

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ СЕРВІСНОЇ КОМПАНІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖ-61

Спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

_____ Анна ПІКУС
Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент
кафедри економіки та менеджменту
_____ Олена МИКОЛЕНКО

Рецензент: доктор
економічних наук, професор
_____ Олена СЕРГІЄНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____Лариса ТЕШЕВА

«_____» 2025_ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Пікус Анни Олексіївни

1. Тема роботи «Розробка стратегії розвитку персоналу сервісної компанії»
керівник роботи Миколенко Олена Петрівна, кандидат економічних наук, доцент
кафедри економіки та менеджменту.

затверджені наказом вищого навчального закладу від
11.11.2025 року №2101-5/4103

2. Строк подання студентом роботи «_02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: вивчити теоретичні засади стратегії
розвитку персоналу, здійснити аналіз системи розвитку персоналу в організації,
розробити стратегію розвитку персоналу в
організації_____

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового

	керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «_02_» вересня 2025__р.

Здобувач вищої освіти _____ Анна ПІКУС

Керівник роботи _____ Олена МИКОЛЕНКО

Гарант освітньої програми _____ Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СЕРВІСНИХ КОМПАНІЯХ.....	5
1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку персоналу.....	5
1.2 Етапи розробки стратегії розвитку персоналу.....	14
1.3 Методи та моделі розвитку персоналу в сервісних компаніях.....	18
1.4 Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ "ВЕК-ЮА" .	32
2.1. Оцінка господарської діяльності підприємства.....	32
2.2. Аналіз корпоративної культури.....	36
2.3. Оцінка стану та потенціалу розвитку персоналу.....	43
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ	47
3.1. Формування стратегічних цілей та завдань розвитку персоналу.	47
3.2. Формування моделі компетенцій для ТОВ "ВЕК-ЮА".....	50
3.3.План впровадження стратегії: навчання, мотивація, оцінка ефективності....	58
3.4. Очікувані результати та оцінка ефективності стратегії.....	67
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації економіки України, високої конкуренції на ринку праці та стрімкого розвитку сервісного сектору питання ефективного управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Сервісні компанії, на відміну від виробничих підприємств, створюють основну цінність через якість послуг, професіоналізм і компетентність персоналу. Саме тому стратегічний розвиток персоналу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та стабільності організації.

Проблема формування ефективної стратегії розвитку персоналу залишається актуальною, оскільки багато компаній не мають системного підходу до навчання, мотивації, оцінювання та просування кадрів. У результаті це призводить до втрати кваліфікованих працівників, зниження рівня задоволеності клієнтів і погіршення фінансових показників. Водночас сучасні методи управління персоналом, засновані на компетентнісному підході, дозволяють комплексно розвивати людський капітал, орієнтуючись на стратегічні цілі компанії.

Проблемі розвитку персоналу присвячено праці багатьох українських і зарубіжних науковців, серед яких Барський Ю.М., Панюк Т. П., Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л., які розглядали питання підвищення ефективності кадрового потенціалу, формування компетенцій, мотивації та управління кар'єрою працівників.

Проте, варто також зазначити, що в умовах цифровізації бізнесу, підвищення ролі клієнтського сервісу та постійних змін у зовнішньому середовищі, питання, а саме методологія стратегічного управління персоналом саме у сфері послуг, потребує подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу в сервісній компанії ТОВ «БЕК-ЮА».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- розкрити сутність та основні теоретичні підходи до формування стратегії розвитку персоналу;

- визначити етапи розробки стратегії розвитку персоналу в сервісних компаніях;
- дослідити методи та моделі розвитку персоналу;
- проаналізувати систему управління та розвитку персоналу в ТОВ «БЕК-ЮА»;
- провести оцінку корпоративної культури підприємства та рівня компетентності працівників;
- розробити стратегію розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу;
- запропонувати план упровадження стратегії та оцінити її очікувану ефективність.

Об'єктом дослідження є процес розвитку персоналу в сервісних компаніях.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу в ТОВ «БЕК-ЮА».

Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні підходу до розробки стратегії розвитку персоналу шляхом інтеграції компетентнісної моделі в стратегію розвитку персоналу підприємства та загальну систему стратегічного управління, що дозволяє узгодити розвиток працівників із цілями підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розробленої стратегії розвитку персоналу в діяльності ТОВ «БЕК-ЮА» для підвищення ефективності кадрового потенціалу, мотивації працівників і якості надання послуг, а також адаптації для інших сервісних компаній, що також прагнуть покращення рівня компетенцій персоналу.

Методи дослідження, використані в роботі, включають: аналіз і синтез, порівняльний та системний підходи, методи анкетування та експертної оцінки, SWOT-аналіз, а також елементи моделювання.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СЕРВІСНИХ КОМПАНІЯХ

1.1 Поняття та сутність стратегії розвитку персоналу

Стратегії розвитку персоналу, або HR-стратегії в організації – це механізми та процеси, що організації використовують для управління своїми співробітниками. Для організації це є способом гарантувати, що людські ресурси організації використовують таким чином, щоб вони відповідали цілям організації. За допомогою HR-стратегії компанія може ефективніше керувати ефективністю роботи та розвитком співробітників, а також створювати програми та політики, що підтримують загальну стратегію організації.

Метою HR-стратегії є створення політик та програм, що відповідають бізнес-стратегії організації. Основна відмінність між управлінням людськими ресурсами та HR-стратегіями полягає в тому, що управління людськими ресурсами зосереджено на повсякденному управлінні співробітниками, в той час як HR-стратегії зосереджені на тому, як працівники можуть досягти спільних цілей організації. Це означає, що при впровадженні HR-стратегії насамперед необхідно враховувати бізнес-цілі організації, а потім створити програми та політику, які підтримують ці цілі.

Деякі поширені приклади HR-стратегії включають:

- управління продуктивністю – створення систем для відстеження та підвищення ефективності роботи працівників;
- навчання та розвиток – виявлення потреб працівників у розвитку та надання навчання та ресурсів, які допомагають їм удосконалюватися, та співставлення цих потреб із планами організації;
- компенсації та пільги – розробка програм виплат, заробітних плат, компенсацій, пільг та додаткової фінансової підтримки від компанії, які залучають та утримують співробітників;

- відносини зі співробітниками – управління особистісними відносинами зі співробітниками та формування атмосфери в колективі для створення позитивного робочого середовища [6, с.81].

Це лише кілька прикладів типів програм та політик, які можуть бути частиною HR-стратегії. Конкретні програми та політика варіюватимуться в залежності від цілей організації та потреб її співробітників у кожен конкретний момент діяльності.

HR-стратегії мають високу значущість, оскільки допомагають організаціям досягати своїх цілей, проводити стійку довготривалу діяльність, та робити це ефективніше. Приводячи кадрові програми та політику у відповідність до бізнес-стратегії організації, HR-стратегія може допомогти підвищити ефективність роботи співробітників, сприяти розвитку кадрового потенціалу та створенню позитивного робочого середовища. HR-стратегія також може допомогти економити кошти за рахунок скорочення плинності кадрів та підвищення продуктивності, може підвищити ефективність роботи співробітників завдяки створенню систем для відстеження та підвищення продуктивності. HR-стратегія здатна надати допомогу організаціям у розвитку робочої сили, визначаючи потреби співробітників у навчанні та надаючи необхідні ресурси для їх удосконалення. А також можуть виступати регуляторами, що навпаки скорочують витрати, виходячи з нових умов ринку праці чи внутрішньої культури.

Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій поточний стан та допомагає в оцінці успішності реалізації обраної стратегії. За результатами проведеного аналізу вибирається найбільш прийнятний варіант HR-стратегії, у разі потреби він коригується і приймається як оптимальний для реалізації в управлінні персоналом організації у наступні періоди. Завершальним етапом формування HR-стратегії є контроль над її реалізацією, досягнення запланованої стратегічної мети.

Формуючи HR-стратегію, потрібно враховувати всі напрями роботи з персоналом: добір, оцінювання, розвиток, мотивування та інші. В даний час організації часто скорочують чисельність персоналу, мотивуючи це існуючими

витратами, які необхідно скоротити, не враховуючи значення конкретного працівника для бізнес-процесу чи стратегічне значення персоналу.

Формування HR-стратегії потребує врахування сучасних аспектів управління ефективністю виробництва організації [3, с. 158]. Саме система цілей висуває певні вимоги щодо компетенцій керівників і є основною для розробки чи оптимізації організаційної структури, розподілу зон відповідальності та повноважень, створення системи матеріального стимулювання працівників та складання їхніх планів розвитку. «Для досягнення поставлених цілей організації, керівники повинні постійно контролювати мету кожного співробітника, щоб їх цілі збігалися з цілями організації, інакше організація не зможе досягти бажаних результатів» [2, с.25].

Персональна ефективність керівників так само визначається низкою факторів, серед яких, по-перше, етап розвитку компанії та цілі, поставлені перед нею у стратегічному періоді; по-друге, місце керівника в ієрархії; по-третє, об'єктивні вимоги, що визначають управлінську компетентність.

Аналіз наукових публікацій щодо сучасних аспектів управління людськими ресурсами організації доводить, що вчені та практики наполягають на необхідності розвитку у діяльності сучасних організацій практики доопрацювання стратегічного HR-менеджменту [5, с. 109].

Більшість існуючих нині концепцій стратегічного управління людськими ресурсами виходить з принципу підпорядкування системи стратегічного управління людськими ресурсами загальної корпоративній системі стратегічного менеджменту (стратегічна концепція субординації).

Сформована HR-стратегія має бути спрямована на вирішення як завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності бізнесу, так і завдань щодо реалізації процесів управління людськими ресурсами.

У процесі формування HR-стратегії організації доцільним є зіставлення етапів життєвого циклу працівника у відносинах з компанією-роботодавцем (залучення, адаптація, розвиток, утримання, вивільнення) та процесів управління людськими ресурсами, які підтримують життєвий цикл працівника (планування,

підбір та відбір, оцінка, програмування заохочення та утримання, відділення від організації (скорочення, припинення трудового договору тощо). Оскільки HR-стратегія обов'язково підпорядковується загальній стратегії організації, важливо узгодити стратегію організації з процесами керування людськими ресурсами.

Розроблення HR-стратегії на основі моделі життєвого циклу працівника передбачає поетапний і логічно структурований підхід, спрямований на узгодження кадрових процесів із загальною стратегією організації. Така стратегія формується шляхом визначення ключових HR-процесів, їх інтеграції зі стратегічними орієнтирами підприємства, а також вибору актуальних методів і інструментів управління персоналом, що відповідають сучасним практикам менеджменту. У межах цієї моделі виокремлюють кілька основних етапів:

- ідентифікація процесів управління людськими ресурсами відповідно до стадій життєвого циклу працівника у взаємодії з роботодавцем;
- формування стратегічних орієнтирів та визначення пріоритетних напрямів HR-стратегії;
- зіставлення загальної стратегії організації з системою HR-процесів;
- безпосереднє формування HR-стратегії на основі аналітичної матриці із застосуванням сучасних інструментів, методик і технологій кадрового менеджменту [7, с. 18].

