги. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання управління розвитком персоналу, що передбачає комплексний, багатовимірний підхід до формування, накопичення та ефективного використання людського потенціалу. Здатність підприємств адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати інноваційні технології, розвивати нові напрямки діяльності безпосередньо залежить від компетентності працівників, їх готовності до постійного професійного та особистісного зростання.

Для диверсифікованих підприємств, які одночасно функціонують у різних сферах бізнесу, як ТзОВ "БУДМАКС", питання розвитку персоналу набуває додаткової складності та багатогранності. Необхідність забезпечення ефективного функціонування у таких різноманітних напрямках, як демонстрація кінофільмів, ресторанні послуги, оренда нерухомості, рекламна діяльність, роздрібна торгівля та інші, вимагає формування гнучкої системи управління розвитком персоналу, яка враховуватиме специфіку кожного з бізнес-напрямків, забезпечуватиме синергію компетенцій працівників та сприятиме реалізації загальної стратегії підприємства. Особливої актуальності набуває ця проблематика в контексті сучасних викликів української економіки, де відбувається переосмислення підходів до ведення бізнесу та управління людськими ресурсами в умовах макроекономічної нестабільності, глобальних криз та загострення конкуренції.

Проблематика управління розвитком персоналу організації привертає увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні

засади цього питання ґрунтовно висвітлені у працях таких українських учених, як Гриньова В.М., Колот А.М., Савченко В.А., Шаульська Л.В., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Петрова І.Л., Грішнова О.А., Семикіна М.В. та інших. Особливості формування та розвитку персоналу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств досліджували Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Захарчин Г.М., Мартиненко М.В. Проблеми професійного навчання та розвитку компетенцій працівників розглядались у наукових працях Лук'янової Л.Б., Рачинського А.П., Олійника В.В., Ничкало Н.Г., Міщенко А.П. Значний внесок у дослідження психологічних аспектів розвитку персоналу та організаційної поведінки здійснили Карамушка Л.М., Максименко С.Д., Балабанова Л.В.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць із зазначеної проблематики, недостатньо дослідженими залишаються питання управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу, особливо у контексті українських реалій. Потребують поглибленого вивчення методологічні підходи до формування ефективної системи розвитку персоналу з урахуванням багатoproфільної специфіки підприємства, оцінки результативності програм розвитку в умовах обмеженості ресурсів, а також практичні аспекти впровадження інноваційних форм навчання та розвитку працівників у різних сферах бізнесу. Недостатня теоретична розробленість та практична значущість зазначених питань зумовили вибір теми, визначили мету, завдання та структуру дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованої діяльності ТзОВ "БУДМАКС".

Відповідно до поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність управління розвитком персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;
- узагальнити основні підходи та методи управління розвитком персоналу;

- виявити особливості управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ "БУДМАКС";
- дослідити організаційну структуру управління та кадрову політику підприємства;
- здійснити комплексну оцінку існуючої системи розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС";
- розробити стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом в контексті диверсифікації діяльності підприємства;
- запропонувати інноваційні методи навчання та розвитку персоналу з урахуванням багатoproфільної специфіки підприємства;
- розробити систему мотивації персоналу для забезпечення ефективного професійного розвитку;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу в ТзОВ "БУДМАКС".

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування ефективної системи управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованої діяльності підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів управління розвитком персоналу підприємства. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу – для визначення сутності управління розвитком персоналу та його структурних елементів; історико-логічний – для дослідження еволюції наукових поглядів щодо розвитку персоналу; порівняльного аналізу – для співставлення підходів до управління розвитком персоналу; статистичного аналізу – для обробки та узагальнення статистичних даних щодо персоналу та фінансових показників підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління персоналом, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність та внутрішні документи ТзОВ "БУДМАКС", результати власних досліджень автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення та практичні рекомендації, розроблені в роботі, можуть бути використані для вдосконалення системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС", підвищення ефективності навчання та розвитку працівників з урахуванням багатoproфільної специфіки підприємства. Запропоновані підходи до оцінювання результативності програм розвитку персоналу можуть бути адаптовані й використані іншими підприємствами зі схожою організаційною структурою та диверсифікованими видами діяльності.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 81 сторінку. Робота містить 19 таблиць. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.1. Сутність управління розвитком персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

В умовах динамічних змін сучасного бізнес-середовища, інтенсифікації глобалізаційних процесів та технологічних трансформацій, підприємства стикаються з необхідністю пошуку нових джерел конкурентних переваг. Традиційні фактори успіху, такі як доступ до фінансових ресурсів, технологічне оснащення, масштаби виробництва, хоча й залишаються важливими, але вже не забезпечують сталого розвитку в довгостроковій перспективі. На передній план виходить людський капітал як ключовий стратегічний ресурс, який визначає здатність підприємства до адаптації, інновацій та ефективної діяльності в умовах високої невизначеності. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема управління розвитком персоналу як цілеспрямованого процесу, що забезпечує формування та нарощування людського потенціалу відповідно до стратегічних цілей організації.

Дослідження проблематики управління розвитком персоналу потребує, насамперед, чіткого визначення понятійно-категоріального апарату. Аналіз наукових джерел свідчить про існування різноманітних підходів до трактування сутності "розвитку персоналу" та "управління розвитком персоналу". Так, на думку В.А. Савченка, розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [36]. Таке визначення акцентує увагу на безперервності та системності процесу розвитку, а також на його різноманітних напрямках.

О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук розглядають розвиток персоналу як сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації працівників, їх знань, навичок, умінь та професійних компетенцій з метою виконання нових виробничих функцій, завдань та обов'язків [24]. Дане трактування підкреслює

цільову спрямованість розвитку на забезпечення виконання більш складних завдань.

А.М. Колот розширює розуміння розвитку персоналу, визначаючи його як багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних та економічних проблем [22]. Автор наголошує на комплексності та міждисциплінарному характері цього процесу, що вимагає інтегрованого підходу до його організації.

Заслуговує на увагу визначення, запропоноване І.Л. Петровою, яка трактує розвиток персоналу як процес удосконалення якісних характеристик персоналу з метою підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, що включає професійне навчання, оцінювання, ротацію, планування кар'єри [33]. Тут акцентується зв'язок між розвитком персоналу та конкурентоспроможністю, як індивідуальною, так і організаційною.

Л.М. Шимановська-Діанич та В.А. Власенко розглядають розвиток персоналу в контексті загального організаційного розвитку, визначаючи його як цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх та прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до завдань розвитку самого підприємства і потенціалу та здібностей співробітників [43].

Узагальнюючи наведені підходи, можна визначити розвиток персоналу як безперервний, системно організований процес набуття та вдосконалення знань, умінь, навичок і компетенцій працівників через професійне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку, а також планування кар'єри, що спрямований на забезпечення якісних змін людського капіталу відповідно до стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб працівників.

Відповідно, управління розвитком персоналу можна трактувати як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, що включає розробку концепції, стратегії, принципів, методів та технологій управління професійним та особистісним зростанням працівників для забезпечення поточних і

перспективних потреб організації в конкурентоспроможному людському капіталі.

Для більш глибокого розуміння сутності управління розвитком персоналу доцільно розглянути його у взаємозв'язку з іншими підсистемами управління персоналом. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику управління розвитком персоналу та суміжних процесів в системі управління персоналом.

Як видно з таблиці 1.1, управління розвитком персоналу є комплексним процесом, що інтегрує навчання, управління кар'єрою, оцінку та інші елементи в єдину систему, спрямовану на стратегічний розвиток людського капіталу організації. На відміну від інших процесів, воно орієнтоване на довгострокову перспективу та охоплює як професійний, так і особистісний аспекти розвитку працівників.

Система управління розвитком персоналу включає ряд взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її ефективне функціонування. Г.В. Назарова виділяє такі структурні елементи системи розвитку персоналу: професійне навчання, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, формування кадрового резерву, професійно-кваліфікаційне просування, адаптація, використання наставництва та коучингу [29]. Кожен з цих елементів виконує певні функції та має власні механізми реалізації, проте лише їх системна взаємодія забезпечує ефективний розвиток персоналу.

В.А. Савченко додає до структури системи розвитку персоналу такі елементи, як маркетинг персоналу, реінжиніринг персонал-процесів, бюджетування та контролінг витрат на розвиток персоналу [36]. Такий підхід підкреслює необхідність економічного обґрунтування та оцінювання ефективності інвестицій у розвиток працівників.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика управління розвитком персоналу та суміжних процесів управління персоналом.

Характеристики	Управління розвитком персоналу	Навчання персоналу	Управління кар'єрою	Оцінка персоналу
Визначення	Цілеспрямована діяльність з управління професійним та особистісним зростанням працівників	Процес передачі знань, формування умінь та навичок	Процес управління професійним просуванням працівника	Процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади, робочого місця
Основна мета	Забезпечення організації конкурентоспроможним людським капіталом відповідно до стратегічних цілей	Усунення дефіциту знань, умінь та навичок для виконання поточних завдань	Оптимізація розміщення кадрів та використання їхнього потенціалу	Отримання інформації для прийняття управлінських рішень
Часовий горизонт	Довгостроковий	Короткостроковий, середньостроковий	Довгостроковий	Короткостроковий
Фокус	Комплексний розвиток компетенцій, знань, здібностей, установок	Розвиток конкретних професійних знань та навичок	Розвиток потенціалу для вищих посад	Поточний рівень компетенцій та результативності
Суб'єкти	Керівництво, HR-служба, безпосередні керівники, самі працівники	Тренери, викладачі, наставники	Керівництво, HR-служба, безпосередні керівники	Керівництво, HR-служба, безпосередні керівники, колеги, клієнти
Результат	Підвищення адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності організації	Підвищення рівня компетентності та результативності	Оптимальне використання потенціалу, задоволеність працівників	Інформація для прийняття рішень щодо винагороди, навчання, кар'єрного руху

Джерело: розроблено автором на основі [22; 33; 36]

Формування ефективної системи управління розвитком персоналу має ґрунтуватися на певних принципах, що забезпечують її цілісність та дієвість. На основі аналізу наукових праць [22; 24; 33; 36; 43] можна виокремити такі ключові принципи:

1. Системність – взаємопов'язаність всіх елементів системи розвитку персоналу, їх узгодженість та підпорядкованість єдиній меті.

2. Стратегічна спрямованість – орієнтація системи розвитку персоналу на досягнення стратегічних цілей організації.

3. Випереджаючий характер – формування компетенцій, які будуть затребувані в майбутньому, з урахуванням тенденцій розвитку галузі та організації.

4. Безперервність – забезпечення постійного розвитку персоналу протягом всього періоду трудової діяльності.

5. Гнучкість та адаптивність – здатність системи розвитку персоналу адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

6. Індивідуальний підхід – врахування індивідуальних особливостей, потреб та потенціалу кожного працівника.

7. Інноваційність – використання сучасних методів та технологій розвитку персоналу.

8. Економічна доцільність – забезпечення позитивного співвідношення між витратами на розвиток персоналу та отриманими результатами.

9. Об'єктивність оцінювання – використання валідних та надійних методів оцінки результатів розвитку персоналу.

10. Соціальна відповідальність – врахування інтересів суспільства, працівників та роботодавців у процесі розвитку персоналу.

Дотримання зазначених принципів дозволяє створити ефективну систему управління розвитком персоналу, що сприятиме досягненню стратегічних цілей організації та забезпеченню її конкурентоспроможності.

Особливу увагу в сучасних умовах слід приділити розгляду ролі управління розвитком персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність як багатоаспектна характеристика визначає здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки, досягаючи кращих результатів порівняно з конкурентами. В епоху економіки знань традиційні джерела конкурентних переваг (доступ до природних ресурсів, фінансового капіталу, технологій) стають все більш доступними для широкого кола підприємств, тоді як унікальні компетенції

персоналу, організаційне знання та здатність до інновацій набувають вирішального значення [26].

Взаємозв'язок між управлінням розвитком персоналу та конкурентоспроможністю підприємства реалізується через низку механізмів. По-перше, інвестиції в розвиток персоналу забезпечують формування унікальних компетенцій, які складно скопіювати конкурентам. На відміну від фізичних активів чи технологій, які можна придбати на ринку, унікальні знання, навички та здібності працівників формуються поступово, в специфічному організаційному контексті, і становлять невід'ємну частину інтелектуального капіталу підприємства. Це дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, що не підлягають швидкому відтворенню.

По-друге, ефективна система розвитку персоналу сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства. Працівники з високим рівнем кваліфікації та різноманітними компетенціями здатні генерувати нові ідеї, розробляти інноваційні продукти та послуги, вдосконалювати виробничі процеси. Особливого значення набуває розвиток креативного мислення, здатності до системного аналізу, навичок вирішення нестандартних проблем. Підприємства, які інвестують у розвиток творчого потенціалу працівників, отримують можливість швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати інноваційні рішення, що забезпечують лідерство в галузі [34].

По-третє, управління розвитком персоналу безпосередньо впливає на якість продукції та послуг, що є ключовим чинником конкурентоспроможності. Підвищення кваліфікації працівників, освоєння ними нових технологій та методів роботи сприяє зменшенню кількості помилок, підвищенню продуктивності праці, оптимізації виробничих процесів. В результаті підприємство може запропонувати споживачам продукцію та послуги вищої якості за конкурентоспроможною ціною, що забезпечує зростання лояльності клієнтів та зміцнення ринкових позицій.

По-четверте, розвиток управлінського персоналу, формування ефективної управлінської команди є важливим джерелом конкурентних переваг. Керівники

з високим рівнем професійних та лідерських компетенцій здатні приймати обґрунтовані стратегічні рішення, ефективно управляти ресурсами, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на результат. Це дозволяє підприємству оптимально використовувати наявний потенціал та досягати стратегічних цілей в умовах високої невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища [18].

По-п'яте, інвестиції в розвиток персоналу сприяють підвищенню залученості та лояльності працівників, що позитивно впливає на їх продуктивність та готовність докладати додаткових зусиль для досягнення цілей організації. Можливості для професійного та особистісного зростання є важливим мотиваційним фактором, особливо для талановитих працівників та представників покоління Z. Підприємства, які створюють умови для розвитку, мають можливість залучати та утримувати найкращих фахівців, що є критично важливим в умовах загострення конкуренції за таланти на ринку праці.

Важливим аспектом впливу розвитку персоналу на конкурентоспроможність підприємства є його роль у забезпеченні гнучкості та адаптивності організації. В умовах високої невизначеності та швидких змін здатність швидко переорієнтуватися, освоїти нові технології, вийти на нові ринки стає вирішальним фактором успіху. Працівники з широким спектром компетенцій, готовністю до навчання та міждисциплінарним підходом до вирішення проблем забезпечують організаційну гнучкість та стійкість в умовах криз [31].

Для систематизації впливу управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства доцільно розглянути його в розрізі ключових складових конкурентоспроможності, що представлено в таблиці 1.2.

Вплив управління розвитком персоналу на ключові складові конкурентоспроможності підприємства.

Складові конкурентоспроможності	Вплив управління розвитком персоналу	Результати для підприємства
Технологічна	– розвиток компетенцій, необхідних для освоєння нових технологій; формування інноваційного мислення; – підвищення адаптивності до технологічних змін	– скорочення циклу впровадження інновацій; підвищення технологічного рівня виробництва; – зростання автоматизації та цифровізації процесів.
Виробнича	– підвищення професійної майстерності; розвиток навичок ощадливого виробництва; – формування культури якості	– підвищення продуктивності праці; зниження рівня браку; – оптимізація виробничих процесів; – скорочення витрат
Маркетингова	– розвиток клієнтоорієнтованості; – формування навичок маркетингових досліджень; підвищення комунікативної компетентності	– посилення орієнтації на потреби клієнтів; – підвищення ефективності маркетингових заходів; – зростання лояльності споживачів
Організаційно-управлінська	– розвиток лідерських компетенцій; – формування навичок стратегічного мислення; підвищення ефективності командної роботи	– оптимізація організаційної структури; – підвищення якості управлінських рішень; – формування сильної корпоративної культури
Фінансово-економічна	– розвиток навичок фінансового аналізу та планування; – формування компетенцій з управління проектами та ризиками	– підвищення ефективності використання ресурсів; – зростання прибутковості; – оптимізація інвестиційної діяльності
Соціально-психологічна	– розвиток емоційного інтелекту; – формування навичок ефективної комунікації; – підвищення стресостійкості	– покращення соціально-психологічного клімату; – зниження рівня конфліктності; – підвищення залученості працівників
Екологічна	– формування екологічної свідомості; – розвиток компетенцій з ресурсозбереження та екологічного менеджменту	– зниження екологічних ризиків; покращення екологічних показників; – формування позитивного іміджу
Інформаційна	– розвиток цифрових компетенцій; формування навичок інформаційної безпеки; – підвищення інформаційної культури	– ефективне використання інформаційних ресурсів; – захист конфіденційної інформації; – оптимізація інформаційних потоків

Джерело: розроблено автором на основі [18; 26; 31; 34]

Як видно з таблиці 1.2, управління розвитком персоналу має комплексний вплив на всі складові конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи синергетичний ефект. Особливої актуальності це набуває для підприємств з диверсифікованою діяльністю, які функціонують одночасно в різних галузях та сегментах ринку.