Для глибшого розуміння механізму розроблення HR-стратегії доцільно проаналізувати взаємозв'язок між окремими етапами управління людськими ресурсами та реалізацією стратегічних цілей організації. На кожному етапі кадрового циклу формується певний внесок у досягнення довгострокових результатів, хоча інтенсивність та оперативність цього впливу можуть суттєво відрізнятися [1].

Першою фазою HR-процесу є «планування, підбір та відбір персоналу». Вона не забезпечує миттєвого стратегічного ефекту, проте є критично важливою для формування майбутнього кадрового потенціалу. Саме якість набору персоналу, його професійна відповідність цілям підприємства та гармонійність кількісного і якісного складу визначають здатність організації реалізувати свою стратегію в

довгостроковій перспективі. Від точності кадрового прогнозування, грамотного відбору та обґрунтованого прийняття рішень залежить стійкість організації в майбутньому.

Етап «адаптація та професійна орієнтація» також не має миттєвого стратегічного ефекту, але є фундаментом для подальшого розвитку компетентностей працівника. Саме під час адаптації нові співробітники отримують інформацію про свої функціональні обов'язки, правила внутрішнього розпорядку, стандарти поведінки, корпоративні норми та очікування щодо якості виконання роботи. Успішна адаптація мінімізує ризики плинності кадрів і створює передумови для формування високого рівня залученості.

Більш тісно зі стратегічними орієнтирами організації пов'язаний етап «розвиток і навчання персоналу». У сучасних умовах стрімкого технологічного прогресу швидко відбувається моральне старіння знань, а отже — саме постійне навчання стає центральним чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковці підкреслюють, що розвиток персоналу виступає одним із ключових елементів ефективності організації, оскільки забезпечує здатність працівників оперативно адаптуватися до змін та реалізовувати інноваційні рішення [4, с. 100. Замість орієнтації на формальні дипломи та сертифікати акцент робиться на формуванні конкретних компетенцій, що мають безпосередню практичну цінність [2, с. 26].

Етап «оцінка та контроль продуктивності» відіграє не менш важливу роль, ніж «мотивація та утримання персоналу». Оцінка результативності дозволяє об'єктивно визначити рівень ефективності працівників, виявити потребу у професійному розвитку та закласти підґрунтя для подальших рішень у сфері мотивації. Фактично, якість оцінювання визначає вектор ефективності управління персоналом у коротко- і довгостроковій перспективі [8, с. 208]. Саме на основі результатів оцінки формується політика заохочень, кар'єрного просування, дисциплінарних заходів та розвитку кадрового резерву.

Важливо, щоб менеджери розглядали оцінювання ефективності роботи як передумову етапу «мотивація та утримання», оскільки це дозволяє справедливо

визначити ступінь залучення працівників і якість виконаних завдань. Раціональний розподіл винагород і визнання заслуг працівників забезпечують підвищення трудової активності саме тих співробітників, які демонструють високу продуктивність і прагнення до професійного розвитку.

Завершальною стадією життєвого циклу працівника є етап «вивільнення». Його вплив на реалізацію стратегії організації визначається характером причин, що призводять до припинення трудових відносин. Якщо звільнення має природний або прогнозований характер (наприклад, вихід на пенсію), такий етап не створює значних ризиків для стабільності підприємства, за умови дотримання норм трудового законодавства та забезпечення соціальних гарантій [10].

Тривалість перебування працівника на тій чи іншій стадії життєвого циклу визначається як його особистими характеристиками, професійними прагненнями, так і впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. Серед внутрішніх чинників особливе значення має обсяг коштів, який організація інвестує у розвиток свого персоналу, а також наявність ефективної системи управління талантами. Натомість зовнішні фактори пов'язані зі станом ринку праці, галузевими тенденціями та соціально-економічним середовищем.

Розглянута послідовність етапів життєвого циклу працівника має циклічний характер і відтворюється кожного разу під час зміни місця роботи. Після переходу до іншої організації працівник починає новий цикл, стартуючи з етапу адаптації.

Узагальнюючи проведений аналіз, слід наголосити, що HR-стратегія розвитку персоналу є системоутворювальним елементом управління підприємством. Вона забезпечує формування високопрофесійної команди, здатної ефективно виконувати поставлені завдання та сприяти досягненню стратегічних орієнтирів організації. Стратегія розвитку персоналу повинна інтегруватися із загальною стратегією підприємства та відповідати його місії, цілям і ціннісним орієнтирам.

У сучасних умовах більшість підприємств визнають розвиток персоналу одним із ключових чинників стратегічного успіху. Людські ресурси виступають основою функціонування організації, визначаючи її здатність до довгострокового

розвитку, трансформацій та підтримання конкурентних позицій на ринку. Розвиток персоналу є формою інвестицій, спрямованою не лише на підвищення ефективності діяльності підприємства, а й на вдосконалення компетентностей працівників.

Ефективне управління розвитком персоналу потребує наявності цілісної HR-стратегії, яка буде узгоджена з бізнес-стратегією підприємства. У сучасних теоріях управління підкреслюється необхідність тісної інтеграції стратегії розвитку персоналу із загальною стратегією компанії, оскільки кадровий потенціал є базою для визначення організаційних можливостей і формування стратегічних пріоритетів, а сама HR-стратегія сприяє формуванню продуктивності персоналу через формування мотивації та необхідних навичок у команді.

Більше того, загальна стратегія розвитку підприємства не лише повинна узгоджуватися з кадровою, а й у багатьох випадках формуватися на її основі та закладених нею принципах, адже підкреслимо ще раз, що саме людський капітал визначає потенціал організації та її спроможність досягти поставлених стратегічних орієнтирів та бажаних фінансових показників за бізнес-цілями. Саме людські ресурси впливають на інновації, адаптивність та ефективність, дозволяючи компаніям диференціюватися від конкурентів. Хоча в практичній діяльності повна інтеграція стратегій не завжди можлива, їх взаємозв'язок є важливим елементом управління організацією.

Невідповідності можуть виникати через відмінність персональних цілей працівників з цілями компанії, або ж, наприклад, необхідність такого розвитку, цікавого для компанії, що не може бути покрито працівником через фінансові, особистісні, особистісні когнітивні чи інші причини. Однак, як уже зазначено, це не має в загальному вигляді впливати на стратегію розвитку підприємства. Більше того, вона може навіть працювати з цими факторами та невідповідностями між працівниками та компанією, досягаючи ефективності через саму себе, та ще глибше розкриваючи свою сутність.

У табл.1.1 представлено основні типи взаємозалежності стратегії розвитку персоналу та загальної бізнес-стратегії організації.

Таблиця 1.1 – Типи взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної бізнес-стратегії організації

Тип	Характеристика
Стратегія розвитку персоналу залежить від загальної бізнес-стратегії компанії загалом	У цьому типі стратегія розвитку персоналу є засобом реалізації загальної бізнес-стратегії. При роз'єднаності поглядів, вимог та потреби до співробітників з боку різних підрозділів, ланка, що управляє, спирається на інтереси спільної бізнес-стратегії. Одним із недоліків цього типу є необхідність адаптації методів розвитку персоналу відповідно до реалізації загальної стратегії розвитку компанії в умовах зміни ведення бізнесу.
Стратегія розвитку персоналу залежить від загальної бізнес-стратегії компанії частково	У даному випадку курс розвитку бізнесу залежить від наявного людського потенціалу для підприємства. Тобто в даному випадку цілі, поставлені перед компанією, є більш здійсненними, оскільки побудовані на реально наявних ресурсах.
Стратегія розвитку персоналу та спільна бізнес-стратегія взаємозалежні	При реалізації цього типу персонал сприймається як ресурс у досягненні спільних бізнес-цілей, який необхідно як ефективно використовувати, так і грамотно і систематично розвивати. Також затвердження спільної бізнес-стратегії потребує узгодженості основних інструментів управління, за допомогою яких вона буде реалізована. Саме в цій галузі знаходиться персонал і кадрова стратегія, що безпосередньо реалізується. В даному випадку, більшою мірою, у реалізацію бізнес-стратегії залучено співробітника з питань розвитку персоналу в організації.
Інтерактивний взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та спільної бізнес-стратегії	Тут персонал безпосередньо залучений до реалізації спільної бізнес-стратегії компанії. Це забезпечує необхідність своєчасного інформування співробітників про цілі компанії, надання можливості вносити пропозиції та корективи щодо вдосконалення стратегії розвитку компанії. При цьому заходи, спрямовані на реалізацію спільної бізнес-стратегії, безпосередньо співвідносяться з заходами у сфері розвитку кадрів, а саме підвищення кваліфікації, пошук співробітника необхідної кваліфікації тощо. Також, персонал розглядається не як засіб досягнення поставлених цілей, а як людський потенціал, яким володіє компанія.

Джерело: [5]

Зазначимо, що на практиці може спостерігатися така ситуація, що спільна бізнес-стратегія не матиме належного зв'язку зі стратегією розвитку персоналу. Це трапляється під час роздільної розробки бізнес-стратегії та стратегії розвитку

персоналу. В даному випадку компанія призводить подальший розвиток до роз'єднаності та неузгодженості цілей даних стратегій. Даний варіант характеризує відсутність взаємозв'язку відділів розвитку персоналу з іншими відділами і вищим керівництвом компанії. Тому цей спосіб не є ефективним, на сьогоднішній день.

Отже, з розглянутих типів взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу компанії та загальної бізнес-стратегії, можна зробити висновок про те, що перша є підсистемою стратегії розвитку компанії загалом. Оскільки незважаючи на те, що деякі вчені вказують на те, що вона є основною побудовою загального курсу розвитку підприємства, вона також є одним із її елементів.

Дослідники зазначають те, що стратегія розвитку персоналу займає особливе місце у спільній бізнес-стратегії. Це пов'язано з тим, що стратегія розвитку кадрів створюється в організації як функціональна стратегія. Даний вид стратегії розробляється функціональними службами та відділами підприємства. На основі цього, можна сказати, що стратегія розвитку персоналу є функціональною стратегією, що інтегрується в загальну стратегію організації, забезпечуючи формування її конкурентних переваг. На етапі розвитку вона є не тільки засобом реалізації інших функціональних стратегій компанії, а й виконує самостійну роль у досягненні ефективності і конкурентоспроможності фірми загалом.

Для диверсифікованої компанії стратегія управління персоналом розробляється як функціональна для кожної сфери діяльності з урахуванням специфіки виробництва, структури персоналу, вимог до кваліфікації та професійної підготовки, методів навчання тощо.