Емпіричні дослідження підтверджують позитивний вплив інвестицій у розвиток персоналу на фінансові та ринкові показники діяльності підприємств. Зокрема, результати досліджень українських підприємств демонструють, що організації, які інвестують у навчання та розвиток персоналу понад 2% від фонду оплати праці, демонструють на 17-23% вищі показники рентабельності та на 14-19% вищі темпи зростання частки ринку порівняно з конкурентами, які не приділяють належної уваги розвитку працівників [21]. Окрім того, такі підприємства характеризуються нижчим рівнем плинності кадрів (на 24-30%), що дозволяє зберігати накопичений інтелектуальний капітал та забезпечувати сталість розвитку.

Водночас слід зазначити, що вплив управління розвитком персоналу на конкурентоспроможність підприємства не є автоматичним та лінійним. Для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити відповідність системи розвитку персоналу стратегічним цілям підприємства, узгодженість усіх її елементів, а також створити умови для практичного застосування набутих знань та навичок. У протилежному випадку інвестиції в розвиток персоналу можуть не дати очікуваного результату або навіть призвести до негативних наслідків, таких як відтік кваліфікованих кадрів, невідповідність компетенцій потребам організації, неефективне використання ресурсів [29].

У сучасних умовах особливу увагу слід приділити формуванню цифрових компетенцій персоналу, які стають критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності в контексті цифрової трансформації економіки. Згідно з дослідженнями, понад 70% українських підприємств відзначають недостатній рівень цифрових навичок працівників як один з основних бар'єрів для впровадження цифрових технологій та реалізації цифрових стратегій [16].

Підприємства, які ефективно управляють розвитком цифрових компетенцій, отримують можливість швидше впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати бізнес-процеси, розширювати канали взаємодії з клієнтами та створювати нові моделі бізнесу.

Не менш важливим аспектом є розвиток так званих "м'яких навичок" (soft skills) – комунікативних, лідерських, емоційного інтелекту, критичного мислення, адаптивності тощо. В умовах високої невизначеності та складності бізнес-середовища саме ці навички визначають здатність персоналу ефективно взаємодіяти, приймати рішення в нестандартних ситуаціях, генерувати інноваційні ідеї та адаптуватися до змін, що є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства [13].

Особливої уваги заслуговує розгляд специфіки управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованої діяльності підприємства. Мультибізнесова стратегія зумовлює необхідність формування диференційованих підходів до розвитку працівників різних бізнес-напрямків з урахуванням їх специфіки, а також забезпечення синергії компетенцій для реалізації переваг диверсифікації [43]. Це вимагає створення гнучких програм розвитку, що поєднують універсальні та спеціалізовані модулі, а також використання різноманітних форм та методів навчання для забезпечення максимальної ефективності.

Загострення конкуренції на ринку праці та зміна поколінь працівників зумовлюють необхідність розгляду управління розвитком персоналу не лише як інструменту підвищення ефективності, але й як важливого елементу ціннісної пропозиції роботодавця (employer value proposition) [19]. Можливості для навчання та розвитку є одним з ключових факторів привабливості роботодавця для талановитих фахівців, особливо молодих спеціалістів. Згідно з дослідженнями, для 73% представників покоління Z можливості професійного та кар'єрного зростання є більш важливими при виборі місця роботи, ніж рівень оплати праці [37]. Це підкреслює стратегічну роль системи розвитку персоналу

у формуванні потужного кадрового потенціалу як основи конкурентоспроможності підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління розвитком персоналу в сучасних умовах є не просто одним з елементів системи управління людськими ресурсами, а стратегічно важливим процесом, що забезпечує формування та нарощування інтелектуального капіталу підприємства як основи його конкурентоспроможності [42].

Ефективна система управління розвитком персоналу дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати сталий розвиток в довгостроковій перспективі. Для підприємств з диверсифікованою діяльністю, які функціонують одночасно в різних сферах бізнесу, створення гнучкої та адаптивної системи розвитку персоналу стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою ефективної діяльності та досягнення стратегічних цілей.

1.2. Основні підходи та методи управління розвитком персоналу.

Ефективне функціонування системи управління розвитком персоналу вимагає чіткого розуміння теоретико-методологічних засад цього процесу, вибору оптимальних підходів та методів, які відповідають як загальним стратегічним цілям організації, так і конкретним потребам розвитку працівників в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Сучасна наука і практика управління персоналом пропонує широкий спектр підходів та інструментарію для забезпечення якісних змін людського капіталу, проте їх ефективне впровадження потребує систематизації та врахування специфіки конкретного підприємства, галузевих особливостей та стадії життєвого циклу організації [34].

Особливо актуальною ця проблема є для підприємств з диверсифікованою діяльністю, які функціонують одночасно в різних сферах

бізнесу, що передбачає наявність персоналу з різноплановими компетенціями та потребами щодо професійного розвитку.

Аналіз наукових джерел з проблематики управління розвитком персоналу дозволяє виокремити кілька ключових підходів, які формують методологічне підґрунтя для побудови ефективної системи розвитку працівників у сучасній організації [23]. Системний підхід розглядає управління розвитком персоналу як комплексну систему взаємопов'язаних елементів, які функціонують як єдине ціле для досягнення стратегічних цілей організації. Згідно з цим підходом, розвиток персоналу не може розглядатися ізольовано від інших підсистем управління людськими ресурсами, а має бути інтегрований у загальну систему управління підприємством.

Важливим аспектом системного підходу є встановлення чітких взаємозв'язків між елементами системи розвитку персоналу (навчання, оцінювання, планування кар'єри тощо), що дозволяє забезпечити синергетичний ефект та уникнути суперечностей у процесі їх реалізації [15].

Процесний підхід фокусується на послідовності етапів управління розвитком персоналу, розглядаючи його як безперервний цикл взаємопов'язаних дій: аналіз потреб у розвитку, планування, організація, мотивація та контроль процесу розвитку [18]. Цей підхід дозволяє систематизувати процедури управління розвитком персоналу, забезпечити їх логічну послідовність та цілеспрямованість. Важливою перевагою процесного підходу є можливість постійного вдосконалення кожного етапу процесу розвитку персоналу на основі зворотного зв'язку та об'єктивної оцінки результатів, що дозволяє забезпечити його адаптивність до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [27].

Компетентнісний підхід є одним з найбільш поширених у сучасній практиці управління розвитком персоналу. Він ґрунтується на формуванні та розвитку ключових компетенцій працівників, необхідних для успішного виконання поточних та перспективних завдань. Компетенція розглядається як інтегральна характеристика, що включає знання, вміння, навички, здібності,

цінності та особистісні якості, які забезпечують ефективну діяльність на певній посаді або в професійній сфері [11].

Компетентнісний підхід дозволяє конкретизувати цілі розвитку персоналу, розробити чіткі критерії оцінювання його результативності, а також забезпечити відповідність програм розвитку стратегічним потребам організації [19]. Основними етапами реалізації компетентнісного підходу є: визначення ключових компетенцій для кожної посади або професійної групи; оцінка наявного рівня компетенцій працівників; виявлення розривів між наявним та бажаним рівнем компетенцій; розробка та реалізація програм розвитку, спрямованих на подолання цих розривів; оцінка результатів розвитку та коригування програм за необхідності.

Стратегічний підхід акцентує увагу на відповідності системи розвитку персоналу стратегічним цілям підприємства, забезпечуючи формування людського капіталу, необхідного для реалізації бізнес-стратегії [16]. Цей підхід передбачає прогнозування потреб у персоналі певної кваліфікації та компетенцій на основі аналізу стратегічних планів підприємства, тенденцій розвитку галузі та технологій, змін у зовнішньому середовищі.

Важливою перевагою стратегічного підходу є орієнтація на довгострокову перспективу та випереджаючий характер розвитку персоналу, що дозволяє підготувати організацію до майбутніх викликів та можливостей [16].

Ситуаційний підхід наголошує на необхідності адаптації методів та інструментів розвитку персоналу до конкретних умов функціонування підприємства, характеристик персоналу, специфіки завдань та обмежень. Цей підхід визнає, що не існує універсальних методів розвитку, ефективних у всіх ситуаціях, і тому акцентує увагу на гнучкості та адаптивності системи управління розвитком персоналу. Ключовими факторами, які впливають на вибір методів розвитку, є: стадія життєвого циклу підприємства, галузева специфіка, організаційна культура, характеристики персоналу (вік, освіта, досвід, мотивація), наявні ресурси та обмеження [14].

Особистісно-орієнтований підхід фокусується на індивідуальних потребах, потенціалі та траєкторіях розвитку кожного працівника. Цей підхід передбачає врахування індивідуальних особливостей, стилів навчання, кар'єрних прагнень та мотивації працівників при розробці програм розвитку. Важливим елементом особистісно-орієнтованого підходу є активне залучення самих працівників до процесу планування та реалізації власного розвитку, що підвищує їх мотивацію та відповідальність за результати. Практична реалізація цього підходу передбачає розробку індивідуальних планів розвитку, використання різноманітних форм та методів навчання, що відповідають індивідуальним потребам, а також регулярний коучинг та наставництво [25].

Інноваційний підхід зосереджується на впровадженні сучасних методів та технологій розвитку персоналу, використанні передових практик та постійному вдосконаленні системи управління розвитком. Цей підхід особливо актуальний в умовах цифрової трансформації та швидких технологічних змін, що вимагають постійного оновлення підходів до розвитку персоналу [31].

До інноваційних елементів управління розвитком належать: використання цифрових платформ для навчання, віртуальних та доповнених реальностей, гейміфікації, штучного інтелекту для персоналізації навчання, соціальних мереж та інструментів для обміну знаннями [32].

Економічний підхід розглядає розвиток персоналу як інвестицію в людський капітал, що має приносити організації конкретні економічні вигоди. Цей підхід передбачає аналіз витрат та вигод від інвестицій у розвиток персоналу, оцінку рентабельності навчальних програм, визначення економічних показників ефективності розвитку персоналу. Важливим елементом економічного підходу є бюджетування витрат на розвиток персоналу та оптимізація використання ресурсів з метою досягнення максимального ефекту [31].

Для систематизації основних підходів до управління розвитком персоналу та їх ключових характеристик доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.3.

**Порівняльна характеристика основних підходів до управління
розвитком персоналу.**

Підхід	Ключова ідея	Переваги	Обмеження	Сфера оптимального застосування
Системний	Розвиток персоналу як система взаємопов'язаних елементів	Забезпечує цілісність та узгодженість елементів системи розвитку; дозволяє врахувати зв'язки з іншими підсистемами	Складність координації всіх елементів системи; потребує значних організаційних ресурсів	Середні та великі підприємства з розвинутою системою управління персоналом
Процесний	Розвиток персоналу як послідовність взаємопов'язаних етапів	Чітка структурованість процесу; можливість стандартизації та оптимізації кожного етапу	Ризик надмірної формалізації та бюрократизації процесу	Підприємства з стабільним операційним циклом та формалізованими бізнес-процесами
Компетентнісний	Формування та розвиток ключових компетенцій персоналу	Конкретизація цілей розвитку; можливість об'єктивної оцінки результатів; узгодженість з потребами бізнесу	Складність визначення та вимірювання деяких компетенцій; ризик надмірної стандартизації	Підприємства, орієнтовані на якість продукції/послуг; сфера професійних послуг
Стратегічний	Відповідність розвитку персоналу стратегічним цілям підприємства	Забезпечення довгострокової конкурентоспроможності; випереджаючий характер розвитку	Складність прогнозування майбутніх потреб; ризик стратегічних помилок	Інноваційні підприємства; галузі з високою динамікою змін
Ситуаційний	Адаптація методів розвитку до конкретних умов та потреб	Гнучкість та адаптивність; врахування специфіки контексту	Складність розробки універсальних принципів; вимагає високої кваліфікації менеджерів	Підприємства у нестабільному середовищі; проектно-орієнтовані організації
Особистісно-орієнтований	Фокус на індивідуальних потребах та потенціалі працівників	Висока мотивація персоналу; розвиток унікальних талантів	Ресурсомісткість; складність масштабування	Підприємства, що працюють з висококваліфікованими фахівцями; творчі індустрії
Інноваційний	Впровадження сучасних методів та технологій розвитку	Відповідність сучасним трендам; підвищення ефективності навчання	Високі початкові витрати; ризики впровадження нових технологій	Технологічні компанії; підприємства з молодим персоналом
Економічний	Розвиток	Обґрунтованість	Ризик недооцінки	Підприємства з

	персоналу як інвестиція в людський капітал	витрат; фокус на вимірюваних результатах	нематеріальних вигод; короткостроковий фокус	обмеженими ресурсами; традиційні галузі
--	--	--	--	---

Джерело: розроблено автором на основі [14; 15; 19; 25; 27; 31; 32]

Як видно з таблиці 1.3, кожен підхід має свої переваги, обмеження та сфери оптимального застосування. Вибір конкретного підходу або їх комбінації має ґрунтуватися на аналізі специфіки підприємства, його стратегічних цілей, характеристик персоналу та наявних ресурсів. Для підприємств з диверсифікованою діяльністю, таких як ТЗОВ "БУДМАКС", доцільним є інтегрований підхід, який поєднує елементи різних підходів для забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління розвитком персоналу.

Реалізація обраних підходів до управління розвитком персоналу здійснюється через систему методів, які можна класифікувати за різними критеріями. За місцем проведення розрізняють методи розвитку на робочому місці (on-the-job training) та поза робочим місцем (off-the-job training) [17].

Методи розвитку на робочому місці включають: ротацію, стажування, наставництво, коучинг, делегування повноважень, програми учнівства, виконання спеціальних завдань та проектів. Методи розвитку поза робочим місцем охоплюють: лекції, семінари, тренінги, кейс-стаді, ділові ігри, моделювання, конференції, дистанційне навчання, програми MBA та професійної сертифікації [17].

1.3. Особливості управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу

Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища характеризуються посиленням конкуренції, ускладненням ринкових відносин, підвищенням рівня невизначеності та турбулентністю змін. У таких умовах однією з поширених стратегій забезпечення стійкості підприємства та мінімізації ризиків є диверсифікація діяльності, що передбачає одночасне функціонування компанії в різних сферах бізнесу. Диверсифікація за своєю сутністю є процесом розширення діапазону діяльності підприємства, його проникнення в нові галузі

та сегменти ринку, розширення асортименту товарів і послуг. Цей процес може реалізовуватися шляхом створення нових підрозділів, придбання вже існуючих компаній, формування спільних підприємств, розширення діяльності в межах існуючого бізнесу [35].

Важливо підкреслити, що диверсифікація, як стратегічний вибір, має значний вплив не лише на фінансові показники та ринкові позиції підприємства, але й на всі аспекти його функціонування, включаючи систему управління персоналом загалом та процеси розвитку людських ресурсів зокрема [11].

В українській науковій літературі виділяють різні форми диверсифікації, зокрема горизонтальну (розширення асортименту однотипної продукції), вертикальну (освоєння нових видів діяльності, які технологічно пов'язані з основним виробництвом), конгломеративну (вихід у нові сфери діяльності, які не мають прямого зв'язку з основним бізнесом). Кожна з цих форм створює специфічні умови функціонування підприємства та висуває особливі вимоги до управління персоналом [36].