Основне їх завдання полягає у вирішенні завдань щодо розподілу та розвитку зміцнення і т.д. різних видів ресурсів в організації, зокрема і трудових. При цьому функціональні стратегії включають планування управлінням основною і поточною діяльністю різних підрозділів підприємства, тобто скільки відділів має компанія, скільки і функціональних стратегій має реалізовуватися.

Наступна – це ділова стратегія, спрямована на забезпечення підрозділів компанії підтримкою на конкурентному ринку. Ділова стратегія включає ті кроки і заходи, які будуть доцільні в поточних умовах зовнішнього середовища, так які

необхідно брати до уваги ринкові, економічні фактори, переваги покупців, зміни в законодавчому середовищі та інші фактори.

Найвищий щабель у спільній бізнес-стратегії компанії є корпоративна стратегія. Даний тип стратегії визначає найбільш глобальні цілі та шлях розвитку підприємства. Зазначимо, що в даному випадку корпоративна стратегія може трактуватися як спільна бізнес-стратегія, оскільки цілі та завдання перед ними стоять ідентичні. Загальна бізнес-стратегія, як і корпоративна, забезпечує єдину орієнтацію всіх підрозділів.

Таким чином, взаємозв'язок стратегії розвитку персоналу та спільної бізнес-стратегії очевидний. Стратегія розвитку персоналу, оскільки це функціональна стратегія підприємства, одна із основ створення загальної стратегії розвитку підприємства. Ця позиція найбільш актуальна сьогодні. Це пов'язано з тим, що неможливо без стратегій розвитку всіх структур підприємства, їх результатів та можливостей організації визначити загальні цілі компанії та визначити найбільш оптимальний шлях її розвитку на конкурентному ринку.

У висновку варто відзначити яскраво виражений взаємозв'язок загальної бізнес-стратегії та стратегії розвитку персоналу, що проявляється у безпосередньому впливі результатів розвитку персоналу на подальший розвиток компанії та бізнес-ідею. Також тут необхідно звернути увагу на можливість зворотного зв'язку між даними стратегіями компанії. Вона проявляється у вдосконаленні стратегії розвитку персоналу на основі загальної бізнес-стратегії, яка в даному випадку буде двигуном прогресу всі компанії.

1.2 Етапи розробки стратегії розвитку персоналу

Стратегія розвитку персоналу є складовою загальної стратегії управління підприємством і спрямована на забезпечення відповідності кадрового потенціалу стратегічним цілям організації. Як зазначає Воронка О.З., ефективна стратегія розвитку персоналу є «системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування, підтримання та використання трудового потенціалу

відповідно до стратегічних пріоритетів організації» [4, с.100]. Вона визначає основні напрями професійного, кваліфікаційного та особистісного зростання працівників, формує єдину політику розвитку кадрів і забезпечує узгодженість кадрових рішень із загальними стратегічними завданнями компанії.

Розроблення стратегії розвитку персоналу, як можна побачити на рис.1, передбачає послідовне проходження низки етапів, кожен з яких має свій зміст, цілі та інструменти реалізації. Науковці по-різному трактують етапність формування стратегії, однак більшість дослідників виділяють логічну послідовність, що включає: аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей, розроблення стратегічних напрямів і програм розвитку персоналу, реалізацію та оцінювання ефективності [10].

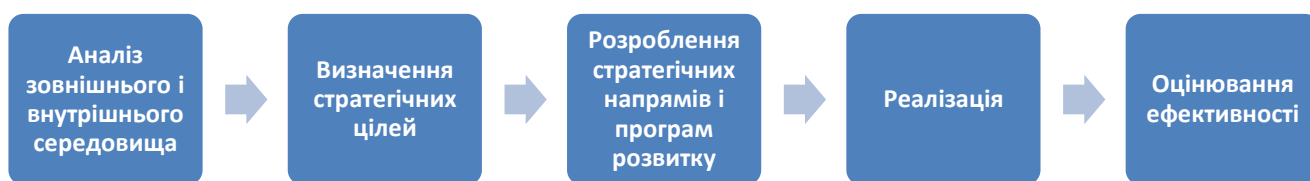


Рис. 1 – Етапи розроблення стратегії розвитку персоналу

Джерело: складено автором

Першим етапом розробки стратегії розвитку персоналу є діагностика внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі проводиться дослідження факторів, які впливають на кадрову політику організації. Внутрішній аналіз передбачає оцінку чисельності, структури, вікового та кваліфікаційного складу персоналу, рівня компетентності, плинності кадрів, системи мотивації, а також стану корпоративної культури [18].

Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринку праці, демографічних тенденцій, державної політики у сфері зайнятості, освітніх програм, конкурентного середовища та технологічних змін. Важливо враховувати тенденції розвитку галузі, адже від них залежить попит на певні професійні компетенції. Наприклад, у сервісних компаніях зростає потреба у фахівцях із комунікаційними, цифровими

навичками та навичками сервісного обслуговування клієнтів на високому рівні клієнтоорієнтованості.

Методичною основою цього етапу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Результати аналізу стають підґрунтям для подальшого стратегічного планування. Окремо, або як продовження SWOT-аналізу для дослідження зовнішнього середовища, може також проводитися SWOT-аналіз як засіб аналізу внутрішнього середовища також, так само визначаючи сильні, слабкі сторони, можливості та загрози відділів чи кадрового складу загалом.

Другим етапом є формулювання стратегічних цілей розвитку персоналу, які мають узгоджуватись із загальною стратегією підприємства. Як у своїй праці зазначає Тарасенко В.С., стратегічні цілі у сфері кадрового розвитку повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, тобто відповідати SMART-критеріям [29, с. 16].

На цьому етапі формуються такі ключові напрями: підвищення кваліфікації працівників, розвиток лідерського потенціалу, оптимізація кадрової структури, формування кадрового резерву, створення системи навчання та наставництва. Для сервісних компаній особливо важливими є напрями, пов'язані з підвищенням рівня клієнтоорієнтованості, розвитку емоційного інтелекту та вдосконалення комунікативних навичок персоналу.

Розроблення стратегічних цілей передбачає також визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють у подальшому оцінити результативність реалізації стратегії: рівень плинності кадрів, середній бал оцінки компетенцій, кількість працівників, що пройшли навчання, рівень задоволеності персоналу тощо.

На третьому етапі визначаються стратегічні напрями розвитку персоналу та формуються конкретні програми дій. За класифікацією Невмержицької С. М. основними напрямками кадрової стратегії можуть бути: стратегія професійного навчання, стратегія розвитку кар'єри, стратегія мотивації та лояльності, стратегія формування кадрового резерву [14, с. 155].

Програми розвитку персоналу включають:

- планування навчання та підвищення кваліфікації, у тому числі внутрішнє навчання, участь у тренінгах і семінарах;
- розвиток управлінських компетенцій шляхом менторства, коучингу, ротації кадрів;
- формування системи оцінювання результативності та потенціалу персоналу (наприклад, методи «360 градусів», оцінка компетенцій, атестації);
- розвиток корпоративної культури, спрямованої на командну роботу, відповідальність і клієнтоорієнтованість.

На цьому етапі відбувається визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегії: фінансових, матеріальних, інформаційних, часових і кадрових. Також формується план-графік реалізації заходів і відповідальні виконавці.

Реалізація стратегії передбачає практичне впровадження розроблених програм і заходів. Цей етап вимагає координації дій між підрозділами, контролю виконання планів, моніторингу ефективності та своєчасного внесення коректив.

Як зазначає Шатковська І., реалізація стратегії розвитку персоналу має здійснюватися в тісному взаємозв'язку із системою мотивації, оцінювання та внутрішніх комунікацій [31, с.178]. Важливо, щоб керівники всіх рівнів були залучені до процесу розвитку кадрів, підтримували корпоративні ініціативи та виступали прикладом для підлеглих.

Значну роль у реалізації відіграє кадрова служба (HR-відділ), яка координує навчальні програми, здійснює моніторинг компетенцій, організовує тренінги, семінари, наставництво. Водночас важливо забезпечити інформаційну підтримку персоналу, щоб кожен працівник розумів мету та цінність своєї участі в процесі розвитку, бачив прогрес та залишався вмотивованим та стійким до змін.

Завершальним етапом розроблення стратегії розвитку персоналу є контроль і оцінювання результативності її реалізації. Метою цього етапу є визначення ступеня досягнення поставлених цілей, виявлення відхилень і проблем, а також розроблення заходів для їх усунення.

Основними показниками оцінювання ефективності стратегії можуть бути: рівень кваліфікації персоналу, продуктивність праці, плинність кадрів, рівень задоволеності працівників роботою (наприклад, через показник eNPS), якість обслуговування клієнтів, ступінь реалізації навчальних програм [30]. Для цього використовуються такі методи, як анкетування, експертні оцінки, аналіз KPI, оцінювання за компетенціями, внутрішній аудит системи управління персоналом, тощо.

На основі результатів оцінювання формується зворотний зв'язок: вносяться корективи до стратегії, оновлюються програми розвитку, удосконалюються методи мотивації та навчання, залучаються зовнішні ресурси для навчання. Таким чином, стратегія розвитку персоналу набуває характеру динамічної системи, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб організації.

Отже, процес розроблення стратегії розвитку персоналу є багатокомпонентним і вимагає системного підходу. Послідовне виконання етапів – від аналізу середовища до оцінювання результатів – забезпечує ефективне використання кадрового потенціалу та його розвиток відповідно до стратегічних цілей підприємства. Для сервісних компаній, діяльність яких ґрунтується на людському капіталі, правильна побудова цієї стратегії стає вирішальним чинником успіху, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості на ринку послуг.

1.3 Методи та моделі розвитку персоналу в сервісних компаніях

Уявлення про персонал як найважливіший актив організації сьогодні дуже поширене як у літературі, так і у практиці управління. Це пов'язано з загальним розвитком науки управління, і з реальною новою роллю людського капіталу в результаті перетворення економіки в економіку, засновану на знаннях. У новій економіці найбільш важливим джерелом економічного розвитку та цінності бізнесу є знання та їх використання. З цього погляду компетенції персоналу особливо важливі як потенційне джерело цінності [2, с. 23].

Для довгострокового зростання вартості компанії потрібен якісний компетентнісний потенціал персоналу. Становище підприємства, працюючого за умов економіки, заснованої на знаннях, дедалі більше залежить від якості його нематеріальних ресурсів, тобто людського капіталу. Він відіграє стратегічну роль в організації і вважається потенційним джерелом конкурентної переваги підприємства. У той же час, найм відразу високо кваліфікованих кадрів стає все важче та дорожче. Тому сучасні організації змушені шукати інструменти, які дозволять їм правильно діагностувати, оцінювати та розвивати компетенції персоналу, оскільки саме знання працівників багато в чому визначають успіх компанії.