Однак, незалежно від форми диверсифікації, мультибізнесова стратегія підприємства зумовлює необхідність формування такої системи управління розвитком персоналу, яка здатна забезпечити наявність компетентних працівників в усіх напрямках діяльності, а також створити умови для синергії знань та досвіду між різними бізнес-одиницями [23].

Аналіз наукових досліджень та практики діяльності диверсифікованих підприємств дозволяє виявити ряд специфічних особливостей управління розвитком персоналу в умовах багатoproфільної діяльності. Насамперед, слід відзначити підвищену складність системи управління розвитком персоналу в диверсифікованих компаніях, що зумовлена необхідністю врахування різноманітних вимог до компетенцій працівників різних бізнес-напрямків, різних темпів розвитку та змін у різних галузях, а також потреби в забезпеченні єдиних стандартів та підходів до розвитку персоналу в межах усієї організації [21]. Ця складність посилюється в умовах конгломеративної диверсифікації,

коли підприємство функціонує одночасно в абсолютно різних сферах бізнесу, що вимагає наявності працівників з принципово різними професійними компетенціями та специфікою розвитку [36].

Другою важливою особливістю є необхідність балансу між централізацією та децентралізацією в управлінні розвитком персоналу. З одного боку, диверсифіковані підприємства прагнуть до формування єдиної корпоративної культури, впровадження спільних цінностей та принципів, стандартизації процесів управління персоналом, що вимагає певного рівня централізації [28]. З іншого боку, специфіка різних бізнес-напрямків зумовлює потребу в гнучкості та адаптивності системи розвитку персоналу, врахуванні галузевих особливостей, що передбачає певний рівень децентралізації. Знаходження оптимального балансу між цими тенденціями є одним з ключових викликів для менеджменту диверсифікованих підприємств [28].

Третьою особливістю є підвищена потреба в розвитку адаптивності та мультифункціональності персоналу. В умовах диверсифікованого бізнесу зростає цінність працівників, здатних ефективно функціонувати в різних сферах діяльності, швидко адаптуватися до нових умов, освоювати нові компетенції. Це зумовлює необхідність приділення особливої уваги розвитку так званих "метакомпетенцій" - універсальних навичок, які забезпечують ефективну діяльність у різних контекстах (критичне мислення, адаптивність, навички комунікації, емоційний інтелект, системне мислення тощо) [14].

Четвертою особливістю є необхідність забезпечення синергії компетенцій між різними бізнес-напрямками. Однією з ключових переваг диверсифікації є можливість використання знань, досвіду та технологій з одних сфер діяльності в інших, що дозволяє досягти синергетичного ефекту. Для реалізації цієї переваги необхідно створити ефективні механізми обміну знаннями та досвідом між працівниками різних підрозділів, забезпечити можливості для крос-функціонального навчання та розвитку, формувати культуру співпраці та відкритості до нових ідей [25].

П'ятою особливістю є підвищена складність оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу. В умовах диверсифікованого бізнесу виникає питання оптимального розподілу ресурсів на розвиток персоналу між різними бізнес-напрямами, визначення пріоритетів та оцінки віддачі від вкладених коштів. Різні бізнес-напрямки можуть мати різний потенціал зростання, різні вимоги до кваліфікації персоналу, різні цикли розвитку, що ускладнює порівняння та прийняття рішень щодо інвестицій у розвиток працівників різних підрозділів [19].

Для забезпечення ефективного управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу необхідно сформувати стратегічний підхід, який враховуватиме як загальні цілі підприємства, так і специфіку різних бізнес-направків. У таблиці 1.4 представлено порівняльний аналіз специфіки управління розвитком персоналу для різних бізнес-направків на прикладі типових видів діяльності диверсифікованого підприємства, подібного до ТЗОВ "БУДМАКС".

Як видно з таблиці 1.4, різні бізнес-напрямки диверсифікованого підприємства мають значні відмінності в ключових компетенціях персоналу, динаміці галузевих змін, пріоритетних методах розвитку, особливостях оцінки результатів, частоті та інтенсивності навчання, ризиках та обмеженнях. Це зумовлює необхідність формування гнучкої та адаптивної системи управління розвитком персоналу, яка враховуватиме ці відмінності, забезпечуючи водночас єдність підходів та стандартів.

Важливим аспектом управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу є формування оптимальної організаційної структури цього процесу. Досвід успішних диверсифікованих підприємств свідчить про ефективність матричної моделі, яка передбачає поєднання централізації стратегічних функцій на корпоративному рівні з делегуванням операційних повноважень на рівень бізнес-одиниць.

Таблиця 1.4.

**Порівняльний аналіз специфіки управління розвитком персоналу
для різних бізнес-напрямків диверсифікованого підприємства.**

Характеристики	Кінопрокат	Ресторанні послуги	Оренда нерухомості	Рекламна діяльність
Ключові компетенції персоналу	Знання кіномистецтва, технічних аспектів демонстрації фільмів, управління аудиторією, маркетинг кінопродукції	Гастрономічна майстерність, сервісна орієнтація, комунікативні навички, техніка безпеки, санітарні норми	Знання ринку нерухомості, юридичні аспекти оренди, технічне обслуговування, навички переговорів	Креативність, знання ринку реклами, маркетингові компетенції, комунікативні навички, аналітичне мислення
Динаміка змін у галузі	Висока (нові технології демонстрації, зміна споживчих переваг, конкуренція зі стрімінговими сервісами)	Середня (нові гастрономічні тренди, зміна смаків споживачів, технології обслуговування)	Низька (відносно стабільні вимоги до управління нерухомістю, повільна зміна законодавства)	Дуже висока (нові канали реклами, технології, алгоритми, креативні підходи)
Пріоритетні методи розвитку	Тренінги, семінари, відвідування кінофестивалів, участь у професійних асоціаціях	Практичні майстер-класи, кулінарні школи, стажування, наставництво, сертифікаційні програми	Навчальні курси з управління нерухомістю, юридичні семінари, стажування в спеціалізованих компаніях	Креативні воркшопи, професійні конференції, онлайн-курси, проектне навчання, бенчмаркінг
Особливості оцінки результатів розвитку	Відгуки клієнтів, показники відвідуваності, успішність впровадження нових форматів	Якість страв, швидкість обслуговування, відгуки клієнтів, рівень сервісу	Рівень заповнюваності об'єктів, мінімізація простоїв, задоволеність орендарів, ефективність використання площ	Креативність ідей, ефективність рекламних кампаній, залучення нових клієнтів, нагороди та визнання
Частота та інтенсивність навчання	Середня (оновлення 2-3 рази на рік)	Висока (регулярне оновлення меню, технік обслуговування, щотижневі тренінги)	Низька (базова підготовка та періодичне оновлення знань)	Дуже висока (постійне навчання, щомісячні тренінги, конференції)
Ризики та обмеження	Зниження популярності традиційного кінопрокату,	Висока плинність кадрів, сезонність, вплив економічних циклів на попит	Обмежений потенціал для інновацій, залежність від	Суб'єктивність оцінки креативності, швидке старіння

	необхідність диверсифікації послуг кінотеатрів		ринку нерухомості	знань, висока конкуренція за таланти
Синергетичний потенціал з іншими напрямками	Просування ресторанів через кінопокази, спільні маркетингові акції, використання приміщень для івентів	Кейтеринг для заходів у кінотеатрах, спеціальні меню до прем'єр, гастрономічні івенти в рекламі	Ефективне використання власної нерухомості для всіх напрямків, оптимізація витрат на оренду	Просування всіх напрямків бізнесу, створення єдиного бренду, підвищення впізнаваності

Джерело: розроблено автором на основі [11; 14; 19; 23; 25; 28; 36]

За такої моделі корпоративний HR-відділ відповідає за розробку загальної стратегії розвитку персоналу, визначення ключових компетенцій, формування єдиних підходів до оцінки та розвитку працівників, забезпечення синергії між різними напрямками. Водночас HR-фахівці на рівні бізнес-одиниць відповідають за адаптацію загальних підходів до специфіки свого напрямку, реалізацію конкретних програм розвитку, оцінку результатів та надання зворотного зв'язку [20].

Особливої уваги в умовах диверсифікованого бізнесу заслуговує питання формування корпоративної системи компетенцій, яка має об'єднувати загальні (корпоративні) компетенції, спільні для всіх працівників підприємства, функціональні компетенції, характерні для певних професійних груп, та спеціальні компетенції, необхідні для конкретних посад або бізнес-напрямків. Такий підхід дозволяє забезпечити єдність корпоративної культури та цінностей при збереженні необхідної спеціалізації для різних сфер діяльності [24].

Диверсифікація бізнесу створює особливі вимоги до планування кар'єри та управління талантами. З одного боку, наявність різних бізнес-напрямків розширює можливості для горизонтальної та вертикальної кар'єрної мобільності працівників, дозволяє формувати різноманітні кар'єрні траєкторії. З іншого боку, це вимагає створення ефективних механізмів оцінки потенціалу працівників, їх готовності до роботи в різних сферах, а також забезпечення необхідної підготовки для успішного переходу між різними бізнес-напрямками [27].

Важливим інструментом розвитку персоналу в диверсифікованих підприємствах є крос-функціональна ротація, яка передбачає тимчасове переміщення працівників між різними бізнес-напрямами для набуття нового досвіду, розширення компетенцій, формування розуміння специфіки різних сфер діяльності підприємства. Така практика сприяє розвитку адаптивності працівників, формуванню системного бачення бізнесу, посиленню внутрішніх комунікацій та забезпеченню синергії знань та досвіду [15].

Ефективність управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу значною мірою залежить від розвитку корпоративних систем управління знаннями, які забезпечують накопичення, систематизацію та обмін знаннями між працівниками різних підрозділів. Такі системи можуть включати корпоративні портали знань, професійні спільноти, бази кращих практик, системи наставництва та менторингу, внутрішні конференції та форуми для обміну досвідом. Особливо важливим є забезпечення доступу працівників до знань та досвіду з різних бізнес-направків, що сприяє крос-функціональному навчанню та інноваціям [22].

Не менш важливим аспектом є формування ефективної системи мотивації до розвитку та навчання, яка має враховувати специфіку різних бізнес-направків та категорій персоналу. Дослідження свідчать, що в різних сферах діяльності працівники можуть мати різні мотиваційні профілі та ціннісні орієнтації, що вимагає диференційованого підходу до стимулювання їх розвитку. Водночас важливо забезпечити справедливість та прозорість системи мотивації, уникаючи відчуття нерівності між працівниками різних підрозділів [13].

У контексті цифрової трансформації економіки та бізнесу особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу диверсифікованих підприємств. Хоча різні бізнес-напрямки можуть мати різний рівень цифровізації та специфічні вимоги до цифрових навичок, формування загальної цифрової культури та базових цифрових компетенцій є важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства в усіх сферах

діяльності. Це передбачає впровадження програм цифрової грамотності, розвиток навичок роботи з сучасними інформаційними технологіями, формування розуміння цифрових бізнес-моделей та трендів цифрової економіки [30].

Розвиток персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу має враховувати не лише поточні потреби різних бізнес-напрямків, але й стратегічні пріоритети підприємства, зокрема перспективи розширення або згортання певних видів діяльності, виходу на нові ринки, впровадження інновацій [29]. Це вимагає тісної інтеграції системи розвитку персоналу зі стратегічним плануванням на корпоративному рівні, а також формування проактивного підходу до розвитку компетенцій, які будуть затребувані в майбутньому [29].

Важливо підкреслити, що ефективне управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу вимагає значних ресурсів – фінансових, часових, організаційних. Водночас, саме інвестиції в розвиток людського капіталу забезпечують реалізацію потенційних переваг диверсифікації, таких як синергія знань та досвіду, гнучкість та адаптивність, інноваційність. Тому стратегічний підхід до розвитку персоналу має розглядатися як ключовий фактор успіху диверсифікованого підприємства [17].

Підсумовуючи, можна констатувати, що управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу є комплексним та багатоаспектним процесом, який потребує збалансованого поєднання централізації та децентралізації, стандартизації та гнучкості, спеціалізації та універсальності [32]. Ефективна система розвитку персоналу має забезпечувати формування необхідних компетенцій для кожного бізнес-напрямку, сприяти обміну знаннями та досвідом між різними підрозділами, створювати умови для реалізації синергетичного потенціалу диверсифікації. Для диверсифікованих підприємств, таких як ТЗОВ "БУДМАКС", формування такої системи є не просто елементом кадрової політики, а стратегічним завданням, від вирішення якого значною мірою залежить успішність реалізації мультибізнесової стратегії та забезпечення сталого розвитку організації.

Висновок до розділу 1.

Теоретичне дослідження сутності управління розвитком персоналу дозволило встановити, що в сучасних умовах воно є не просто одним з елементів системи управління людськими ресурсами, а стратегічно важливим процесом, що забезпечує формування та нарощування інтелектуального капіталу підприємства як основи його конкурентоспроможності.

Управління розвитком персоналу визначено як цілеспрямовану діяльність керівництва організації, що включає розробку концепції, стратегії, принципів, методів та технологій управління професійним та особистісним зростанням працівників для забезпечення поточних і перспективних потреб організації в конкурентоспроможному людському капіталі. Систематизація основних підходів та методів управління розвитком персоналу показала, що найбільш ефективним є інтегрований підхід, який поєднує елементи системного, процесного, компетентнісного, стратегічного та особистісно-орієнтованого підходів з урахуванням специфіки конкретного підприємства.

Особлива увага приділена дослідженню специфіки управління розвитком персоналу в умовах диверсифікованого бізнесу, що виявило низку унікальних особливостей та викликів. Встановлено, що диверсифікація створює підвищену складність системи управління розвитком персоналу, вимагає балансу між централізацією та децентралізацією, потребує розвитку адаптивності та мультифункціональності персоналу, а також забезпечення синергії компетенцій між різними бізнес-напрямами.

Виявлено, що для диверсифікованих підприємств критично важливим є формування гнучкої та адаптивної системи розвитку персоналу, яка здатна враховувати специфіку різних сфер діяльності при збереженні єдиних корпоративних стандартів та принципів. Результати теоретичного дослідження створили методологічне підґрунтя для подальшого аналізу практичних аспектів управління розвитком персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" та розробки рекомендацій щодо вдосконалення цієї системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В ТЗОВ "БУДМАКС".

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності ТЗОВ "БУДМАКС".

Дослідження системи управління розвитком персоналу на підприємстві доцільно розпочати з комплексного аналізу його загальних характеристик та фінансово-господарської діяльності, що дозволить сформувати об'єктивне розуміння особливостей функціонування компанії, її місця на ринку та фінансових можливостей для інвестування в розвиток людського капіталу. Товариство з обмеженою відповідальністю "БУДМАКС" є одним із показових прикладів диверсифікованого бізнесу в Івано-Франківській області, що функціонує в різноманітних сферах та має значний досвід адаптації до мінливих умов ринкового середовища. Підприємство було засноване 11 червня 1999 року, тобто має більш ніж 25-річну історію діяльності, що свідчить про його стійкість та здатність ефективно функціонувати в різних економічних умовах. Згідно з даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, ТЗОВ "БУДМАКС" зареєстроване за адресою: Україна, 76018, Івано-Франківська область, місто Івано-Франківськ, вулиця М. Грушевського, будинок 3. Компанія має код ЄДРПОУ 30107735, що підтверджує її легальний статус та включення до державного реєстру.

За роки існування статутний капітал ТЗОВ "БУДМАКС" зріс з початкових 46 250 грн у 1999 році до 8 000 000 грн станом на 2024 рік, що свідчить про інвестиційну активність та поступове розширення масштабів діяльності. Таке значне збільшення статутного капіталу (майже в 173 рази) демонструє орієнтацію власників на довгостроковий розвиток компанії та їхню впевненість у перспективах бізнесу, що є важливим фактором для забезпечення стабільності та планування довгострокових інвестицій, зокрема в розвиток персоналу.