Визнання знань як потенціалу, що забезпечує конкурентну перевагу, проявляється як на макроекономічному рівні (національні економіки), так і на мікроекономічному рівні (підприємства). Розглянута перевага дедалі більше залежить від моделі розвитку персоналу в організації, саме формування знань людей, які працюють у організації [6, с.81]. Таким чином, становище лідера ринку буде досягнуто не за рахунок фізичних чи фінансових ресурсів, а за рахунок потенціалу людського капіталу.

Модель розвитку персоналу дедалі частіше інтегрується з домінуючою сучасною концепцією, що акцентує увагу на значущості компетенцій працівників. В основі цієї концепції лежить припущення, що системне управління компетентностями персоналу формує стійку цінність організації та безпосередньо впливає на її довгострокову ефективність. Саме тому побудова моделі розвитку персоналу, орієнтованої на компетентнісний підхід, набуває особливої актуальності в умовах трансформацій і зростання конкурентного тиску на ринку сервісних послуг. Для підприємств, діяльність яких прямо залежить від професійності та продуктивності співробітників, така модель стає ключовим елементом стратегічного управління людським капіталом.

Аналіз сучасних тенденцій дає підстави стверджувати, що сьогодні організації приділяють виняткову увагу якості людських ресурсів та внутрішній мотивації персоналу. Компетенції працівників усе частіше розглядаються як

базовий чинник конкурентоспроможності, а здатність компанії формувати, розвивати й ефективно використовувати кадровий потенціал виступає головним інструментом стратегічного успіху. Це зумовлює пріоритетність формування високого рівня знань, навичок і поведінкових характеристик співробітників та створення умов для їхнього постійного професійного зростання.

Сучасна модель розвитку персоналу істотно відрізняється від традиційних підходів, оскільки формується під впливом нових характеристик праці, способів організації виробничих процесів та управління діяльністю. Практика функціонування підприємств свідчить про наявність низки визначальних чинників, що формують актуальні вимоги до компетентностей персоналу.

Перш за все, ключову роль відіграють висококваліфіковані працівники, чия діяльність ґрунтується на знаннях і потребує інтелектуальних, аналітичних і символічних навичок. Їх професійність визначає якість сервісних продуктів, рівень інноваційності та спроможність компанії адаптуватися до ринкових змін. Другим важливим аспектом є зростання автономії співробітників, що знижує навантаження на керівництво та водночас вимагає від працівників високої відповідальності, дисципліни та здатності до самостійного ухвалення рішень в умовах інформаційної складності.

Сучасні організації характеризуються гнучкістю і зниженням рівня бюрократії, що передбачає переважання самоорганізації, децентралізації повноважень та делегування відповідальності. Це, у свою чергу, підсилює роль комунікаційних компетенцій, оскільки висока невизначеність робочих процесів потребує постійної координації, ефективного обміну інформацією та використання цифрових каналів взаємодії. Значущою характеристикою сервісних компаній є орієнтація на клієнта, що передбачає формування індивідуалізованих рішень, здатних гнучко реагувати на потреби замовників. Це підсилює вимогу до працівників щодо володіння адаптивними та ситуаційними компетенціями.

У сфері сервісу часто виникає асиметрія інформації та влади, зумовлена як експертністю працівників у спеціалізованих питаннях, так і позицією клієнтів у випадках, коли зберігається прагнення до високого рівня клієнтоорієнтованості. Це

ставить перед персоналом завдання балансування інтересів організації та замовника, що вимагає високого рівня етичної, поведінкової та комунікаційної компетентності. Додатковою складністю є суб'єктивність оцінки результатів роботи, оскільки значна частина сервісних послуг пов'язана з нематеріальними елементами, які потребують інтерпретації, експертного аналізу та індивідуального підходу.

У сукупності зазначені чинники свідчать, що для сучасних компаній залучення, розвиток і утримання компетентного персоналу стають однією з найскладніших і найважливіших управлінських задач. Ефективність організаційних процесів і здатність підприємства до інновацій прямо залежать від рівня управління компетентностями працівників та вмінні налаштовувати процеси. Зміни у функціонуванні ринку праці та характері трудових відносин сприяли переходу до нових моделей розвитку людських ресурсів, де ключовим акцентом є побудова партнерських відносин між організацією та співробітниками, розвиток довіри, формування можливостей для професійного зростання та самореалізації та навіть збереження балансу між роботою та персональним життям. Подібні аспекти почали знаходити своє відображення не лише в персональному підході та комунікації керівника до підлеглого, а й на рівні корпоративної культури та цінностей всієї компанії.

У результаті інтерес до традиційних підходів поступається місцем уявленням про компетентність як основу розвитку персоналу, що забезпечує узгодженість інтересів організації та працівників, а також як стратегічну задачу підприємства. Саме тому компетентнісний підхід є актуальним та виправданим для підприємств сервісної сфери, де будь-які відносини та культура всередині компанії буде прямо представлена в відносинах із клієнтами, комунікації з клієнтом, а його використання дозволяє формувати конкурентні переваги через якісне управління людським капіталом. Більш детальне порівняння на підтвердження цього надано в табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Ключові відмінності між «традиційною» моделлю розвитку персоналу та моделлю, що базується на компетенціях.

Традиційна модель розвитку персоналу	Модель розвитку персоналу на основі компетенцій
Основи	
Аналіз посад та опис посадових обов'язків становлять основу традиційної моделі розвитку персоналу. Аналіз завдання визначає характер процесу найму та відбору, адаптації, навчання, винагороди, оцінки співробітників. Посадова інструкція визначає обсяг виконуваної діяльності. Вона не включає опис очікуваних результатів, сформульованих з використанням вимірюваних та спостережуваних критеріїв.	Компетенції – це особливості, які дозволяють людині успішно виконувати свою діяльність. Виявлення, формування та оцінка компетенцій є основою функціонування моделі розвитку персоналу на основі компетенцій. Мета - виявити у співробітнику ті якості, які дозволяють йому успішно та якісно виконувати свої завдання, та сформулювати принципи розвитку персоналу з особливим акцентом на компетенції співробітника.
Основні аргументи на користь моделі	
Суть цього підходу не викликає сумнівів; така модель дозволяє легко адаптуватися до прийнятих рекомендацій. Люди групуються відповідно до організаційної схеми, завдяки якій кожному співробітнику може бути чітко поставлене завдання та реалізовано з його боку.	Такий підхід дозволяє стимулювати ефективність діяльності та використовувати людські таланти для досягнення максимально можливих конкурентних переваг. Така модель розвитку персоналу враховує відмінності в індивідуальних схильності до досягнення конкретних результатів у роботі. Талановиті співробітники працюють набагато ефективніше, ніж люди на аналогічних посадах, досягаючи цілком задовільних результатів. Організація, здатна сприймати та підтримувати розвиток зразкового співробітника, може бути набагато ефективнішою без збільшення кількості персоналу.

Джерело: [8]

Згідно з теоретичними припущеннями, розвиток персоналу на основі компетенцій – це тенденція в управлінні людськими ресурсами, яка наголошує на певних компетенціях, що використовуються на робочому місці, та що дозволяє більш індивідуалізоване управління та розвиток компетенцій у межах індивідуальних кар'єрних шляхів співробітників. Таким чином, якщо припустити, що компетенції персоналу є одним з найбільш цінних ресурсів, наявних у розпорядженні компанії, завдання кадрових процесів сьогодні полягає не тільки в придбанні, оцінці та плануванні розвитку співробітників, але, перш за все, адаптації їх компетенцій до потреб компанії та використання їх відповідно до цих потреб.

Перевага використання практично моделі розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями – це можливість інтегрувати всі галузі управління людськими ресурсами з урахуванням компетентнісного підходу. Впровадження моделі розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями дозволяє поєднувати дії в галузях відбору, мотивації, оцінки співробітників, навчання та кар'єрного зростання за допомогою використання підходу компетенцій. Серед різних моделей компетентнісний підхід є особливо близьким до концепції безперервного навчання, яка ставить людину в центр своєї уваги. При підході, заснованому на компетенціях, орієнтиром є співробітник, який обіймає посаду, а не сама посада.

У літературі з цієї теми й у практиці підприємств можна знайти низку передумов чи цілей запровадження системи управління людськими ресурсами з урахуванням компетенцій [10]. Причини переходу від систем на основі робочих місць до систем, що ґрунтуються на компетенціях, є наслідком змін, що відбуваються на підприємствах, найчастіше спричинених зміною ринкової ситуації. Загалом, застосування цих рішень є відповіддю на питання, що виникають під час управління людськими ресурсами.

Нижче перераховані найважливіші універсальні цілі впровадження моделі розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями:

- забезпечення необхідних компетенцій – окремих людей, організацій і, нарешті, всього суспільства – гарантія високої якості праці та життя;
- досягнення високого рівня ефективності та конкурентоспроможності;
- забезпечення та розвиток здатності людей виконувати професійну роботу, і, таким чином, дозволяючи їм самореалізуватися, підтримувати себе та свої сім'ї та жити гідно у всіх вимірах життя;
- адаптація компетенцій до мінливих потреб, що потребує додаткових кваліфікацій, а іноді й перепідготовки, зміни роботи та змісту організаційних ролей, а також необхідної гнучкості;
- забезпечення компанією адаптації до нової економіки та нових тенденцій життя суспільства, з акцентом на сталість, баланс між роботою та життям, бажання

працювати в соціально відповідальних компаніях, що забезпечує високі позиції на ринку праці.

Таким чином, завдання, що стоять перед сучасним управлінням людськими ресурсами, надзвичайно складні та різноманітні. Інтерес до розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями також зростає у зв'язку з бажанням, а найчастіше і з необхідністю зробити людські ресурси компанії гнучкішими з допомогою розширення обсягу й рівня компетенцій співробітників (мультискілінг). Тому модель розвитку персоналу з урахуванням управління компетенціями людськими ресурсами є важливою альтернативою «традиційної» моделі розвитку персоналу внаслідок змін, що відбуваються на ринку.

Узагальнюючи вищевикладене, можна дійти висновку про те, що у світі дедалі важливішим чинником розвитку стає якість людського капіталу використання цього капіталу на ринку праці. Це пов'язано з низкою проблем, пов'язаних із демографічними процесами та процесами глобалізації, а також з розвитком нових, інноваційних галузей економіки. У результаті людський капітал стає головним активом компанії і часто визначає конкурентну перевагу на ринку. Однак це можливо за умови, що сформовані можливості для його якості та сталого розвитку. У даному випадку можна запропонувати навчання протягом усього життя з урахуванням різних форм, місць і шляхів: формального, неформального, і навіть інформального.

Роботодавці все частіше визнають важливість компетенцій працівників на поточних висококонкурентних ринках. Розвиток компетенцій та управління стають одним із ключових інструментів розвитку персоналу на підприємствах. Організації шукають нові методи та способи максимального використання ресурсів знань, навичок та соціальних компетенцій співробітників у їх поточних операціях та для реалізації довгострокових стратегій.

Сучасні сервісні організації функціонують в умовах високої конкуренції, динамічного розвитку технологій та зростання очікувань клієнтів. Відповідно, ключовим чинником їх успішності стає ефективне управління людським потенціалом, зокрема розвиток талантів. Модель розвитку талантів – це системна

концепція, спрямована на виявлення, залучення, формування та утримання високопрофесійних працівників, здатних забезпечити інноваційність, клієнтоорієнтованість і підвищення якості сервісу.

У науковій літературі поняття «талант» інтерпретується по-різному. За підходом М. Армстронга, талант – це поєднання природних здібностей, професійних компетенцій та мотивації до постійного розвитку. У сфері послуг це поняття має розширений зміст, оскільки працівники безпосередньо взаємодіють із клієнтами, формуючи якість споживчого досвіду. Тому «талант» у сервісній організації – це співробітник, який не лише має високий рівень професійних умінь, але й здатен демонструвати емоційний інтелект, комунікабельність, емпатію, креативність і здатність до навчання.

Модель розвитку талантів у сервісних організаціях ґрунтується на концепції управління людським капіталом і включає кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Ідентифікація талантів – визначення співробітників із високим потенціалом, а також достатньою мотивацією для професійного розвитку та набуття потенціалу.
2. Залучення талантів – формування бренду роботодавця, створення привабливих умов праці для ідентифікованих талантів, формування у широкого кола талантів знання про компанію та бажання долучитися до культури, умов праці конкретної фірми.
3. Розвиток талантів – реалізація програм навчання, наставництва, ротації кадрів.
4. Утримання талантів – застосування систем мотивації, кар'єрного зростання, корпоративної культури та особистісної підтримки з метою продовження строку співпраці на довший строк.
5. Оцінка результатів – моніторинг ефективності управління талантами, корекція стратегії.

Ці п'ять етапів моделі розвитку талантів формують сучасну інтегровану модель розвитку талантів, що сприяє досягненню стратегічних цілей сервісних підприємств по всьому світу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Основні елементи моделі розвитку талантів у сервісних організаціях

Етап моделі	Зміст етапу	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Ідентифікація талантів	Виявлення співробітників із високим потенціалом	Центри оцінювання, тести здібностей, KPI-аналіз	Формування резерву талантів
Залучення талантів	Привернення фахівців через імідж роботодавця	Employer branding, рекрутинг через соцмережі, стажування	Зростання кількості якісних кандидатів
Розвиток талантів	Розвиток компетенцій і лідерського потенціалу	Тренінги, менторинг, e-learning, внутрішні проєкти	Підвищення продуктивності та професійного рівня
Утримання талантів	Забезпечення мотивації та лояльності	Гнучкі умови праці, система винагород, визнання досягнень	Зниження плинності кадрів
Оцінка ефективності	Вимірювання результатів програм розвитку	Balanced Scorecard, 360°-оцінка, опитування задоволеності	Коригування HR-стратегії, підвищення ефективності управління

Джерело: [35]

На відміну від виробничих підприємств, сервісні організації мають низку специфічних характеристик, що впливають на моделі розвитку талантів. По-перше, велика частка безпосереднього контакту з клієнтами від співробітників різного рівня, а не лише управлінської ланки, вимагає підвищеної уваги до розвитку соціально-комунікативних компетенцій. По-друге, висока мінливість попиту вимагає гнучких форм навчання та швидкої адаптації персоналу. По-третє, у сервісній сфері важливу роль відіграє емоційна залученість працівників, що зумовлює необхідність підтримки сприятливого мікроклімату та балансу між роботою і особистим життям.

Таким чином, ефективна модель розвитку талантів у сервісних організаціях поєднує стратегічний підхід до управління персоналом із орієнтацією на емоційний інтелект, командну взаємодію та безперервне навчання. Її впровадження сприяє підвищенню якості сервісу, лояльності клієнтів і конкурентоспроможності організації на ринку послуг.

1.4 Застосування компетентнісного підходу в управлінні персоналом

Розвиток професійних компетенцій управлінського персоналу є «системою взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на сприяння професійному зростанню керівників для успішного функціонування ефективної управлінської структури в організації та менеджерів належної якості та кількості для реалізації поставлених організаційних завдань» [8, с. 208].

Розвиток професійних компетенцій персоналу на підприємстві передбачає вирішення наступних завдань:

1. Виявлення працівників у складі персоналу організації, які мають управлінський потенціал для потенційного зайняття керівних посад.
2. Розвиток управлінського потенціалу працівників.
3. Реалізація гнучкого заміщення посад, що вивільняються, і адаптації до нього нових працівників.

Поділяють два вектори управлінського розвитку: неплановане та плановане [11, с. 353].

Непланований управлінський розвиток є випадковим, стихійним, неорганізованим перебігом професійного зростання працівників різних рівнів управління.

Планований управлінський розвиток – це цілеспрямована реалізація комплексу заходів щодо підвищення та використання управлінського потенціалу персоналу на підприємстві, до якої входять:

1. Складання плану вивільнення/заміщення керівних посад.
2. Розробка вимог/функціоналу для керівника(ідеальний образ).
3. Збір даних про контингент співробітників, здатних брати участь у програмі розвитку управлінського потенціалу, підбір претендентів.
4. Упорядкування індивідуальних планів кар'єрного зростання менеджерів.
5. Реалізація програми розвитку управлінського потенціалу претендентів на керівні посади.

6. Заходи щодо оцінювання прогресу кар'єрного зростання претендентів на вакансії керівних посад.

7. Призначення, вступ на посаду та первинна адаптація.

Ринкове середовище в сучасних умовах мінливе і диктує підприємствам необхідність пошуку виходу на якісно новий рівень методів їх функціонування. Прогресивні підприємства створюють нові знання для свого персоналу, які, своєю чергою, стають послугою чи товаром. З ними організація виходить на ринки, цим оновлюючи реально існуючий асортимент послуг і товарів. Тим самим компетенції та компетентність персоналу трансформуються на фактор стратегічного розвитку організації.

Розвиток персоналу – процес постійний, що вимагає від керівників усіх рівнів та підрозділів управління формуванням уміння використовувати отриманий досвід та знання у своїй професійній діяльності

Мета розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу реалізується за допомогою формування конкурентної переваги організації, а розвиток унікальних компетенцій та їхнє ефективне застосування та вдосконалення повинні призвести до підвищення конкурентоспроможності фірми.

Формування професійних компетенцій потребує розробки відповідного механізму, що дозволяє з'єднати динаміку та статику, забезпечити їх відповідність. Так, Шипуліною В. О. запропоновано механізм формування компетенцій управлінського персоналу, що складається із сукупності: вимог до розвитку персоналу; джерел розвитку персоналу та організаційних елементів, на основі яких відбувається ідентифікація; способів розвитку персоналу; моделей розвитку компетенцій управлінського персоналу на різних рівнях управління [33, с. 113].

Аналіз елементів механізму розвитку, формування професійних компетенцій управлінського персоналу організації корпоративного типу дозволяє сформулювати вимоги щодо розвитку компетенцій персоналу, на основі яких реалізується діяльність з досягнення успішного результату та вирішуються поточні проблеми.

Принципи розвитку професійних компетенцій:

- Принцип системності дозволяє вивчити конкурентні переваги розвитку персоналу та його компоненти (ресурси, знання, навички, здібності, кінцеві продукти), поєднання різноманітних типів взаємозв'язків цих компонентів, їх вплив на конкурентоспроможність та рентабельність підприємства.

- Принцип відповідності розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу цілям та завданням організації передбачає те, що засоби та способи, які використовуються для реалізації процесу розвитку управлінського персоналу, не повинні суперечити цілям і завданням організації. Під впливом різних факторів змінюються мотиви, інтереси, система цінностей. Ці трансформації часто характеризуються непередбачуваністю, внаслідок чого механізм розвитку компетенцій орієнтується на ідентифікацію нових засобів розвитку та видозміна вже існуючих. У ринкових умовах компетенції управлінського персоналу зустрічають жорстку конкуренцію на ринку праці та потребують підтримки для забезпечення своєї затребуваності [21, с. 156].

- Принцип підвищення складності. Підвищена складність організаційної культури, технологій, зв'язку, мереж та ін. може призвести до зниження розуміння значення професійних компетенцій, що, у свою чергу, призводить до їх легкої купівлі та використання конкурентами.

- Принцип своєчасності розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу передбачає формування динамічної організації, що розвиває «портфель компетенцій управлінського персоналу», яка має можливість формувати свої конкурентні переваги, завойовувати довіру клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність, щоб у результаті надійно захищати свої досягнення.

Для розвитку професійних компетенцій важливу роль грає інвестиційна привабливість персоналу різних рівнів ієрархії. Недофінансування в окремих випадках продиктовано складністю оцінювання продуктивності технології розвитку компетенцій управлінського персоналу, нездатністю обґрунтувати призначення інвестицій. Окремі фірми здійснюють призупинення розвитку компетенцій, та персонал, який вже сформував такий багаж, не має можливості їх реалізувати, внаслідок чого нові професійні вміння атрофуються.

- Принцип ціннісної орієнтації знань управлінського персоналу, полікультурних установок дозволяє обґрунтувати те, що професійні знання, що формуються в процесі індивідуальної розумової роботи, повинні бути трансформовані у відповідну компетенцію розвитку управлінського персоналу.

- Принцип колективно-навчальної діяльності розкривається як необхідність формування навичок командної роботи в процесі навчання майбутніх керівників.

Кожне підприємство визначає засади розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу самостійно. Представлений набір принципів у разі потреби може бути змінений (розширений або скорочений), що залежатиме від особливостей професійної спрямованості функціонування організації, проте основні засади залишаються незмінними.

Характерною рисою механізму розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу є варіативність засобів розвитку, які зазнають змін у процесі HR-управління за значимістю, співвідношенням, структурою та припускають використання різних методів, або способів, розвитку [18].

Під методом розвитку тут розуміється спосіб, що дозволяє використовувати різноманітні засоби розвитку професійних компетенцій управлінського персоналу. Методи розвитку управлінського персоналу спрямовані на вдосконалення знань персоналу професійній діяльності, активізацію поведінкових аспектів, умінь та навичок співробітників. Методи розвитку персоналу зачіпають як весь персонал організації загалом, так і кожного окремого працівника [16, с. 213].

Для розвитку компетенцій управлінського персоналу необхідно використовувати методи, спрямовані на формування та активізацію знань, навичок та здібностей управлінського персоналу. Основними методами розвитку компетенцій управлінського персоналу є методи оцінки, мотивації, навчання та розвитку управлінського персоналу.

Методи оцінки управлінського персоналу спрямовані на визначення кількісного та якісного показника відповідності працівників займаній посаді, можливості їх пересування на іншу роботу, посаду.

Методи мотивації управлінського персоналу спрямовані на вивчення індивідуальних особливостей співробітників, їх потреб, схильностей, соціальних цінностей з розвитку співробітників, підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці. На основі таких знань організація вибудовує стратегію управління людським капіталом.