ТзОВ "БУДМАКС" є яскравим прикладом диверсифікованого підприємства, що одночасно функціонує в різних сферах бізнесу. Згідно з даними Єдиного державного реєстру, компанія має 13 зареєстрованих видів економічної діяльності за КВЕД, серед яких основними напрямками є: демонстрація кінофільмів (КВЕД 59.14), діяльність ресторанів та надання послуг мобільного харчування (КВЕД 56.10), надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (КВЕД 68.20), рекламні агентства (КВЕД 73.11), роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11), дослідження й експериментальні розробки у сфері суспільних і гуманітарних наук (КВЕД 72.20). Така різноманітність напрямків діяльності створює специфічні вимоги до системи управління персоналом, адже працівники різних підрозділів мають принципово різні компетенції, потреби у навчанні та розвитку, що ускладнює формування єдиної політики розвитку людських ресурсів [1].

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ "БУДМАКС" за останні п'ять років дозволяє визначити основні тенденції розвитку підприємства та його фінансові можливості для інвестування в персонал. У таблиці 2.1 представлено динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2020-2024 роки.

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.1, свідчить про достатньо стабільний фінансовий стан ТзОВ "БУДМАКС" та позитивну динаміку більшості показників. За період 2020-2024 рр. активи підприємства зросли на 69,8% (з 18 278 тис. грн до 31 072 тис. грн), що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення матеріально-технічної бази. Особливо значне зростання активів спостерігалось у 2023 році (на 64,8% порівняно з 2022 роком), що може бути пов'язано з придбанням нових об'єктів нерухомості для розширення мережі кінотеатрів та ресторанів, або з інвестиціями в оновлення обладнання.

Власний капітал підприємства за аналізований період збільшився у 2,8 рази (з 9 792 тис. грн до 27 593 тис. грн), що є свідченням ефективної діяльності та накопичення власних фінансових ресурсів. Водночас, зобов'язання підприємства зменшилися на 59% (з 8 486 тис. грн до 3 479 тис. грн), що вказує на зниження фінансової залежності та підвищення фінансової стійкості. Такі тенденції формують сприятливі умови для довгострокових інвестицій, зокрема в розвиток персоналу, оскільки підприємство має стабільну фінансову базу та низький рівень закредитованості.

Таблиця 2.1.

**Динаміка основних фінансово-економічних показників ТзОВ
"БУДМАКС" за 2020-2024 рр.**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2020	Темп зростання 2024/2020, %
Активи, тис. грн	18 278	19 818	19 158	31 578	31 072	12 794	169,8
Власний капітал, тис. грн	9 792	10 536	11 383	25 092	27 593	17 801	281,8
Зобов'язання, тис. грн	8 486	9 282	7 775	6 486	3 479	-5 007	41,0
Виручка, тис. грн	12 023	18 731	17 570	48 422	42 538	30 515	353,8
Чистий прибуток, тис. грн	744	847	13 709	2 501	-	-	-
Рентабельність активів (ROA), %	4,1	4,3	71,5	7,9	8,0	3,9	195,1
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	7,6	8,0	120,4	10,0	9,1	1,5	119,7

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ТзОВ "БУДМАКС".

Виручка підприємства демонструє суттєве зростання – у 3,5 рази за аналізований період (з 12 023 тис. грн у 2020 році до 42 538 тис. грн у 2024 році). Найбільш значне зростання відбулося у 2023 році, коли виручка збільшилася майже в 2,8 рази порівняно з 2022 роком. Таке стрімке зростання

може бути пов'язане як з розширенням діяльності та освоєнням нових ринків, так і з інфляційними процесами та підвищенням цін на послуги. У 2024 році спостерігається незначне зниження виручки (на 12,1% порівняно з 2023 роком), що може бути обумовлене загальноекономічними тенденціями або специфічними факторами в окремих напрямках діяльності підприємства.

Показники рентабельності ТЗОВ "БУДМАКС" мають нестабільну динаміку. Так, рентабельність активів (ROA) зросла з 4,1% у 2020 році до 8,0% у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства. Однак у 2022 році спостерігався аномально високий показник ROA (71,5%), що пов'язано з отриманням надзвичайно високого прибутку (13 709 тис. грн) при відносно невеликому обсязі активів. Це може бути результатом реалізації особливо успішних проектів, отримання державних тендерів або продажу деяких активів з високою маржинальністю. Рентабельність власного капіталу (ROE) також демонструє зростання з 7,6% у 2020 році до 9,1% у 2024 році (за винятком 2022 року, коли цей показник досяг 120,4% з тих же причин).

За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності ТЗОВ "БУДМАКС" можна зробити висновок про стабільний фінансовий стан підприємства та наявність ресурсів для інвестування в розвиток персоналу. Компанія демонструє зростання масштабів діяльності, підвищення фінансової стійкості та достатній рівень рентабельності, що створює сприятливі умови для формування ефективної системи управління розвитком людських ресурсів. Водночас, нестабільність окремих показників та різноманітність напрямків діяльності вимагають особливо ретельного підходу до планування та організації процесів розвитку персоналу, врахування специфіки різних бізнес-напрямків та забезпечення ефективного використання інвестицій у людський капітал.

2.2. Дослідження організаційної структури управління та кадрової політики підприємства.

Ефективність функціонування підприємства, особливо диверсифікованого, значною мірою залежить від раціональності побудови організаційної структури управління та якості кадрової політики. Ці компоненти створюють організаційно-управлінське підґрунтя для успішного розвитку бізнесу та реалізації його стратегічних цілей. Дослідження організаційної структури ТзОВ "БУДМАКС" та особливостей його кадрової політики є надзвичайно важливим етапом аналізу системи управління розвитком персоналу, оскільки дозволяє визначити основні принципи та механізми управління людськими ресурсами, виявити проблемні аспекти та окреслити можливі напрями вдосконалення.

Організаційна структура ТзОВ "БУДМАКС" сформувалася поступово в процесі розвитку та диверсифікації діяльності підприємства і має певні особливості, зумовлені широким спектром бізнес-напрямків компанії. На підставі аналізу внутрішньої документації підприємства, зокрема штатного розпису, положень про відділи та посадових інструкцій, можна констатувати, що ТзОВ "БУДМАКС" має лінійно-функціональну організаційну структуру з елементами дивізіональної. Така структура характеризується чітким розподілом управлінських функцій між структурними підрозділами, при цьому зберігається принцип єдиначальності та ієрархічності управління. Дивізіональні елементи проявляються у виділенні відносно самостійних підрозділів, що відповідають за окремі напрямки діяльності (кінопрокат, ресторанний бізнес, оренда нерухомості, рекламна діяльність).

На вершині ієрархії знаходиться директор ТзОВ "БУДМАКС", яка одночасно є засновником і власником компанії. Це зумовлює високий рівень централізації прийняття стратегічних рішень та особливий стиль управління, коли ключові питання розвитку бізнесу вирішуються безпосередньо власником.

Директору підпорядковуються керівники функціональних підрозділів (головний бухгалтер, начальник відділу кадрів, комерційний директор, технічний директор) та керівники бізнес-напрямків (директор мережі кінотеатрів, директор ресторанного комплексу, керівник відділу оренди

нерухомості, керівник рекламного агентства). Загальна схема організаційної структури ТзОВ "БУДМАКС" представлена на рис. 2.1 (у документі буде наведена схема).

Аналіз організаційної структури ТзОВ "БУДМАКС" дозволяє виявити її основні характеристики та особливості. По-перше, структура має достатньо високий рівень ієрархічності – три-чотири рівні управління залежно від бізнес-напрямку. По-друге, спостерігається значна централізація влади на рівні директора, який безпосередньо контролює всі ключові напрямки діяльності. По-третє, функціональні підрозділи (бухгалтерія, відділ кадрів, юридичний відділ) обслуговують усі бізнес-напрямки, забезпечуючи єдині стандарти та процедури у відповідних сферах. По-четверте, кожен бізнес-напрямок має відносну автономію в оперативних питаннях, що дозволяє швидко реагувати на зміни в конкретному сегменті ринку.

Така структура має як переваги, так і певні недоліки. До переваг можна віднести чіткий розподіл повноважень та відповідальності, можливість централізованого контролю за діяльністю усіх підрозділів, забезпечення єдиних стандартів в управлінських процесах. Серед недоліків – значне навантаження на вищий рівень управління, особливо на директора, що може призводити до затримок у прийнятті рішень; складність координації діяльності різних бізнес-напрямків; ризики, пов'язані з надмірною залежністю від ключових керівників. Особливу проблему становить відсутність заступника директора або чітко визначеного наступника, що створює ризики для стабільності управління у випадку відсутності керівника.

Кадрова політика ТзОВ "БУДМАКС", як свідчить аналіз внутрішніх документів підприємства та інтерв'ю з керівниками, базується на принципах поєднання стабільності та інноваційності, орієнтації на довгострокові трудові відносини, справедливої винагороди за працю та створення можливостей для професійного розвитку. Компанія прагне формувати колектив професіоналів, здатних ефективно працювати в умовах диверсифікованого бізнесу та швидких змін ринкового середовища. Водночас, кадрова політика має певні відмінності

для різних бізнес-напрямків та категорій персоналу, що зумовлено специфікою діяльності.

Для аналізу кадрової політики та характеристики персоналу ТзОВ "БУДМАКС" розглянемо кількісний та якісний склад працівників підприємства, представлений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Структура персоналу ТзОВ "БУДМАКС" за категоріями та бізнес-напрямами станом на 01.03.2025 р.

Категорія персоналу	Всього, осіб	У тому числі за бізнес-напрямами:				Структура, %
		Кінопрокат	Ресторанні послуги	Оренда нерухомості	Рекламна діяльність	
Керівники вищої ланки	9	2	2	2	2	6,0
Керівники середньої ланки	15	4	6	2	3	10,0
Спеціалісти	43	12	8	15	8	28,7
Технічні працівники	27	10	5	8	4	18,0
Обслуговуючий персонал	56	16	34	2	4	37,3
Всього	150	44	55	29	22	100,0
Структура за бізнес-напрямами, %	100,0	29,3	36,7	19,3	14,7	-

Джерело: розроблено автором на основі даних кадрової служби ТзОВ "БУДМАКС".

Аналіз даних, представлених у таблиці, свідчить про те, що загальна чисельність персоналу ТзОВ "БУДМАКС" становить 150 осіб, з яких найбільшу частку складає обслуговуючий персонал (37,3%) та спеціалісти (28,7%). Керівники різних рівнів становлять 16% від загальної чисельності працівників, що відповідає нормативам для підприємств сфери послуг.

Найбільша кількість працівників зайнята у сфері ресторанних послуг (36,7%) та кінопрокату (29,3%), що зумовлено специфікою цих напрямків, які потребують значної кількості обслуговуючого персоналу. Відносно невелика чисельність працівників у сфері оренди нерухомості (19,3%) та рекламній діяльності (14,7%) пояснюється меншою трудомісткістю цих бізнес-направків.

Розглядаючи якісний склад персоналу ТзОВ "БУДМАКС", варто звернути увагу на такі характеристики, як рівень освіти, вік та стаж роботи, що представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Якісний склад персоналу ТзОВ "БУДМАКС" станом на 01.03.2025 р.

Показник	Кількість, осіб	Структура, %
За рівнем освіти:		
Вища	63	42,0
Неповна вища	24	16,0
Середня спеціальна	48	32,0
Загальна середня	15	10,0
За віком:		
До 25 років	37	24,7
26-35 років	58	38,7
36-45 років	35	23,3
46-55 років	15	10,0
Понад 55 років	5	3,3
За стажем роботи на підприємстві:		
До 1 року	28	18,7
1-3 роки	42	28,0
4-7 років	36	24,0
8-15 років	31	20,6
Понад 15 років	13	8,7

Джерело: розроблено автором на основі даних кадрової служби ТзОВ "БУДМАКС"

Аналіз якісного складу персоналу ТзОВ "БУДМАКС" свідчить про достатньо високий рівень освіти працівників – 58% мають вищу або неповну вищу освіту, що є важливим фактором для забезпечення якості послуг та інноваційного розвитку компанії. Водночас, 32% працівників мають середню спеціальну освіту, що відповідає потребам окремих категорій персоналу, особливо у сфері обслуговування.

Вікова структура персоналу характеризується переважанням молоді та працівників середнього віку – 86,7% працівників молодші за 45 років, що створює сприятливі умови для впровадження інновацій та підвищення адаптивності компанії до змін. Розподіл персоналу за стажем роботи є досить рівномірним, з певним переважанням працівників зі стажем 1-7 років (52%), що

свідчить про помірний рівень плинності кадрів та наявність як досвідчених працівників, так і нових співробітників, які привносять свіжі ідеї.

Кадрова політика ТзОВ "БУДМАКС" реалізується через систему управління персоналом, яка включає підсистеми добору та наймання, адаптації, оцінювання, мотивації, розвитку та вивільнення працівників. Координацію цих процесів здійснює відділ кадрів, який підпорядковується безпосередньо директору підприємства. Відділ складається з начальника, двох спеціалістів з кадрової роботи та інспектора з кадрів. Крім того, в кожному бізнес-напрямку є відповідальні за роботу з персоналом (як правило, це керівники середньої ланки), які взаємодіють з відділом кадрів у питаннях управління людськими ресурсами.

Система добору персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" має певні особливості для різних категорій працівників та бізнес-напряmkів. Для керівних посад та ключових спеціалістів використовуються такі методи, як пошук через професійні мережі, рекомендації, співпраця з агентствами з підбору персоналу. При цьому значна увага приділяється не лише професійним компетенціям, але й особистісним якостям кандидатів, їхній відповідності корпоративній культурі компанії.

Для обслуговуючого персоналу більш поширеними є методи відкритого набору через оголошення в ЗМІ та інтернеті, співпраця з навчальними закладами. В процесі відбору використовуються співбесіди, тестування, іноді – пробні завдання та випробувальний термін.

Адаптація нових працівників у ТзОВ "БУДМАКС" передбачає ознайомлення з підприємством, його історією, структурою, корпоративною культурою, а також з безпосередніми обов'язками та вимогами до роботи. Для різних категорій персоналу існують свої програми адаптації, які відрізняються тривалістю та змістом.

Важливу роль у процесі адаптації відіграє система наставництва, коли за новим працівником закріплюється більш досвідчений колега, який допомагає йому освоїтися на новому місці. Однак, як показало дослідження,

формалізовані програми адаптації існують не для всіх категорій персоналу, що може знижувати ефективність входження нових працівників у колектив, особливо у випадку обслуговуючого персоналу з високим рівнем плинності.

Система оцінювання персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" включає щорічну атестацію керівників та спеціалістів, а також поточне оцінювання результатів діяльності для всіх категорій працівників. Критерії оцінювання різняться залежно від категорії персоналу та бізнес-напрямку, але загалом охоплюють як результативність роботи, так і компетенції, трудову дисципліну, ініціативність, взаємодію в колективі.

Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо преміювання, просування, необхідності навчання та розвитку. Водночас, система оцінювання є не достатньо формалізованою та об'єктивною, особливо для обслуговуючого персоналу, де критерії часто є розмитими, а оцінка здійснюється переважно на основі суб'єктивного сприйняття безпосереднього керівника.

Мотивація персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" ґрунтується на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів. Матеріальне стимулювання включає основну заробітну плату, премії за результатами роботи, бонуси за виконання планових показників, доплати за стаж, надбавки за професійну майстерність.

Система нематеріального стимулювання охоплює можливості професійного та кар'єрного зростання, визнання досягнень, поліпшення умов праці, гнучкий графік роботи для окремих категорій працівників, корпоративні заходи. Особливістю мотиваційної системи є її диференціація за бізнес-напрямками: так, для працівників сфери кінопрокату та ресторанного бізнесу велике значення мають премії за обсяги продажів та якість обслуговування, тоді як для спеціалістів з нерухомості важливими є бонуси за залучення нових клієнтів та комісійні від укладених договорів.

Аналіз організаційної структури управління та кадрової політики ТзОВ "БУДМАКС" дозволяє виявити їх сильні та слабкі сторони. До сильних сторін можна віднести чіткий розподіл функцій та повноважень між структурними

підрозділами, наявність кваліфікованого персоналу з високим рівнем освіти, збалансовану вікову структуру працівників, диференційований підхід до управління персоналом різних бізнес-напрямків, поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів у системі мотивації.