Методи розвитку компетенцій управлінського персоналу визначають успішне вирішення проблем, прискорення процесів розвитку керівників, тенденції руху до поставленої мети, реалізацію місії організації [18].

Єдність принципів, методів, організаційних елементів розвитку компетенцій управлінського персоналу та ресурсів сприяє створенню ефективної моделі професійних компетенцій керівників різних рівнів ієрархії. Процес створення моделі професійних компетенцій керівників на різних рівнях управління схильний до впливу структури джерел/ресурсів, організаційних елементів розвитку.

Підсумком розвитку, формування професійних компетенцій управлінського персоналу стає складання професіограми керівника, що визначає ефективність його професійної діяльності під впливом технологічної, соціальної, економічної та політичної систем, тобто зовнішнього середовища організації. Реалізація моделі професійних компетенцій управлінського персоналу відображена у механізмі розвитку у формі професіограми керівника, де розкривається його професійна діяльність.

Таким чином, дано загальне уявлення про поняття «розвиток персоналу», розкрито процес, принципи, механізм, методи розвитку компетенцій персоналу різних рівнів ієрархії. Управління професійними компетенціями управлінського персоналу представлено як істотний елемент розвитку організації загалом.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ "БЕК-ЮА"

2.1 Оцінка господарської діяльності підприємства

Господарська діяльність ТОВ «БЕК-ЮА» формується під впливом специфіки ринку інжинірингових та технічних консультаційних послуг, а також швидкої трансформації будівельної, архітектурної та геодезичної сфер в умовах цифровізації та зростання вимог до точності, ефективності й екологічності проектних рішень. Підприємство здійснює діяльність відповідно до основних та додаткових видів економічної діяльності, визначених КВЕД, що забезпечує широке охоплення ринку та можливість комплексного надання послуг замовникам.

Обсяг реалізованих послуг та дохід компанії, представлений на рис. 2.1, підтверджує попит та роль інжинірингу у загальних фінансових результатах компанії. Ріст доходів є свідченням високої ринкової активності та конкурентоздатності підприємства у сегменті технічного консалтингу, який передбачає виконання широкого спектра завдань: від геодезичних послуг до технічного супроводу проєктів промислового та цивільного будівництва.

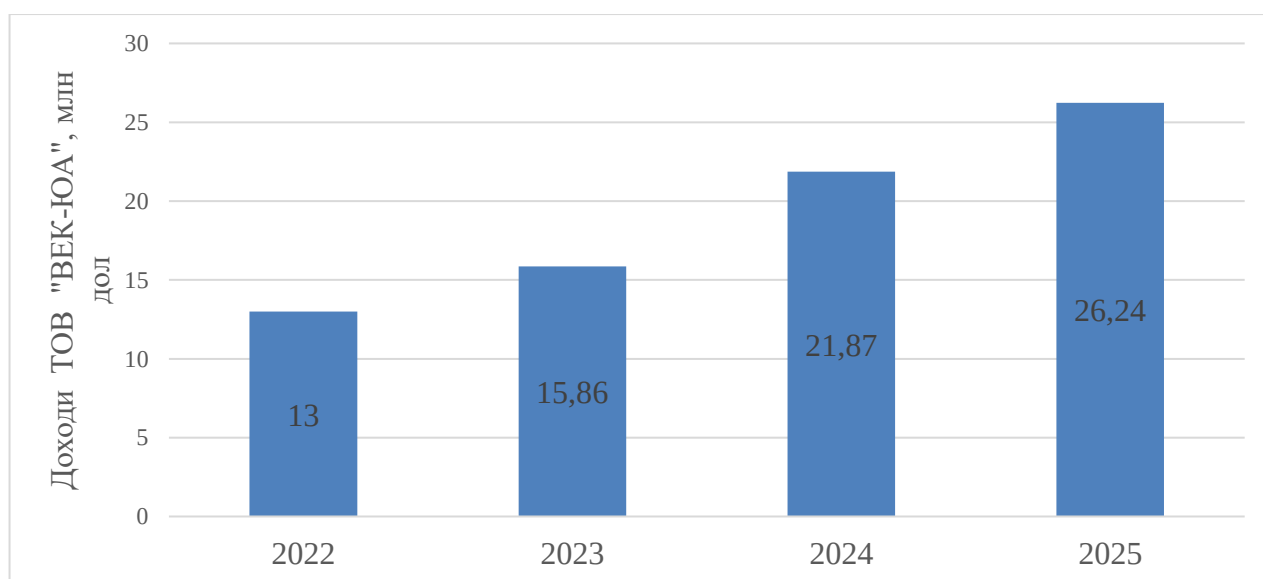


Рис. 2.1 – Динаміка доходів компанії БЕК з 2022 по 2025 рік

Джерело: складено автором

Основним видом діяльності ТОВ «ВЕК-ЮА» виступає КВЕД 71.12 «Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах». Саме цей напрям є ключовим у структурі доходів підприємства та визначає основний фокус його операційної стратегії.

У рамках КВЕД 71.12 підприємство надає послуги з розробки технічних рішень, проведення інженерно-геологічних досліджень, геодезичних вимірювань, експертизи проєктів, моделювання та супроводження об'єктів на різних етапах їх життєвого циклу. Попит на такі послуги зумовлений активізацією будівельної галузі, реалізацією державних інфраструктурних програм, збільшенням кількості приватних девелоперських проєктів, що потребують високого рівня технічної експертизи. Зростання обсягів діяльності підприємства також пов'язане з підвищенням вимог до точності інженерних рішень у контексті євроінтеграційних процесів та гармонізації українських стандартів із міжнародними.

Крім основного напрямку, підприємство здійснює діяльність за низкою додаткових КВЕДів, що розширюють його ринкові можливості та створюють умови для комплексного обслуговування клієнтів. Зокрема, КВЕД 71.11 «Діяльність у сфері архітектури» передбачає виконання архітектурних проєктів, планувальних рішень, розроблення ескізних та робочих проєктів об'єктів. Залучення архітектурного напрямку до загальної структури діяльності дозволяє компанії забезпечити замовників повним циклом проєктних робіт – від створення концепції до технічного обґрунтування та реалізації. Наявність архітектурних компетенцій підвищує конкурентоспроможність, оскільки замовники надають перевагу підрядникам, здатним реалізувати складні проєкти «під ключ».

Наступний додатковий напрям – КВЕД 74.10 «Спеціалізована діяльність із дизайну» – охоплює розробку промислового, технічного та просторового дизайну. У складі діяльності ТОВ «ВЕК-ЮА» він представлений у вигляді виконання дизайнерських рішень, візуалізацій проєктів, створення 3D-моделей та концептуального оформлення об'єктів. Цей напрям особливо важливий у сучасних умовах, коли проєктна документація повинна не лише відповідати технічним нормам, а й забезпечувати естетичну цінність та функціональність середовищ, що

створюються. Інтеграція дизайнерських послуг у загальний процес інжинірингу дозволяє підвищити якість кінцевого продукту, прискорити узгодження проєктів, забезпечити кращу комунікацію з клієнтом через наочність рішень.

Останнім із додаткових є КВЕД 74.90 «Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у.», що включає спеціалізовані консультації, науково-технічний супровід, моделювання процесів, аналітичні та експертні роботи. В межах цього напрямку ТОВ «БЕК-ЮА» здійснює оцінювання технічного стану об'єктів, проводить інженерні розрахунки, виконує експертизу проєктів та консультує щодо підвищення ефективності використання технічних ресурсів. Наявність такого виду діяльності свідчить про гнучкість компанії, її здатність адаптуватися до індивідуальних потреб замовників та пропонувати нестандартні інженерні рішення.

Структура господарської діяльності підприємства у поєднанні основних і додаткових видів послуг формує модель компанії, орієнтованої на мультидисциплінарність та комплексне проєктне супроводження. Такий підхід забезпечує конкурентні переваги: скорочення строків реалізації проєктів, підвищення якості інженерних рішень, зниження трансакційних витрат клієнтів та зростання лояльності замовників. Діяльність у межах кількох КВЕДів дозволяє ТОВ «БЕК-ЮА» диверсифікувати джерела доходів та зменшувати ризики, пов'язані з коливаннями ринку.

Важливим аспектом оцінки господарської діяльності є стратегічне значення інжинірингових послуг для розвитку будівельного та промислового секторів України. У сучасних умовах реалізації проєктів реконструкції інфраструктури, модернізації виробничих потужностей та відновлення зруйнованих об'єктів інженерні компанії відіграють роль ключових виконавців технічної експертизи та супроводу. ТОВ «БЕК-ЮА» займає відповідне місце на ринку, забезпечуючи високоточні вимірювання, геодезичні дослідження, технічні консультації та архітектурно-проєктні роботи, що створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських і проєктних рішень.

Аналіз наведених даних дозволяє зробити висновок, що господарська діяльність підприємства є стабільною та поступально зростаючою. Обсяг доходів та ріст команди (рис. 2.1 та 2.2) свідчать про стійке позиціонування на ринку інжинірингових послуг. Додаткові види діяльності формують значний потенціал для розширення клієнтської бази, інтеграції послуг та підвищення вартості проєктних рішень. Синергія різних видів технічної, архітектурної та консультаційної діяльності створює передумови для довгострокового розвитку компанії та посилення її конкурентних переваг.

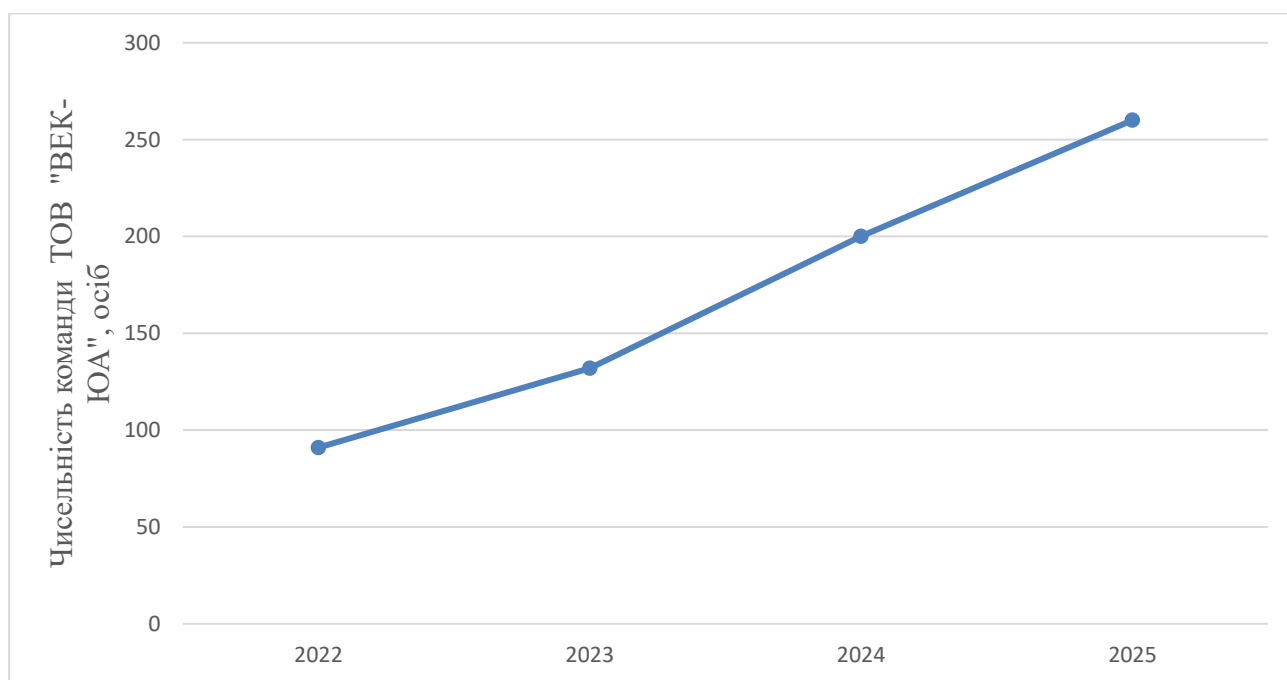


Рис. 2.2 – Численність команди компанії ВЕК з 2022 по 2025 рік станом на кінець року

Джерело: складено автором

Загалом, ТОВ «ВЕК-ЮА» демонструє високий рівень адаптивності до сучасних умов ринку, здатність ефективно поєднувати інженерні, геодезичні, архітектурні та консультаційні послуги, що забезпечує йому стратегічну стійкість та перспективи подальшого зростання. Оцінка господарської діяльності свідчить про раціональність вибору компанією ключових КВЕДів, їхню взаємодоповнюваність та високий потенціал для розвитку в умовах зростання попиту на якісні інженерні рішення в Україні.

2.2 Аналіз корпоративної культури

Корпоративна культура є одним із ключових чинників забезпечення стабільності організації, її конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Дослідження корпоративної культури ТОВ «БЕК-ЮА» здійснювалось із використанням комплексу методів: порівняльного аналізу, анкетування персоналу, спостереження, інтерв'ю з керівництвом та застосування типологічних тестів, що дозволило проаналізувати як формалізовані, так і приховані елементи організаційної культури.

Корпоративна культура ТОВ «БЕК-ЮА» складалася протягом 7 років. Аналіз покаже, у якому стані нині перебуває корпоративна культура.

У ході інтерв'ю з генеральним директором встановлено ключові цінності організації, що формувалися протягом семи років функціонування компанії й відображають її загальну ідентичність:

1. Відповідальність, тобто співробітники розуміють, що від їх вчинків і виконання прийнятих зобов'язань залежать від результатів діяльності колег та компанії в цілому.

2. Чесність і порядність, коли у керівника немає секретів від співробітників, вони в курсі всіх важливих подій. Керівник відкрито говорить про дійсний стан справ в організації, прийнятих зобов'язаннях, ідеях. Колектив, що склався в організації в даний час працює близько трьох років, це говорить про те, що ці співробітники чесні та порядні, оскільки за цей час вони не підвели керівника.

3. Здоров'я – це один із найголовніших ресурсів людини, що дозволяє бути ефективним у своїй діяльності. Співробітники дбають про свій баланс та здоров'я, вітається здоровий спосіб життя. Більшість працівників без шкідливих звичок.

4. Робота в команді – це ставлення співробітників до своїх колег. Керівник організації вітає взаємодію працівників із керівниками, вітає пропозиції ідей заради підвищення ефективності організації, але пропозиції не заохочуються. Колеги підтримують одне одного.

5. Життєрадісність та оптимізм, тобто колектив знаходить сили для подолання виникаючих перешкод, підтримує колег та партнерів у реалізації поставлених завдань.

Співробітники зобов'язані:

1. Дотримуватися принципу конфіденційності інформації про клієнта.
2. Заздалегідь попередити клієнта про можливість порушення даного кодексу і зробити все можливе, щоб уникнути цього.

3. У своїй повсякденній взаємодії з колегами працівник компанії повинен виявляти терпіння, повагу, чесність та доброчесність як основні якості. І з повагою ставитися до їх знання та досвіду.

4. Співробітник повинен бути готовий безкорисливо передати свій досвід та знання колегам.

Для поглибленої оцінки типу корпоративної культури доцільним є застосування моделі Г. Харрісона, яка диференціює організації за домінантними орієнтаціями: на роль, на завдання, на людину та на владу. Ця модель дозволяє зіставити реальні поведінкові патерни персоналу ТОВ «БЕК-ЮА» з архетипами культур, притаманних організаціям різного типу.

Культура, орієнтована на роль, характеризується формалізацією процесів, чітким розподілом функцій, регламентацією діяльності. Для такого типу культури важливими є правила, посадові інструкції та стандарти поведінки. У компанії ТОВ «БЕК-ЮА» або відсутні, або тільки розвиваються формалізовані процедури, зокрема система матеріального стимулювання, положення про корпоративну культуру, критерії оцінювання працівників. Виявлені проблеми з поінформованістю свідчать про брак структурованих комунікацій. Отже, рольова орієнтація виражена слабо, що призводить до хаотичності виконання завдань та нерівномірного розподілу відповідальності.

Основою культури, орієнтованої на завдання, є гнучкість, автономність команд, орієнтація на результат, швидке прийняття рішень та акцент на колективному вирішенні проблем. У ТОВ «БЕК-ЮА» співробітники зазначали, що оперативно вирішують проблеми, швидко ухвалюють рішення, орієнтуються на

досягнення денних цілей, існують неформальні лідери, що також є характерним для культур із домінуванням завдань. Висновок: культура орієнтації на завдання присутня частково, однак обмежується бракованими механізмами делегування та відсутністю підтримки ініціатив.

Культура, орієнтована на людину, за моделлю Г. Харрісона передбачає домінування інтересів індивіда над інтересами структури, високий рівень автономії, самореалізацію та горизонтальні відносини. У колективі обраної компанії фіксується поділ на «старих» і «нових» працівників, що знижує рівень згуртованості. Відсутня культура підтримки ініціатив, що протилежне person-oriented моделі. Як висновок бачимо, що спрямованість на людину практично не виражена; організація не створює умов для самореалізації та не забезпечує рівність доступу до інформації.

Культура, орієнтована на владу – цей тип вирізняється центральною роллю керівника, низьким рівнем формалізації, домінуванням вертикальної влади, мінімальним делегуванням та концентрацією контролю. Оцінка ТОВ «БЕК-ЮА»: керівники не делегують повноваження, рідко дозволяють ініціативи; співробітники часто отримують завдання без уточнення строків, що відповідає стилю керування “з центру”; у колективі спостерігається змагання за прихильність керівника, що посилює відчуття залежності працівників. Тобто, спостерігається домінування владоорієнтованої культури, що підтверджується поведінковими характеристиками керівництва та структурою комунікацій.

За сукупністю проявів корпоративну культуру організації можна віднести до змішаного типу з домінуванням культури влади та елементами культури завдання. Домінування влади знижує гнучкість і стримує розвиток командної взаємодії, а недостатньо сформовані рольові механізми (регламенти, інструкції, стандарти) створюють додаткові ризики неефективності.

Для виявлення сильних та слабких сторін підприємства було також проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, який допоможе дати структурований опис ситуації, відносно якої треба прийняти якесь рішення. Його

результати допоможуть дати рекомендації та розставити пріоритети. Дані дослідження представимо у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1 - SWOT-аналіз ТОВ «БЕК-ЮА»

Сильні сторони	Слабкі сторони
висококваліфіковані кадри; вдале місце розташування підприємства; гарна репутація у клієнтів; висока якість послуг; зростання кількості постійних клієнтів; доступні ціни	слабка корпоративна культура; ненадійність постачальників; слабка рекламна кампанія; плинність кадрів
Можливості	Загрози
розширення асортименту наданих послуг; покращення офіційного сайту підприємства; покращення обслуговування клієнтів; можливість створення додаткових послуг	зміна податкової політики; низький рівень доходів більшої частини населення; зростання плати за електроенергію, опалення, газ. зростання конкурентного тиску.

Джерело: складено автором

Проаналізувавши табл. 2.1, бачимо, що організація має як сильні, і слабкі сторони. Так, в ТОВ «БЕК-ЮА» переважають позитивні моменти реалізації даного методу стратегічного планування, що сприяє раціональному та ефективному досягненню поставлених цілей організації. Однак виявлено і негативні фактори при проведенні SWOT-аналізу, що дозволяють підприємству уникнути можливих загроз та знайти шляхи їх вирішення, також було виявлено одну з головних загроз компанії – зростаючий конкурентний тиск, оскільки компанії-конкуренти можуть чинити значний тиск, якщо вони будуть надавати клієнтам більш вигідні умови з точки зору цін, якості сфери послуг та обслуговування.

Під час бесіди з персоналом ТОВ «БЕК-ЮА» працівникам задавалися різні питання, що стосувалися різних сторін роботи підприємства. Визначення типу та виявлення існуючих елементів культури ТОВ «БЕК-ЮА» проходило за допомогою тесту-опитувальника Коула. Було опитано 11 працівників організації (91,6% від загального числа працівників) та виявлено, що в організації переважає праксіологічний (органічний) тип корпоративної культури.

Вони мали сказати свою думку, розповісти про реальне становище справ в організації, а не виходячи з того, як має бути чи як хотілося б.

Співробітники зазначили, що:

- є лідерами своїх груп, як формальними, так і неформальними;
- прагнуть повністю виконати всі цілі, що поставили перед собою;
- намагаються уникати конфліктів;
- оперативно вирішують усі питання та проблеми, що виникли при виконанні роботи;
- швидко приймають рішення;
- самостійно вносять зміни та закликають групу працювати більш інтенсивно;
- намічають цілі на робочий день.

Водночас усі керівники зазначили, що:

- не завжди люблять давати свободу прийняття рішень своїм працівникам;
- не люблять, коли повільно виконують поставлені завдання;
- рідко надають групі права висування ініціативних пропозицій та визначення індивідуального ритму роботи;
- ніколи не делегують працівникам свої повноваження.

У ході бесіди з виконавчим директором було зазначено, що сформований нині невеликий колектив, відданий організації та керівнику, у важкі для компанії часи вони разом і вирішують всі згуртовано проблеми. Але, що стосується дисципліни, то вони дотримуються правила, наприклад, не спізнюватися на роботу. Але при цьому співробітники не мають чіткого уявлення про те, за що вони можуть бути оштрафовані, а також заохочено, тобто. відсутні офіційно встановлені заходи покарання (системи штрафів) та заохочення.