Водночас, існують певні проблеми та обмеження, зокрема: висока централізація управління, що призводить до перевантаження вищого керівництва; недостатня координація між різними бізнес-напрямками; відсутність чіткої системи кар'єрного планування; нерівномірний розвиток системи управління персоналом у різних підрозділах; недостатня формалізація та об'єктивність системи оцінювання персоналу; обмежене використання сучасних технологій в управлінні персоналом.

Виявлені особливості організаційної структури та кадрової політики ТзОВ "БУДМАКС" мають значний вплив на систему управління розвитком персоналу, яка буде детально проаналізована в наступних підрозділах роботи. Вони визначають як можливості, так і обмеження для впровадження ефективних програм розвитку працівників, формування корпоративної системи навчання, створення умов для професійного та особистісного зростання різних категорій персоналу.

2.3. Аналіз існуючої системи розвитку персоналу в ТзОВ «БУДМАКС».

Ефективність функціонування сучасного підприємства, особливо диверсифікованого, значною мірою залежить від якості управління розвитком персоналу, що передбачає цілеспрямоване формування та вдосконалення професійних знань, навичок та компетенцій працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

В умовах стрімких технологічних змін, загострення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг, саме людський капітал стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Тому особливої актуальності набуває дослідження існуючої системи розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС", виявлення її сильних та слабких сторін, що

дозволить визначити напрями вдосконалення цієї системи відповідно до сучасних вимог та специфіки багатoproфільної діяльності компанії.

На основі аналізу документації підприємства, інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів та анкетування працівників різних категорій, було проведено комплексне дослідження існуючої системи розвитку персоналу ТзОВ "БУДМАКС", результати якого представлені нижче.

Система розвитку персоналу ТзОВ «Будмакс» формується під впливом специфіки організаційної структури, багатoproфільної діяльності та особливостей корпоративної культури, що склалася протягом понад 25 років функціонування компанії на регіональному рівні.

Особливе значення має те, що підприємство працює в різних напрямках бізнесу - від кінопрокату та ресторанних послуг до оренди нерухомості, реклами, роздрібно́ї торгівлі та навіть наукових досліджень. Така диверсифікація створює унікальні виклики для формування та реалізації ефективної політики розвитку персоналу, оскільки кожен напрямок вимагає різного рівня кваліфікації, різних компетенцій та підходів до навчання та мотивації співробітників.

В управлінні персоналом ТзОВ «Будмакс» переважає централізований підхід. Директор компанії, яка є одноосібним власником і стратегічним лідером, зосереджує в своїх руках ключові рішення, що стосуються кадрової політики, включно з питаннями розвитку персоналу. Відсутність окремого HR-відділу або спеціалізованого підрозділу з навчання й розвитку означає, що відповідальність за підвищення кваліфікації, адаптацію та мотивацію співробітників розподілена між керівниками напрямків і самим керівництвом.

Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною з елементами дивізійної, що показує багатoproфільність бізнесу. Операційне управління забезпечується через керівників напрямків, які отримують за повну роботу у своїх підрозділах, у тому числі - за підбір, адаптацію та розвиток кадрів.

Аналіз внутрішніх документів ТзОВ "БУДМАКС", зокрема положення про відділ кадрів, положення про преміювання працівників, правил внутрішнього трудового розпорядку та посадових інструкцій, свідчить про те, що на підприємстві існує часткова формалізація процесів розвитку персоналу. Зокрема, у положенні про відділ кадрів зазначено, що серед завдань відділу є "організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також проведення атестації працівників", проте відсутній окремий документ, який би регламентував процеси розвитку персоналу, визначав конкретні механізми, процедури та критерії оцінки ефективності цих процесів.

Відповідальність за розвиток персоналу розподілена між відділом кадрів, який виконує здебільшого адміністративні функції (облік, документообіг), та керівниками структурних підрозділів, які безпосередньо організовують та контролюють процеси навчання та розвитку працівників. Така децентралізація має певні переваги, зокрема, дозволяє враховувати специфіку різних бізнес-напрямків, проте призводить до відсутності єдиних стандартів та підходів до розвитку персоналу в межах усього підприємства.

На підприємстві використовуються різноманітні форми та методи розвитку персоналу, які відрізняються залежно від категорії працівників та бізнес-напрямку. В таблиці 2.4 представлено основні форми та методи розвитку персоналу, які застосовуються в ТзОВ "БУДМАКС".

Як видно з таблиці 2.4, найбільш охопленими програмами розвитку є керівники вищої та середньої ланки, які мають можливість регулярно підвищувати свою кваліфікацію шляхом участі у зовнішніх навчальних заходах. Для спеціалістів також існують можливості професійного розвитку, проте вони часто реалізуються за власною ініціативою працівників та не мають системного характеру.

Найменш охопленими професійним розвитком є технічні працівники та обслуговуючий персонал, для яких навчання обмежується здебільшого інструктажами та базовим навчанням на робочому місці. Така диференціація можливостей розвитку для різних категорій персоналу є певною мірою

виправданою з точки зору відповідності стратегічним цілям підприємства, проте створює ризики підвищення плинності кадрів серед обслуговуючого персоналу та технічних працівників, а також обмежує можливості для інновацій та підвищення якості послуг у цих сферах.

Таблиця 2.4.

Форми та методи розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" за категоріями працівників.

Категорія персоналу	Методи навчання та розвитку	Періодичність	Особливості реалізації
Керівники вищої ланки	Участь у професійних конференціях, семінарах, тренінгах з управління та лідерства, самоосвіта, коучинг	2-3 рази на рік	Переважно зовнішнє навчання, індивідуальний підхід, висока вартість
Керівники середньої ланки	Семінари, тренінги з управління персоналом, тайм-менеджменту, комунікацій, наставництво з боку вищого керівництва	1-2 рази на рік	Поєднання зовнішнього та внутрішнього навчання, недостатня системність
Спеціалісти	Професійні курси, вебінари, навчання на робочому місці, участь у професійних спільнотах, інструктажі	За потребою, в середньому 1 раз на рік	Переважно зовнішнє навчання за ініціативою працівників, обмежене фінансування
Технічні працівники	Інструктажі, навчання на робочому місці, технічні тренінги	За потребою	Внутрішнє навчання, фокус на технічних аспектах, відсутність програм розвитку "м'яких" навичок
Обслуговуючий персонал	Інструктажі, короткострокові тренінги з обслуговування клієнтів, наставництво	При прийомі на роботу та за необхідності	Обмежена тривалість, відсутність системного підходу, акцент на адаптації та базових навичках

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТзОВ "БУДМАКС"

Важливим аспектом аналізу системи розвитку персоналу є дослідження динаміки показників навчання та підвищення кваліфікації працівників. В таблиці 2.5 представлено основні показники навчання персоналу ТзОВ "БУДМАКС" за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників навчання персоналу ТзОВ "БУДМАКС" за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальна кількість працівників, які пройшли навчання, осіб	28	35	42	+50,0
у т.ч. керівники	10	12	14	+40,0
спеціалісти	12	16	18	+50,0
технічні працівники та обслуговуючий персонал	6	7	10	+66,7
Частка працівників, охоплених навчанням, %	19,3	23,8	28,0	+8,7 в.п.
Витрати на навчання персоналу, тис. грн	156	212	264	+69,2
Витрати на навчання у розрахунку на 1 працівника, тис. грн	1,08	1,44	1,76	+63,0
Витрати на навчання у % до фонду оплати праці	0,98	1,17	1,32	+0,34 в.п.

Джерело: складено автором на основі даних відділу кадрів ТзОВ "БУДМАКС"

Аналіз даних, представлених у таблиці 2.5, свідчить про позитивну динаміку показників навчання персоналу ТзОВ "БУДМАКС" за 2022-2024 рр. Зокрема, загальна кількість працівників, які пройшли навчання, зросла на 50% (з 28 до 42 осіб), а частка працівників, охоплених навчанням, збільшилася з 19,3% до 28,0%. Найбільше зростання спостерігається серед технічних працівників та обслуговуючого персоналу (+66,7%), що свідчить про поступове розширення програм розвитку на ці категорії працівників.

Витрати на навчання персоналу за аналізований період зросли на 69,2% (з 156 до 264 тис. грн), що перевищує темпи зростання кількості працівників,

охоплених навчанням, і свідчить про підвищення якості та інтенсивності навчальних програм. Витрати на навчання у розрахунку на одного працівника також демонструють суттєве зростання (+63,0%), що вказує на збільшення інвестицій у людський капітал.

Проте, незважаючи на позитивну динаміку, рівень витрат на навчання персоналу у відсотках до фонду оплати праці (1,32% у 2024 році) залишається нижчим за середньогалузеві показники (2-3%) та значно нижчим за показники провідних компаній у сфері послуг (5-7%), що свідчить про недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу.

Для поглибленого аналізу ефективності існуючої системи розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" було проведено анкетування працівників різних категорій та бізнес-напрямків. Загалом в опитуванні взяли участь 87 осіб, що становить 58% від загальної чисельності персоналу.

Результати опитування дозволили виявити суб'єктивне сприйняття працівниками можливостей для професійного розвитку, їхнє ставлення до існуючих програм навчання та рівень задоволеності системою розвитку. В таблиці 2.6 представлені узагальнені результати анкетування персоналу щодо оцінки системи розвитку в ТзОВ "БУДМАКС".

Таблиця 2.6.

**Результати анкетування персоналу щодо оцінки системи розвитку в
ТзОВ "БУДМАКС".**

Питання анкети	Позитивна оцінка, %	Негативна оцінка, %	Нейтральна оцінка, %
Задоволеність можливостями для професійного розвитку	48,3	31,0	20,7
Достатність інформації про програми навчання	39,1	43,7	17,2
Відповідність програм навчання потребам працівників	52,9	28,7	18,4
Практична корисність отриманих знань та навичок	61,5	19,5	19,0
Справедливість доступу до програм розвитку	36,8	45,9	17,3

Вплив навчання на кар'єрне зростання	29,9	54,0	16,1
Підтримка керівництвом ініціатив з саморозвитку	43,7	35,6	20,7
Загальна задоволеність системою розвитку персоналу	44,8	37,9	17,3

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування персоналу ТзОВ "БУДМАКС"

Результати анкетування свідчать про неоднозначне сприйняття працівниками існуючої системи розвитку персоналу. Зокрема, 48,3% респондентів задоволені можливостями для професійного розвитку, проте значна частка (31,0%) висловлює незадоволення. Найбільш проблемними аспектами, на думку працівників, є недостатня інформованість про програми навчання (43,7% негативних оцінок), несправедливий доступ до програм розвитку (45,9% негативних оцінок) та слабкий зв'язок між навчанням та кар'єрним зростанням (54,0% негативних оцінок).

Водночас, більшість респондентів (61,5%) відзначають практичну корисність отриманих знань та навичок, що свідчить про загалом високу якість навчальних програм. Загальна задоволеність системою розвитку персоналу становить 44,8%, що є невисоким показником і свідчить про необхідність удосконалення цієї системи.

Аналіз відповідей респондентів залежно від категорії працівників та бізнес-напрямку виявив суттєві відмінності у сприйнятті системи розвитку персоналу. Зокрема, найвищий рівень задоволеності демонструють керівники вищої ланки (72,5% позитивних оцінок) та працівники рекламного напрямку (68,3% позитивних оцінок), тоді як найнижчий – обслуговуючий персонал (31,4% позитивних оцінок) та працівники ресторанного бізнесу (35,7% позитивних оцінок). Такі відмінності можуть бути пов'язані з різним рівнем доступу до програм розвитку, різними можливостями для кар'єрного зростання, а також специфікою роботи в різних бізнес-напрямках.

Важливим аспектом системи розвитку персоналу є планування кар'єри та робота з кадровим резервом. Аналіз документації та інтерв'ю з керівниками

ТзОВ "БУДМАКС" свідчать про відсутність формалізованої системи управління кар'єрою та кадровим резервом.

Просування працівників на вищі посади відбувається переважно ситуативно, на основі суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника, без чітко визначених критеріїв та процедур. Це підтверджується і результатами анкетування: 63,2% респондентів зазначили, що не мають чіткого уявлення про можливості кар'єрного зростання на підприємстві, а 58,6% вважають, що просування залежить більше від особистих зв'язків та суб'єктивного ставлення керівництва, ніж від об'єктивних показників ефективності та компетентності. Відсутність прозорої системи управління кар'єрою знижує мотивацію працівників до професійного розвитку та може призводити до втрати талановитих фахівців.

Оцінка ефективності програм розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" здійснюється переважно на основі суб'єктивної оцінки безпосереднього керівника, без використання формалізованих методик та критеріїв. Відсутність чіткої системи оцінювання результатів навчання ускладнює визначення його реального впливу на результативність діяльності працівників та підприємства в цілому.

За результатами інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів, лише 27,3% з них проводять систематичну оцінку знань та навичок працівників до і після навчання, і лише 18,2% здійснюють аналіз впливу навчання на показники роботи підрозділу. Це свідчить про недостатню увагу до оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу та відсутність механізмів коригування програм навчання відповідно до їх результативності.

Порівняння системи розвитку персоналу ТзОВ "БУДМАКС" з кращими практиками в галузі дозволяє виявити суттєві розбіжності та визначити потенційні напрями вдосконалення. Зокрема, провідні компанії у сфері послуг інвестують у розвиток персоналу 5-7% від фонду оплати праці (проти 1,32% у ТзОВ "БУДМАКС"), використовують комплексні програми розвитку, що поєднують різні форми та методи навчання, застосовують інноваційні

технології (e-learning, корпоративні університети, віртуальні тренажери тощо), впроваджують системи управління знаннями та компетенціями, реалізують програми підготовки кадрового резерву та планування наступності. В ТзОВ "БУДМАКС" більшість цих елементів відсутні або реалізовані частково, що свідчить про значний потенціал для вдосконалення системи розвитку персоналу.

Комплексний аналіз існуючої системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС" дозволив виявити її сильні та слабкі сторони, що створює підґрунтя для глибшого дослідження проблем та можливостей удосконалення цієї системи. Виявлення та систематизація проблем є необхідною передумовою для розробки ефективних заходів з удосконалення системи управління розвитком персоналу, що дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічних змін бізнес-середовища та забезпечити його сталий розвиток. Особливої актуальності ця проблематика набуває для диверсифікованих підприємств, які функціонують одночасно в різних сферах бізнесу та стикаються з необхідністю забезпечення розвитку персоналу з різноплановими компетенціями та потребами. В даному підрозділі представлено результати аналізу проблем, з якими стикається ТзОВ "БУДМАКС" у сфері управління розвитком персоналу, визначено їх причини та наслідки, а також окреслено можливості для вдосконалення системи з урахуванням специфіки багатoproфільної діяльності підприємства.

На основі проведеного дослідження та з урахуванням результатів анкетування працівників і інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів, було виявлено низку проблем у системі управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС". Для їх систематизації доцільно класифікувати ці проблеми за різними критеріями, що дозволить глибше зрозуміти їх сутність та взаємозв'язки. В таблиці 2.7 представлено узагальнену класифікацію виявлених проблем.

Аналіз таблиці 2.7 дозволяє зробити висновок про комплексний характер проблем, з якими стикається ТзОВ "БУДМАКС" у сфері управління розвитком персоналу. Вони охоплюють різні аспекти системи - від стратегічного планування до реалізації конкретних навчальних програм, та стосуються всіх категорій персоналу. При цьому проблеми взаємопов'язані та підсилюють одна одну, що потребує системного підходу до їх вирішення.

**Класифікація проблем системи управління розвитком персоналу
ТЗОВ "БУДМАКС"**

Критерій класифікації	Виявлені проблеми	Прояви проблем
За сферою виникнення	Організаційні	Відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу, нечіткий розподіл відповідальності, відсутність координації між підрозділами
	Методичні	Обмежений набір методів розвитку, застарілі підходи до навчання, відсутність системи оцінки ефективності
	Фінансові	Недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, відсутність бюджетного планування, нерациональний розподіл коштів
	Інформаційні	Недостатня інформованість працівників про можливості розвитку, відсутність системи документообігу
За масштабом охоплення	Загальносистемні	Відсутність формалізованої системи управління розвитком персоналу, нестача кваліфікованих фахівців з розвитку персоналу
	Локальні	Проблеми в окремих бізнес-напрямах (найбільш виражені в ресторанному бізнесі та сфері кінопрокату)
За категоріями персоналу	Проблеми розвитку керівників	Недостатній розвиток стратегічного мислення, лідерських якостей, навичок управління змінами
	Проблеми розвитку спеціалістів	Обмежені можливості для підвищення кваліфікації, відсутність системи професійної сертифікації
	Проблеми розвитку технічних працівників та обслуговуючого персоналу	Формальний підхід до навчання, фокус лише на базових навичках, відсутність програм розвитку "м'яких навичок"
За часовою ознакою	Поточні	Низька мотивація персоналу до навчання, відсутність зв'язку між розвитком та кар'єрним зростанням
	Стратегічні	Невідповідність компетенцій персоналу стратегічним цілям підприємства, відсутність системи управління талантами

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження

Для глибшого розуміння ситуації та визначення можливостей удосконалення системи управління розвитком персоналу доцільно провести

SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони існуючої системи, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. В таблиці 2.8 представлено результати SWOT-аналізу системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС".

Таблиця 2.8.

**SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу ТзОВ
"БУДМАКС"**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Позитивна динаміка показників навчання персоналу (збільшення кількості працівників, охоплених навчанням, та витрат на навчання)	1. Відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу та формалізованої системи управління розвитком
2. Використання різноманітних форм та методів розвитку персоналу для різних категорій працівників	2. Недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу (1,32% від фонду оплати праці)
3. Висока якість та практична корисність навчальних програм (61,5% позитивних оцінок)	3. Нерівномірність охоплення програмами розвитку різних категорій персоналу (особливо технічних працівників та обслуговуючого персоналу)
4. Підтримка ініціатив з саморозвитку з боку керівництва (43,7% позитивних оцінок)	4. Відсутність системи управління кар'єрою та кадровим резервом
5. Наявність фінансових ресурсів для інвестування в розвиток персоналу	5. Відсутність механізмів оцінки ефективності програм розвитку та їх впливу на результати діяльності підприємства
Можливості	Загрози
1. Розвиток цифрових технологій навчання (e-learning, мобільні додатки, віртуальні тренажери)	1. Високий рівень конкуренції на ринку праці, що підвищує ризик втрати кваліфікованих працівників
2. Доступність зовнішніх програм навчання та розвитку (тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації)	2. Зростання вимог споживачів до якості обслуговування та професіоналізму персоналу
3. Можливості для обміну досвідом між різними бізнес-напрямами підприємства	3. Швидкі зміни технологій, що вимагають постійного оновлення знань та навичок персоналу
4. Потенціал для впровадження системи управління знаннями та компетенціями	4. Економічна нестабільність, що може призвести до скорочення бюджету на розвиток персоналу

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження

SWOT-аналіз системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС" дозволяє виявити ключові проблеми та можливості для її вдосконалення. Серед основних проблем можна виділити: відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу, недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, нерівномірність охоплення програмами розвитку різних категорій персоналу, відсутність системи управління кар'єрою та кадровим резервом, відсутність механізмів оцінки ефективності програм розвитку. Водночас, підприємство має низку можливостей для вдосконалення системи, зокрема, використання цифрових технологій навчання, впровадження системи управління знаннями та компетенціями, організація обміну досвідом між різними бізнес-напрямами, збільшення інвестицій у розвиток персоналу. Важливо враховувати і загрози зовнішнього середовища, особливо високий рівень конкуренції на ринку праці та зростання вимог споживачів до якості обслуговування, що підвищує значущість ефективної системи розвитку персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Важливим етапом аналізу проблем є визначення їх взаємозв'язків та впливу на різні аспекти діяльності підприємства. В таблиці 2.9 представлено аналіз впливу виявлених проблем на основні показники діяльності ТзОВ "БУДМАКС".

Аналіз таблиці 2.9 свідчить про те, що виявлені проблеми системи управління розвитком персоналу мають значний вплив на різні аспекти діяльності ТзОВ "БУДМАКС". Зокрема, найбільший вплив на якість послуг, лояльність клієнтів та фінансові результати мають такі проблеми, як недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу, нерівномірність охоплення програмами розвитку та формальний підхід до навчання обслуговуючого персоналу. Це пояснюється тим, що для підприємства, яке функціонує у сфері послуг, якість обслуговування клієнтів є ключовим фактором конкурентоспроможності, а вона безпосередньо залежить від рівня компетентності та професіоналізму персоналу.

Водночас, на плинність кадрів найбільший вплив мають відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу, недостатній рівень інвестицій у розвиток, нерівномірність охоплення програмами розвитку, відсутність системи управління кар'єрою та низька мотивація персоналу до навчання, що підтверджує важливість розвитку персоналу для утримання кваліфікованих працівників.

Таблиця 2.9.

Аналіз впливу проблем системи управління розвитком персоналу на показники діяльності ТзОВ "БУДМАКС"

Проблема	Вплив на якість послуг	Вплив на лояльність клієнтів	Вплив на плинність кадрів	Вплив на продуктивність праці	Вплив на фінансові результати
Відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу	Середній	Низький	Високий	Високий	Середній
Недостатній рівень інвестицій у розвиток персоналу	Високий	Середній	Високий	Високий	Високий
Нерівномірність охоплення програмами розвитку	Високий	Високий	Високий	Середній	Середній
Відсутність системи управління кар'єрою	Низький	Низький	Високий	Середній	Низький
Відсутність механізмів оцінки ефективності	Середній	Низький	Низький	Середній	Високий
Формальний підхід до навчання обслуговуючого персоналу	Високий	Високий	Середній	Середній	Високий
Низька мотивація	Середній	Середній	Високий	Високий	Середній

персоналу до навчання					
-----------------------	--	--	--	--	--

Джерело: складено автором на основі результатів дослідження

Для визначення можливостей удосконалення системи управління розвитком персоналу важливо оцінити готовність підприємства до змін у цій сфері. З цією метою було проведено інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів та представниками відділу кадрів, а також аналіз ресурсного потенціалу підприємства.

Результати дослідження свідчать про достатньо високий рівень усвідомлення керівництвом необхідності змін у системі управління розвитком персоналу (75% опитаних керівників вважають такі зміни необхідними) та наявність певних ресурсів для їх реалізації (зокрема, фінансових та організаційних). Водночас, виявлено і низку бар'єрів, які можуть ускладнити процес удосконалення системи, зокрема: консервативність частини керівників, особливо середньої ланки (28% опитаних керівників демонструють неготовність до змін), відсутність фахівців з управління розвитком персоналу, брак досвіду впровадження інноваційних методів навчання та розвитку, недостатня інформованість про сучасні підходи та технології в цій сфері.

На основі проведеного аналізу проблем та можливостей, а також оцінки готовності підприємства до змін, можна визначити ключові напрями удосконалення системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС": формування єдиної стратегії розвитку персоналу, узгодженої зі стратегічними цілями підприємства; збільшення інвестицій у розвиток персоналу та оптимізація їх розподілу між різними категоріями працівників та бізнес-напрямами; розширення спектру форм та методів навчання з акцентом на інноваційні підходи та цифрові технології; впровадження системи управління кар'єрою та кадровим резервом; розробка механізмів оцінки ефективності програм розвитку та їх впливу на результати діяльності підприємства; підвищення мотивації персоналу до навчання та розвитку шляхом створення прозорого зв'язку між розвитком, кар'єрним зростанням та винагородою; формування культури безперервного навчання та професійного розвитку.

Висновок до розділу 2.

Комплексний аналіз діяльності ТзОВ "БУДМАКС" показав, що підприємство є успішною диверсифікованою компанією з 25-річною історією функціонування, стабільним фінансовим станом та позитивною динамікою основних економічних показників. За період 2020-2024 рр. активи підприємства зросли на 69,8%, власний капітал збільшився у 2,8 рази, а виручка зросла у 3,5 рази, що свідчить про ефективність обраної стратегії диверсифікації діяльності у сферах кінопрокату, ресторанного бізнесу, оренди нерухомості та рекламної діяльності. Кадрова політика базується на принципах поєднання стабільності та інноваційності, при цьому 58% працівників мають вищу або неповну вищу освіту, а 86,7% персоналу молодші за 45 років.

Дослідження існуючої системи управління розвитком персоналу виявило значні недоліки та проблеми, незважаючи на позитивну динаміку окремих показників. Встановлено відсутність єдиної стратегії розвитку персоналу, недостатній рівень інвестицій (1,32% від фонду оплати праці), нерівномірність охоплення різних категорій персоналу програмами розвитку та відсутність системи управління кар'єрою.

SWOT-аналіз виявив як сильні сторони (позитивна динаміка показників навчання, різноманітність методів розвитку, наявність фінансових ресурсів), так і критичні слабкості (відсутність формалізованої системи, нерівномірність охоплення персоналу, відсутність механізмів оцінки ефективності). Виявлені проблеми мають значний вплив на якість послуг, лояльність клієнтів, плинність кадрів та фінансові результати підприємства, що обґрунтовує необхідність кардинального вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТЗОВ "БУДМАКС".

3.1. Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом в контексті диверсифікації діяльності підприємства.

Результати аналізу, проведеного у попередніх розділах, свідчать про наявність суттєвих проблем у системі управління розвитком персоналу ТЗОВ "БУДМАКС", що негативно впливає на конкурентоспроможність підприємства, якість надання послуг та ефективність використання людського потенціалу.

Водночас, диверсифікований характер діяльності компанії, яка одночасно функціонує у сферах кінопрокату, ресторанного бізнесу, оренди нерухомості та рекламної діяльності, створює як додаткові виклики, так і унікальні можливості для формування ефективної системи розвитку людських ресурсів. У цьому контексті особливої актуальності набуває розробка стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом, які б забезпечували синергію різних бізнес-напрямків, ефективне використання переваг диверсифікації та формування конкурентних переваг підприємства на основі людського капіталу [11].

При формуванні стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом в умовах диверсифікації діяльності необхідно враховувати ряд ключових принципів, які забезпечать ефективність та результативність запропонованих заходів [17].

До таких принципів належать: системність (взаємопов'язаність усіх елементів системи управління розвитком персоналу); стратегічна спрямованість (відповідність стратегічним цілям підприємства); диференційованість (врахування специфіки різних бізнес-напрямків та категорій персоналу); синергетичність (забезпечення синергії між різними бізнес-напрямками через розвиток персоналу); інноваційність (використання сучасних підходів та технологій); економічна доцільність (забезпечення оптимального співвідношення витрат та результатів); гнучкість та адаптивність (здатність адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища).

На основі проведеного аналізу та з урахуванням зазначених принципів, нами розроблено стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом ТЗОВ "БУДМАКС", які представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом ТЗОВ
"БУДМАКС" в контексті диверсифікації діяльності.**

Стратегічний напрям	Ключові завдання	Очікувані результати
1. Формування єдиної стратегії розвитку персоналу, інтегрованої в загальну бізнес-стратегію підприємства	- Розробка стратегічного плану розвитку персоналу на 3-5 років ¶ - Визначення ключових компетенцій для різних бізнес-напрямків ¶ ¶- Розробка програм розвитку персоналу для різних категорій працівників ¶ - Інтеграція стратегії розвитку персоналу в загальну стратегію підприємства	- Підвищення відповідності компетенцій персоналу стратегічним цілям підприємства ¶ - Забезпечення системності та послідовності у розвитку персоналу ¶ - Оптимізація інвестицій у розвиток персоналу ¶ - Підвищення конкурентоспроможності підприємства
2. Створення корпоративного центру розвитку персоналу	- Створення структурного підрозділу, відповідального за розвиток персоналу ¶ - Розробка нормативної бази діяльності центру - Формування методичного забезпечення ¶ - Створення матеріально-технічної бази для навчання	- Централізація та координація процесів розвитку персоналу ¶ - Забезпечення єдиних стандартів розвитку персоналу ¶ - Підвищення якості та ефективності навчальних програм ¶ - Оптимізація витрат на розвиток персоналу
3. Впровадження системи управління талантами та кар'єрного планування	- Розробка моделі компетенцій для різних категорій персоналу - Створення системи оцінки потенціалу працівників ¶ ¶- Формування кадрового резерву ¶ - Розробка індивідуальних планів кар'єрного розвитку	- Підвищення мотивації персоналу до розвитку ¶ - Зниження плинності кадрів - - Забезпечення наступності керівництва ¶ - Оптимізація використання людського потенціалу
4. Розвиток крос-функціональних	- Організація ротації персоналу між різними бізнес-напрямами ¶	- Підвищення адаптивності персоналу ¶ - Розширення компетенцій

компетенцій та забезпечення синергії між бізнес-напрямами	- Проведення крос-функціональних тренінгів ¶- Створення проектних команд з представників різних бізнес-напрямків ¶- Формування системи обміну знаннями та досвідом	працівників ¶ - Забезпечення синергії між бізнес-напрямами ¶- Підвищення інноваційного потенціалу підприємства
5. Впровадження інноваційних технологій та методів розвитку персоналу	- Розробка та впровадження системи дистанційного навчання ¶ - Використання цифрових технологій у навчанні (VR, AR, мобільні додатки) ¶ - Впровадження методів гейміфікації ¶ - Створення бази знань підприємства	- Підвищення доступності та гнучкості навчання ¶- Збільшення охоплення персоналу програмами розвитку ¶- Підвищення ефективності навчання - Оптимізація витрат на розвиток персоналу
6. Формування системи оцінки ефективності та ROI інвестицій у розвиток персоналу	- Розробка методики оцінки ефективності програм розвитку - Визначення ключових показників ефективності (KPI) ¶- Впровадження системи моніторингу результатів навчання	- Підвищення обґрунтованості інвестицій у розвиток персоналу ¶- Оптимізація витрат на навчання ¶ - Підвищення якості програм розвитку ¶- Забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства

Джерело: розроблено автором

Конкретизація стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом для різних бізнес-напрямків ТзОВ "БУДМАКС" є важливим аспектом забезпечення ефективності запропонованих заходів, адже кожен напрям діяльності підприємства має свою специфіку, вимагає різних компетенцій персоналу та підходів до його розвитку. Водночас, важливо зберегти єдині стандарти та принципи, що забезпечить цілісність системи управління розвитком персоналу. В таблиці 3.2 представлено стратегічні напрями розвитку персоналу для основних бізнес-напрямків ТзОВ "БУДМАКС".

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів розвитку системи управління персоналом потребує розробки чіткого плану дій та визначення етапів реалізації. Нами запропоновано поетапний підхід до впровадження

стратегії, який дозволить забезпечити послідовність та системність у реалізації запропонованих заходів, а також своєчасно вносити необхідні корективи у процес впровадження. Загалом, процес реалізації стратегії розвитку системи управління персоналом ТзОВ "БУДМАКС" передбачає чотири основні етапи.

Таблиця 3.2.

Стратегічні напрями розвитку персоналу для різних бізнес-напрямків ТзОВ "БУДМАКС".

Бізнес-напрямок	Пріоритетні компетенції	Ключові програми розвитку	Інноваційні методи навчання
Кінопрокат	- Клієнтоорієнтованість ¶- Технічні знання з демонстрації фільмів ¶- Івент-менеджмент ¶- Маркетингові навички ¶- Крос-продажі	- Мистецтво обслуговування глядачів - Технічні аспекти демонстрації фільмів - Організація спеціальних кіноподій	- Онлайн-курси з кіномистецтва ¶ - Відвідування кінофестивалів
Ресторанні послуги	- Кулінарна майстерність ¶- Сервісне обслуговування ¶- Гігієна та санітарія ¶- Командна робота ¶- Управління конфліктами	- Мистецтво високого сервісу ¶- Кулінарні інновації та тренди - Стандарти якості обслуговування - Управління ресторанною командою	- Кулінарні майстер-класи ¶- Відеотренінги з сервісу ¶ - Робота з таємними покупцями ¶- Мобільний додаток для офіціантів
Оренда нерухомості	- Знання ринку нерухомості ¶ - Навички ведення переговорів ¶ - Юридична грамотність ¶- Фінансовий аналіз ¶- Управління об'єктами	- Ефективні переговори з орендарями ¶ - Оптимізація прибутковості об'єктів ¶- Технічне обслуговування нерухомості	- Бізнес-симуляції ¶ - Кейс-методи ¶ - Онлайн-курси з управління нерухомістю ¶ - Відеоінструкції з технічного обслуговування
Рекламна діяльність	- Креативне мислення - Цифровий маркетинг ¶- Аналітичні навички ¶- Управління проектами ¶ - Комунікаційні	¶- Цифрові інструменти маркетингу ¶ - Аналітика рекламних кампаній	- Креативні воркшопи ¶ - Проектне навчання - Участь у рекламних фестивалях

	навички		
--	---------	--	--

Джерело: розроблено автором

Перший етап - підготовчий (3-4 місяці) - спрямований на створення необхідних організаційних та методичних передумов для впровадження стратегії. На цьому етапі передбачається: проведення детального аудиту існуючої системи управління розвитком персоналу; розробка концепції та деталізованого плану впровадження стратегії; формування робочої групи з впровадження стратегії; розробка необхідної нормативної документації; проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи з керівниками та працівниками підприємства; підготовка матеріально-технічної бази; виділення бюджету на реалізацію стратегії. Ключовим результатом цього етапу має стати формування чіткого розуміння цілей, завдань та очікуваних результатів впровадження стратегії у всіх учасників процесу, а також створення необхідних організаційних та ресурсних передумов для її успішної реалізації.

Другий етап - впровадження базових елементів стратегії (6-8 місяців) - передбачає: створення корпоративного центру розвитку персоналу та забезпечення його необхідними ресурсами; розробку моделі компетенцій для різних категорій персоналу та бізнес-напрямків; запровадження системи оцінки персоналу на основі компетенцій; впровадження базових програм навчання для різних категорій персоналу; створення основи для системи управління знаннями; розробку та впровадження базових елементів системи управління талантами та кар'єрного планування. На цьому етапі важливо забезпечити формування базової структури системи управління розвитком персоналу, яка в подальшому буде розвиватися та вдосконалюватися.

Третій етап - повномасштабне впровадження та розвиток системи (9-12 місяців) - включає: розширення спектру програм навчання та розвитку для всіх категорій персоналу; впровадження інноваційних технологій та методів навчання; запуск програм крос-функціонального розвитку та забезпечення синергії між бізнес-напрямами; формування повноцінної системи управління талантами та кар'єрного планування; впровадження системи оцінки

ефективності програм розвитку та ROI інвестицій у розвиток персоналу; розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне навчання та розвиток. Цей етап має забезпечити повноцінне функціонування всіх елементів системи управління розвитком персоналу та досягнення синергетичного ефекту від їх взаємодії.

Четвертий етап - моніторинг, оцінка та вдосконалення системи (постійно) - передбачає: проведення регулярного моніторингу та оцінки ефективності системи управління розвитком персоналу; аналіз досягнення стратегічних цілей; виявлення проблем та розробку заходів щодо їх вирішення; впровадження передових практик та інновацій у сфері розвитку персоналу; постійне вдосконалення всіх елементів системи відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Цей етап є безперервним процесом, який забезпечує адаптивність та ефективність системи управління розвитком персоналу в довгостроковій перспективі.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу.

Сучасні тенденції розвитку економіки знань та цифрової трансформації бізнес-процесів вимагають від підприємств кардинального переосмислення підходів до навчання та розвитку персоналу. Традиційні методи, які базуються переважно на пасивному сприйнятті інформації через лекції та семінари, вже не відповідають потребам динамічного ринкового середовища та особливостям сучасного покоління працівників, які звикли до інтерактивності, мобільності та персоналізації у всіх сферах життя.

Для диверсифікованого підприємства, такого як ТзОВ "БУДМАКС", впровадження інноваційних методів навчання та розвитку персоналу набуває особливої актуальності, адже необхідно забезпечити ефективний розвиток працівників різних бізнес-напрямків з урахуванням специфіки їхньої діяльності, різних стилів навчання та індивідуальних потреб. Інноваційні методи навчання дозволяють не лише підвищити ефективність засвоєння знань та формування

навичок, але й значно розширити охоплення працівників програмами розвитку, оптимізувати витрати на навчання та забезпечити гнучкість системи розвитку персоналу відповідно до швидких змін бізнес-середовища.

Аналіз світових тенденцій у сфері корпоративного навчання свідчить про стрімке поширення цифрових технологій, які кардинально змінюють традиційні підходи до розвитку персоналу. Серед найбільш перспективних напрямів можна виділити: мікронавчання, яке дозволяє засвоювати знання короткими порціями у зручний час; мобільне навчання (m-learning), що забезпечує доступність освітніх ресурсів у будь-який час та у будь-якому місці; гейміфікацію, яка підвищує мотивацію до навчання через ігрові елементи; віртуальну та доповнену реальність (VR/AR), що дозволяє створювати реалістичні навчальні середовища; штучний інтелект та адаптивне навчання, які забезпечують персоналізацію освітнього процесу; соціальне навчання, що базується на обміні знаннями та досвідом між працівниками.

Для ТзОВ "БУДМАКС" особливо актуальними є ті інноваційні методи, які можуть забезпечити синергію між різними бізнес-напрямами, сприяти формуванню крос-функціональних компетенцій та водночас враховувати специфіку кожної сфери діяльності підприємства.

В таблиці 3.3 представлено детальну характеристику інноваційних методів навчання та розвитку персоналу, які пропонуються для впровадження в ТзОВ "БУДМАКС".

Впровадження цифрової платформи корпоративного навчання є пріоритетним напрямом модернізації системи розвитку персоналу ТзОВ "БУДМАКС", оскільки дозволить забезпечити централізоване управління всіма навчальними процесами, створити єдині стандарти якості навчання та водночас врахувати специфіку різних бізнес-направків. Платформа має включати модульну структуру, де кожен модуль відповідатиме конкретному бізнес-направку або загальнокорпоративним компетенціям. Для сфери кінопрокату доцільно розробити модулі з технічних аспектів демонстрації фільмів,

обслуговування глядачів, організації спеціальних заходів та продажів додаткових послуг.

Таблиця 3.3.

**Інноваційні методи навчання та розвитку персоналу для ТзОВ
"БУДМАКС"**

Метод навчання	Сутність методу	Переваги для підприємства	Специфіка застосування	Необхідні ресурси
Мікронавчання через мобільний додаток	Короткі (5-10 хв) навчальні модулі, доступні через корпоративний мобільний додаток	- Гнучкість навчання Високий рівень засвоєння Зручність використання Економія часу	Створення мікро-курсів з техніки безпеки, стандартів обслуговування, продажів додаткових послуг	Розробка мобільного додатку, створення мультимедійного контенту
VR-тренажери для відпрацювання навичок	Використання віртуальної реальності для симуляції робочих ситуацій	- Безпечне середовище для навчання Реалістичність ситуацій Можливість багаторазового повторення Об'єктивна оцінка навичок	VR-симуляції для обслуговування клієнтів у кінотеатрі та ресторани, екстрених ситуацій	VR-обладнання, розробка віртуальних сценаріїв, навчання інструкторів
Гейміфікація навчального процесу	Впровадження ігрових елементів у навчання (рейтинги, значки, змагання)	- Підвищення мотивації Формування командного духу Здорова конкуренція Розвиток креативності	Створення ігрових елементів для навчання продажам, обслуговуванню клієнтів, знанню продукту	Платформа гейміфікації, розробка ігрових сценаріїв, система винагород

Ресторанний напрямок потребує модулів з кулінарних технологій, стандартів обслуговування, санітарно-гігієнічних норм та роботи з претензіями клієнтів. Для співробітників, які займаються орендою нерухомості, необхідні модулі з юридичних аспектів оренди, оцінки нерухомості, ведення переговорів та технічного обслуговування об'єктів [19]. Рекламний напрямок потребує

модулів з креативних технологій, цифрового маркетингу, аналітики та управління проектами. Важливою особливістю платформи має стати можливість крос-функціонального навчання, коли працівники одного напрямку можуть ознайомитися з особливостями роботи інших підрозділів, що сприятиме формуванню цілісного розуміння бізнесу та розвитку синергії між напрямками.

Мікронавчання через корпоративний мобільний додаток представляє особливо перспективний напрям для підприємства сфери послуг, де працівники часто мають нерегулярний графік роботи та обмежені можливості для тривалого навчання в робочий час [34]. Розробка мобільного додатку дозволить забезпечити доступність навчальних матеріалів у будь-який зручний час, що особливо актуально для обслуговуючого персоналу ресторанів та кінотеатрів, які працюють у змінному режимі. Мікро-модулі тривалістю 5-10 хвилин можуть охоплювати різноманітні теми: від базових стандартів обслуговування клієнтів до специфічних навичок роботи з новим обладнанням чи програмним забезпеченням.

Особливо ефективним буде використання інтерактивних елементів, таких як короткі відеоролики з практичними демонстраціями, інфографіка, тести для самоперевірки та чек-листи для щоденного використання. Додаток також може включати функцію push-повідомлень для нагадування про необхідність проходження навчання або інформування про нові матеріали, що забезпечить регулярність навчального процесу.

Використання VR-технологій для навчання персоналу ТзОВ "БУДМАКС" може стати конкурентною перевагою підприємства, особливо у сферах, де важливі практичні навички взаємодії з клієнтами. VR-тренажери дозволяють створити реалістичні симуляції різноманітних робочих ситуацій, від рутинного обслуговування клієнтів до надзвичайних ситуацій, що потребують швидкого та правильного реагування.

В таблиці 3.4 представлено поетапний план впровадження інноваційних методів навчання в ТзОВ "БУДМАКС".

Таблиця 3.4.

**План впровадження інноваційних методів навчання в ТзОВ
"БУДМАКС"**

Етап	Тривалість	Основні заходи	Очікувані результати	Бюджет, тис. грн
I етап - Підготовчий	2-3 місяці	– Технічний аудит IT-інфраструктури – Вибір технологічних рішень – Формування технічного завдання – Пошук постачальників та підрядників	– Готовність технічної бази – Затверджені технічні рішення – Підписані договори на розробку	150-200
II етап - Розробка базової платформи	4-5 місяців	– Розробка LMS платформи – Створення мобільного додатку – Розробка базового контенту – Тестування систем	– Функціонуюча навчальна платформа – Базовий набір навчальних модулів – Протестовані технічні рішення	400-500
III етап - Пілотне впровадження	2-3 місяці	– Запуск платформи для обраної групи користувачів – Навчання адміністраторів – Збір зворотного зв'язку – Усунення виявлених недоліків	– Відлагоджена система навчання – Навчені адміністратори – Перші результати ефективності	80-120
IV етап - Масштабування	3-4 місяці	– Підключення всіх категорій персоналу – Розширення контенту – Впровадження VR-тренажерів – Запуск гейміфікації	– Повне охоплення персоналу – Комплексна система навчання – Підвищення показників навчання	300-400
V етап - Розвиток та оптимізація	Постійно	– Створення нового контенту – Розвиток соціального навчання – Аналіз ефективності та оптимізація	– Постійно оновлювана система – Персоналізоване навчання – Максимальна ефективність	200-250 щорічно

Для кінотеатрів можна розробити симуляції роботи з різними типами клієнтів (сім'ї з дітьми, молодіжні компанії, літні люди), нестандартних ситуацій (технічні збої під час сеансу, конфлікти між глядачами, медичні випадки) та процедур евакуації.

Впровадження запропонованих інноваційних методів навчання дозволить ТзОВ "БУДМАКС" досягти суттєвих конкурентних переваг у сфері розвитку персоналу. Очікується, що використання цифрових технологій підвищить охоплення працівників програмами навчання з 28% до 85-90%, скоротить час, необхідний для засвоєння нових компетенцій, на 30-40% та зменшить витрати на навчання одного працівника на 25-30% за рахунок масштабування та повторного використання навчальних матеріалів. Особливо важливим ефектом стане підвищення якості обслуговування клієнтів завдяки більш ефективній підготовці персоналу, що безпосередньо вплине на лояльність клієнтів та фінансові результати підприємства.

3.3. Розробка системи мотивації персоналу для забезпечення ефективного професійного розвитку.

Ефективність будь-якої системи управління розвитком персоналу значною мірою залежить від рівня мотивації працівників до навчання та професійного зростання. Як свідчать результати проведеного дослідження, одним з ключових бар'єрів для успішного розвитку персоналу в ТзОВ "БУДМАКС" є недостатня мотивація працівників до участі в програмах навчання та саморозвитку. Зокрема, результати анкетування показали, що лише 44,8% респондентів загалом задоволені існуючою системою розвитку персоналу, а 54,0% працівників не бачать чіткого зв'язку між навчанням та кар'єрним зростанням.

Ця ситуація є типовою для багатьох українських підприємств, де традиційно недооцінюється роль нематеріальної мотивації та не створюються належні стимули для професійного розвитку. Для диверсифікованого підприємства, такого як ТзОВ "БУДМАКС", яке функціонує одночасно в різних сферах бізнесу, розробка ефективної системи мотивації персоналу до професійного розвитку набуває особливої актуальності, адже необхідно врахувати специфіку мотиваційних потреб працівників різних бізнес-напрямків, різних вікових груп та рівнів кваліфікації.

На відміну від мотивації до виконання поточних робочих завдань, мотивація до навчання та розвитку має довгостроковий характер, часто не приносить миттєвих результатів та вимагає додаткових зусиль з боку працівника. Водночас, саме ця мотивація є ключовим фактором формування людського капіталу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [9].

Для створення ефективної системи мотивації необхідно врахувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули, при цьому особлива увага має приділятися формуванню внутрішньої мотивації працівників, яка базується на усвідомленні ними цінності професійного розвитку для власної кар'єри та особистісного зростання.

На основі аналізу існуючої ситуації в ТЗОВ "БУДМАКС" та сучасних тенденцій у сфері мотивації персоналу, нами розроблено комплексну систему мотивації персоналу до професійного розвитку, яка включає матеріальні та нематеріальні стимули, диференційовані за категоріями персоналу та бізнес-напрямами. В таблиці 3.5 представлено структуру запропонованої системи мотивації.

Особливістю запропонованої системи мотивації є її диференційований підхід до різних категорій персоналу та бізнес-напрямків ТЗОВ "БУДМАКС". Для керівників вищої ланки основний акцент робиться на кар'єрній мотивації та можливостях професійного зростання, включаючи участь у стратегічних проектах, отримання додаткових повноважень та можливості впливу на розвиток підприємства. Керівники середньої ланки мотивуються переважно через поєднання матеріальних стимулів (доплати за кваліфікацію, премії за навчання) та кар'єрних можливостей (участь у програмах кадрового резерву, ротація між підрозділами) [15].

Для спеціалістів найбільш важливими є можливості професійного зростання, визнання експертності та компенсація витрат на навчання, особливо для тих, хто прагне розвивати унікальні компетенції в своїй сфері. Технічні працівники та обслуговуючий персонал потребують переважно матеріальної

мотивації (премії за навчання, доплати за додаткові навички) та нематеріального визнання (програми "Працівник місяця", публічне відзначення досягнень), оскільки для цієї категорії працівників важливо відчувати цінність своєї роботи та можливості для покращення умов праці.

Таблиця 3.5.

**Система мотивації персоналу до професійного розвитку в ТзОВ
"БУДМАКС"**

Тип мотивації	Інструменти мотивації	Цільові групи	Умови отримання	Очікуваний ефект
Матеріальна мотивація				
Премії за навчання	Одноразові премії за успішне завершення навчальних програм (від 2 до 10 тис. грн)	Всі категорії персоналу	Успішне проходження сертифікації з оцінкою не нижче 80%	Підвищення зацікавленості у якісному навчанні
Доплати за кваліфікацію	Постійні доплати до заробітної плати за наявність сертифікатів (5-15% до окладу)	Спеціалісти, керівники середньої ланки	Отримання професійних сертифікатів, підтвердження кваліфікації	Стимулювання до постійного підвищення кваліфікації
Компенсація витрат на навчання	Повна або часткова компенсація витрат на зовнішнє навчання	Ключові спеціалісти, кадровий резерв	Успішне завершення навчання та застосування знань на практиці	Зниження фінансового бар'єру для навчання
Кар'єрні премії	Додаткові виплати при просуванні на вищу посаду	Працівники, включені до кадрового резерву	Проходження програм розвитку лідерських компетенцій	Стимулювання до кар'єрного розвитку
Нематеріальна мотивація				
Програма "Працівник місяця/року"	Публічне визнання досягнень у професійному розвитку	Всі категорії персоналу	Активна участь у навчанні, застосування знань, наставництво	Підвищення престижу навчання
Внутрішні гранти на навчання	Можливість отримати фінансування на реалізацію навчальних ініціатив	Ініціативні працівники	Подання та захист проектів розвитку компетенцій	Стимулювання творчого підходу до навчання
Гнучкий графік для навчання	Надання додаткового вільного часу для навчання	Працівники, які проходять довгострокові програми	Участь у програмах розвитку тривалістю понад 40 годин	Усунення часових бар'єрів для навчання
Менторство та коучинг	Персональна підтримка від досвідчених колег або зовнішніх	Високопотенційні працівники	Включення до програм розвитку талантів	Прискорення професійного зростання

	експертів			
Кар'єрна мотивація				
Прозора система просування	Чіткі критерії та процедури кар'єрного зростання	Всі категорії персоналу	Досягнення визначених компетенцій та результатів	Підвищення довіри до системи розвитку
Ротація між підрозділами	Можливість працювати в різних бізнес-напрямах	Спеціалісти, керівники	Успішне завершення крос-функціональних програм	Розширення компетенцій та досвіду
Участь у стратегічних проектах	Залучення до важливих ініціатив підприємства	Працівники з високим потенціалом	Демонстрація лідерських якостей та ініціативності	Підвищення відчуття значущості
Делегування повноважень	Розширення зони відповідальності	Працівники кадрового резерву	Готовність до прийняття додаткових обов'язків	Практичне застосування нових компетенцій

Джерело: розроблено автором

Специфіка мотивації також має враховувати особливості різних бізнес-напрямків підприємства. В таблиці 3.6 представлено диференційовані підходи до мотивації персоналу різних бізнес-напрямків.

Таблиця 3.6.

Диференційовані підходи до мотивації персоналу різних бізнес-напрямків ТЗОВ "БУДМАКС".

Бізнес-напрямок	Ключові мотиваційні фактори	Специфічні інструменти мотивації	Показники ефективності
Кінопрокат	– Творчий розвиток; – Взаємодія з мистецтвом; – Клієнтоорієнтованість; – Технічні інновації.	– Участь у кінофестивалях за рахунок компанії; – Преміювання за організацію успішних кіноподій; – Навчання на базі провідних кінотеатрів; – Сертифікація з кінотехнологій.	– Рівень задоволеності глядачів; – Кількість успішних спеціальних показів; – Обсяг продажів додаткових послуг.
Ресторанні послуги	– Кулінарна майстерність; – Командна робота; – Сервісна досконалість; – Гігієнічні стандарти.	– Кулінарні майстер-класи від шеф-кухарів; – Змагання між командами ресторанів; – Преміювання за відгуки клієнтів; – Стажування в провідних ресторанах.	– Рейтинг ресторанів; – Швидкість обслуговування; – Рівень повернення клієнтів; – Дотримання стандартів якості.
Оренда нерухомості	– Професійна експертиза; – Переговорні навички; – Аналітичне	– Сертифікація з управління нерухомістю; – Участь у профільних конференціях; – Бонуси за залучення нових	– Рівень заповнюваності об'єктів; – Середня тривалість договорів оренди; – Кількість нових

	мислення; – Довгострокові відносини;	клієнтів; – Навчання переговорним технікам.	клієнтів; – Прибутковість портфеля.
Рекламна діяльність	– Креативність; – Інноваційність; – Результативність кампаній; – Клієнтський успіх.	– Навчання креативним технікам; – Участь у рекламних фестивалях; – Преміювання за успішні кампанії; – Стажування в креативних агентствах.	– Ефективність рекламних кампаній; – Рівень задоволеності клієнтів; – Кількість нагород та визнань; – Обсяг залучених нових клієнтів.

Впровадження запропонованої системи мотивації потребує поетапного підходу та ретельного планування. Перший етап (1-2 місяці) передбачає розробку детальних положень про систему мотивації, затвердження бюджету на стимулювання персоналу (рекомендується виділити 3-5% від фонду оплати праці), підготовку керівників до роботи з новою системою та інформування всіх працівників про нові можливості. Другий етап (3-4 місяці) включає пілотне впровадження системи мотивації для однієї з категорій персоналу (рекомендується розпочати зі спеціалістів), апробацію основних інструментів мотивації, збір зворотного зв'язку та корегування системи за результатами пілотного впровадження. Третій етап (5-8 місяців) передбачає повномасштабне впровадження системи для всіх категорій персоналу, запуск програм визнання та винагородження, інтеграцію системи мотивації з системою оцінки персоналу та планування кар'єри.

Особливою увагою при впровадженні системи мотивації має користуватися забезпечення її справедливості та прозорості, оскільки результати анкетування показали, що 45,9% працівників вважають існуючий доступ до програм розвитку несправедливим [власне дослідження]. Для вирішення цієї проблеми необхідно чітко визначити критерії отримання різних видів мотиваційних заохочень, забезпечити прозорість процедур їх надання, створити механізми оскарження рішень та регулярно інформувати персонал про можливості для розвитку. Також важливо забезпечити регулярний моніторинг ефективності системи мотивації через проведення опитувань

задоволеності персоналу, аналіз показників участі в програмах навчання, оцінку впливу на плинність кадрів та продуктивність праці.

Очікується, що впровадження запропонованої системи мотивації дозволить підвищити частку працівників, охоплених програмами розвитку, з 28% до 60-70% протягом першого року впровадження, збільшити рівень задоволеності персоналу системою розвитку з 44,8% до 70-75%, знизити плинність кадрів на 15-20% та підвищити загальну ефективність програм навчання на 25-30%. Крім того, формування культури постійного навчання та розвитку сприятиме підвищенню інноваційності підприємства, поліпшенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій ТзОВ "БУДМАКС" на ринку.

Висновок до розділу 3.

У третьому розділі роботи розроблено комплексну систему вдосконалення управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС", яка враховує специфіку діяльності диверсифікованого підприємства та сучасні тенденції у сфері корпоративного навчання. Запропоновані стратегічні напрями включають формування єдиної стратегії розвитку персоналу, інтегрованої в загальну бізнес-стратегію підприємства, створення корпоративного центру розвитку персоналу, впровадження системи управління талантами та кар'єрного планування, розвиток крос-функціональних компетенцій для забезпечення синергії між різними бізнес-напрямами, впровадження інноваційних технологій навчання та формування системи оцінки ефективності інвестицій у розвиток персоналу.

Особливу увагу приділено використанню цифрових технологій, зокрема створенню корпоративної платформи навчання, мобільних додатків для мікронавчання, VR-тренажерів для відпрацювання практичних навичок, гейміфікації навчального процесу та персоналізованого навчання з використанням штучного інтелекту, що дозволить підвищити ефективність та доступність програм розвитку для всіх категорій персоналу.

Розроблена система мотивації персоналу до професійного розвитку враховує потреби різних категорій працівників та специфіку бізнес-напрямків ТзОВ "БУДМАКС", поєднуючи матеріальні та нематеріальні стимули для забезпечення максимальної ефективності. Комплексне впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити частку працівників, охоплених програмами розвитку, з 28% до 60-70%, збільшити рівень задоволеності персоналу системою розвитку з 44,8% до 70-75%, знизити плинність кадрів на 15-20% та підвищити загальну ефективність програм навчання на 25-30%.

Очікується, що реалізація розроблених рекомендацій сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на основі розвитку людського капіталу, підвищенню якості обслуговування клієнтів у всіх бізнес-напрямах та забезпеченню сталого розвитку ТзОВ "БУДМАКС" в довгостроковій перспективі. Поетапний підхід до впровадження з чітко визначеними термінами, відповідальними особами та показниками ефективності забезпечить успішну реалізацію запропонованої стратегії вдосконалення системи управління розвитком персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС" підтвердило актуальність та практичну значущість обраної теми в контексті сучасних викликів, з якими стикаються диверсифіковані підприємства України. В умовах посилення конкуренції, технологічних змін та трансформації вимог ринку праці, ефективне управління розвитком персоналу стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства. Дослідження показало, що традиційні підходи до розвитку персоналу вже не відповідають сучасним потребам бізнесу та очікуванням працівників, що вимагає кардинального переосмислення стратегій та методів управління людським капіталом.

Теоретична частина дослідження дозволила систематизувати сучасні підходи до управління розвитком персоналу та виявити їх особливості в умовах диверсифікованого бізнесу. Встановлено, що ефективна система управління розвитком персоналу має базуватися на принципах системності, стратегічної спрямованості, диференційованості, синергетичності, інноваційності та економічної доцільності. Особливу увагу приділено компетентнісному підходу, який дозволяє конкретизувати цілі розвитку персоналу та забезпечити їх відповідність стратегічним потребам організації.

Встановлено, що компанія, яка функціонує в чотирьох основних бізнес-напрямах (кінопрокат, ресторанні послуги, оренда нерухомості, рекламна діяльність), має фрагментарну та несистемну підходу до розвитку персоналу. За результатами проведеного дослідження розроблено комплексну систему вдосконалення управління розвитком персоналу ТзОВ "БУДМАКС", яка включає шість стратегічних напрямів: формування єдиної стратегії розвитку персоналу, створення корпоративного центру розвитку, впровадження системи управління талантами, розвиток крос-функціональних компетенцій, впровадження інноваційних технологій навчання та формування системи оцінки ефективності. Очікується, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити частку працівників, охоплених програмами розвитку, з

28% до 60-70%, збільшити рівень задоволеності персоналу до 70-75% та знизити плинність кадрів на 15-20%.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу, які можуть бути впроваджені не лише в ТзОВ "БУДМАКС", але й адаптовані для інших диверсифікованих підприємств України.

Запропоновані підходи до інтеграції цифрових технологій у корпоративне навчання, формування системи мотивації персоналу та забезпечення синергії між різними бізнес-напрямами мають універсальний характер та можуть сприяти підвищенню ефективності управління людським капіталом на багатьох підприємствах. Реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на основі розвитку людського капіталу та забезпеченню його успішного функціонування в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко Л.П., Бацалай Т.М., Бацалай Ю.М.(2012). Формування механізму управління інтелектуальним капіталом інноваційно-активного підприємства. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. Вип. 4. С. 139–145.
2. Бабчинська О.І. Моніторинг розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2020. № 6. С. 145-149.
3. Базалійська Н.П., Пилипчук У.О. (2014). Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема управління персоналу. Молодий вчений. Економічні науки. №6. С. 73- 75.
4. Байдулін В.Б., Злочевська Л.С., Торчевська Н. В. Як планувати власну професійну кар'єру: методичні рекомендації для учнів ПТНЗ. Київ: ІПТО НАПН України, 2019. 80 с.
5. Бей Г.В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. (2018). «Modern Economics». №8. С. 6-14.
6. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>.
7. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 14. С. 279-283. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/39.pdf.
8. Бучинська Т.В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» Вип. №7 Ч. 2. Херсон. 2014. С.144-146.
9. Гарбарчук К.В. Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства. Двадцять п'яти економіко-правові

дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. Львів. 2018. С. 20-21.

10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 556-561. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf>.

11. Гризовська Л.О. (2014). Формування методичних підходів до оцінки ефективності системи розвитку персоналу інноваційно - активних промислових підприємств. Економічний аналіз : зб. наук. праць, Том 15. № 3. С. 12-20.

12. Грішнова О. А., Заїчко О. С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. Вісник економічної науки України. 2016. №2, с. 52-57.

13. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.

14. Гугул О. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. (2013). Інноваційна економіка. № 6. С. 194–198.

15. Данюк В.М. Безперервний розвиток персоналу як домінуючий чинник інноваційного виробництва. 2018. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267876.pdf>.

16. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

17. Дем'яненко А.М. (2015). Удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємствах. Технології та дизайн. Економіка. № 2 (15). С.1–11.

18. Дериховська В. І. Модель оцінки рівня розвитку персоналу підприємства. Економіка розвитку. 2012. № 1 (61). С. 114-117.

19. Дороніна О.А. (2018). Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. Вип. 3 (05). С.23–32.
20. Єлець О.П. (2016). Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Вип. 2 (02). С. 78–83.
21. Єпіфанова І. Ю. (2018). Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. Економіка і суспільство. №14. С. 354–360.
22. Жиленко А.Ю.(2018). Особливості управління розвитком персоналу на підприємстві Молодий вчений. № 11 (63). С. 418–420.
23. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. За заг. ред. М. С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с. URL: <http://lib.idgu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/%D0%A3%D0%A0%D0%9F.pdf>.
24. Зленко А.М., Мірошніченко Д.А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економічний вісник університету. 2015. Вип. 24(1). С. 34-38. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/issue/view/14/evu.24.1>
25. Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. Впровадження європейських методик тайм-менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 21. С. 288-292. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>.
26. Калініна С. П. (2017). Передумови конкуренції за людський потенціал: молодіжний сегмент міжнародного ринку праці. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. Вип. 33. С. 174–179.
27. Касич А. О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. №16. С. 130–134. 49. Токмакова І. В.

Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №63. С. 180–186.

28. Колосок В. (2019). Характеристика моделей управління розвитком персоналу промислового підприємства. Економіка і суспільство. № 9 (100). С. 8-12.

29. Колот А. (2016). Цінності трудового життя та гідна праця: філософія взаємодії і розвитку Україна: аспекти праці. №1. С. 3–12.

30. Коцко Т.А., Гарбарчук К.В. Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. IX Всеукр. наук-практ. конф. 12 квітня 2018 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. С. 106.

31. Лугова В.М., Голубєв С.М.. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

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

33. Остряніна С.В., Дробітько Д.О., Мокій О.О. Управління розвитком персоналу підприємства у контексті впровадження сучасних технологій самоменеджменту. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: матеріали XXIX Міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD-2021, м. Харків, 18–20 травня 2021 р. Харків, Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. НТУ «ХПІ». 311 с.

34. Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки Серія Регіональна економіка. 2022. № 19(75). С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26).

35. Просюкова А. Що таке розвиток персоналу: повний огляд поняття і методів навчання персоналу в організації + 5 етапів розвитку персоналу з допомогою ротації кадрів. URL: <https://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/963-rozvitok-personalu--ce-5-etapiv-rotacii-kadriv.html>.

36. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7903>.
37. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. Финансы, учет, банки. 2016. Вып. 1. С. 288–294. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32.
38. Славогородська О. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві до підвищення компетентності як інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств // Проблеми науки. 2016. № 1. С. 94-98.
39. Татаревська М.С., Савченко Г.О., Збрицька Т.П. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
40. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві // Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознова та ін. Київ, 2018. 166 с.
41. Телишевська Л.І., Успенко В.І. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 187-197. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/2\(56\)/24-Telyshevska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/2(56)/24-Telyshevska.pdf).
42. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 С. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/19480/1/tekhnolohii_upravlinnia_personalom.pdf
43. Токмакова І. В. Розвиток технологій управління трудовим потенціалом підприємств. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. №63. С. 180–186.

44. Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О. Антикризове управління Нсоціально-економічними системами в умовах невизначеності повоєнного періоду. Вісник Хмельницького національного університету. 2023, № 1. С. 7-13.
45. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136>.
46. Чикуркова А. Д. Методичні підходи до оцінювання стратегії управління персоналом підприємства. Економіка АПК. 2018. №2. С. 49–55.
47. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Том. 30 (69), №4. С. 82-85. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_4%282%29
48. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_10_16
49. Шведа Н. Прикладні аспекти організації командної роботи в публічній організації. Публічне управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: колективна монографія / За редакцією д.е.н., проф. Кирич Н.Б. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2020. С. 236-254.
50. Шевченко Е.Ю. Планування кар'єри як складова частина управління персоналом на підприємстві. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/40314/1/190-191.pdf>
51. Шелюжак І.Г., Тодорюк С.І., Кифяк В.І. Інноваційні методи розвитку персоналу. Бізнес Інформ. 2020. №3. С. 437–444. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-3-437-444>
52. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямулич М.І., Потьомкіна О.В., Серeda О.В. Управління персоналом : підручник. За заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

53. Ягодзінский С., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>

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

55. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві. 2020. Вип. 2 С. 257-262.

56. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). Pp. 389-407.

57. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.