Співробітники зазначили, що під час виконання завдань вони абсолютно неорієнтовані у термінах. Наказуючи, керівництво найчастіше не вказує тимчасові рамки виконання завдання. Виходячи з цього, співробітники відзначили, що така ситуація не стимулює їх оперативно виконувати свої функції, через що часто

відбувається зрив термінів, затягування вирішення проблем та навіть, що є дуже важливим, утрудняється обслуговування клієнтів.

При оцінці соціально-психологічного клімату в ТОВ «БЕК-ЮА», ґрунтуючись на особистому спостереженні, були відзначені такі негативні моменти:

- у колективі часто виділяють «старих» та «нових» працівників;
- у разі невдачі йде активний пошук винних і, найчастіше, першими про допущений промах дізнаються керівництво та колеги, а не сам працівник;
- доступ до інформації часто залежить від положення працівника в очах керівництва;
- більшість працівників вважають, що оцінка їхньої праці відбувається на основі поверхневих спостережень, а багато хто відзначив, що не знають, якими критеріями оцінюється їхня робота.

Особливості психологічного клімату у колективах впливають на соціально-психологічні процеси у всій організації. Соціально-психологічний клімат визначає основні успіхи організації та її становище на ринку. Тому необхідно вивчити стан соціально-психологічного клімату в ТОВ «БЕК-ЮА». Методика виявлення ступеня інтеграції, «СПСК – соціально-психологічна самооцінка колективу» дозволить дослідити основні показники соціально-психологічного клімату у створенні. Вона досить проста у проведенні та обробці результатів, економна за часом, проте дозволить ефективно діагностувати особливості психологічного клімату та вживати відповідних заходів щодо його оптимізації.

Таблиця 2.2 - Результати виявлення ступеня інтеграції

Показники	Кількість відповідей, %
Прагнення збереження цілісності групи	15
Згуртованість (сднність відносин)	5
Контактність (особисті взаємини)	25
Відкритість	10
Організованість	20
Поінформованість	10
Відповідальність	15

Джерело: складено автором

Для більш детального вивчення даних, представлених у табл. 2.1, можна розглянути рис. 2.3.

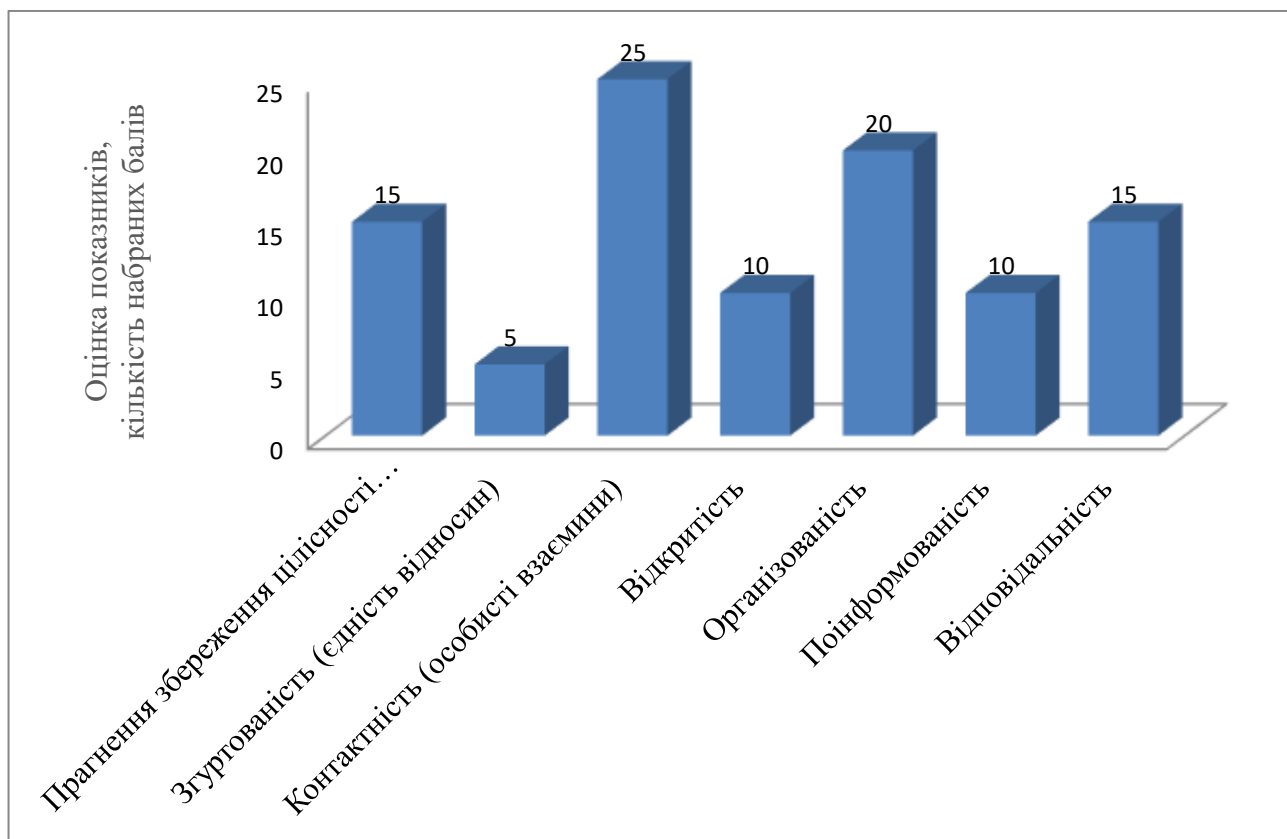


Рис. 2.3 – Результати оцінки колективом показників соціально-психологічного клімату

Джерело: складено автором

З рис. 2.3 можна побачити, що слабким показником є «згуртованість». У ТОВ «ВЕК-ЮА» відсутня у персоналу потреба в отриманні один в одного допомоги чи підтримки, емоційними взаємними уподобаннями. Ступінь згуртованості залежить від обсягу групи, оскільки в корпорації «Бісквіт-Шоколад» великий колектив, то колектив має бути здатний разом долати труднощі, є одностайність. Також негативним моментом є те, що слабкий рівень поінформованості, а від нього залежать результати роботи всього персоналу.

Внутрішні комунікації гуртують колектив, зміцнюють відносини у колективі, позитивно впливають на задоволеність співробітників своєю роботою, відповідно, потрібно розвивати та розширювати засоби внутрішніх комунікацій.

В основному співробітники ТОВ «БЕК-ЮА» приймають, передають та обробляють інформацію за допомогою стільникового зв'язку, електронної пошти, та інтернету. Іноді потрібно керівнику особисто зустрічатися з партнерами, замовниками.

Таким чином, проаналізувавши корпоративну культуру ТОВ «БЕК-ЮА», можна констатувати, що в організації існують, як позитивні моменти, так і негативні. Важливим позитивним фактором є:

- співробітники відповідально ставляться до своєї роботи;
- керівник бере активну участь у досягненні комерційних результатів, докладаючи для цього максимальних зусиль.

До негативних моментів можна віднести:

- не розроблено Положення про корпоративну культуру;
- слабка поінформованість в організації;
- відсутні заходи, які могли б зближувати колектив;
- відсутність в організації фірмової уніформи для персоналу,
- важливим є брак розробленої та раціонально реалізованої системи навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Удосконалення корпоративної культури – це тривалий та складний процес. Щоб організації вдалося досягти поставлених цілей, необхідно послідовно виконувати завдання. Для вдосконалення корпоративної культури має бути: визначено місію організації; основні базові цінності та вже виходячи з базових цінностей, удосконалюються стандарти поведінки членів підприємства, традиції.

2.3 Оцінка стану та потенціалу розвитку персоналу

Оцінювання стану та потенціалу розвитку персоналу є ключовим напрямом аналізу системи управління людськими ресурсами ТОВ «БЕК-ЮА», оскільки кадровий потенціал визначає конкурентоспроможність підприємства у сфері інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування. В умовах високотехнологічного характеру діяльності результативність компанії значною

мірою залежить від рівня професійної кваліфікації співробітників, їхньої адаптивності, здатності до інноваційного мислення та готовності до безперервного професійного розвитку. Саме тому оцінка персоналу охоплює як кількісні, так і якісні характеристики, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про кадрову структуру та перспективи її розвитку.

Насамперед варто охарактеризувати чисельність і склад персоналу. Для підприємств інжинірингового профілю типовою є домінуюча частка інженерно-технічних фахівців, геодезистів, геологів, проєктантів та експертів з технічного консультування. Аналіз кадрових показників ТОВ «БЕК-ЮА» свідчить, що підприємство підтримує оптимальну структуру персоналу, у якій технічні спеціалісти становлять переважну частину, тоді як адміністративний та допоміжний персонал виконує підтримувальні функції. Така структура відповідає вимогам ринку і забезпечує необхідний рівень операційної ефективності.

Середнім значенням для галузі є рівень укомплектованості персоналом на рівні 90–95 %, однак аналогічний показник для ТОВ «БЕК-ЮА» протягом останніх років дещо коливався, що пов'язано з дефіцитом кваліфікованих кадрів у геодезичній та інженерно-технічній сферах на національному ринку. Водночас підприємство характеризується стабільністю кадрового ядра, що підтверджується відносно низьким рівнем плинності кадрів та високим відсотком працівників зі стажем роботи понад три роки.

Суттєвим елементом оцінки стану персоналу є рівень професійної компетентності. Для ТОВ «БЕК-ЮА» важливою є наявність співробітників із вищою технічною освітою, володіння сучасними програмними комплексами (Autodesk, ArcGIS, QGIS, Credo, Leica Geo Office тощо), знання нормативно-правових документів у сфері землеустрою, геодезії та будівництва. Оцінювання кваліфікаційних характеристик свідчить, що більшість працівників володіє базовим та поглибленим рівнем профільних компетентностей, хоча спостерігається потреба в підвищенні рівня цифрових навичок, зокрема використання інтегрованих систем 3D-моделювання та аналізу даних.

Важливою складовою потенціалу персоналу є його інноваційна активність. Характер професійної діяльності підприємства передбачає постійну актуалізацію знань, освоєння нових технологій та методів технічного аналізу. Оцінка внутрішнього інноваційного потенціалу свідчить, що підприємство має достатній резерв для впровадження нових методик роботи, однак потребує системного та структурованого підходу до розвитку компетенцій. Зокрема, співробітники проявляють відносно високий рівень готовності до професійного навчання, водночас внутрішні програми підвищення кваліфікації потребують модернізації та розширення.

Важливо також оцінити якість кадрової політики у частині адаптації нових працівників. Результати аналізу актуальної практики свідчать, що процес професійної адаптації здебільшого відбувається на неформальному рівні: нові співробітники отримують наставника, проте стандартизованої програми адаптації не існує. Це може створювати інформаційні прогалини, особливо в роботі з комплексними геодезичними та інженерними проєктами.

Не менш значущим фактором кадрового потенціалу є система мотивації персоналу. На підприємстві переважають матеріальні стимули, зокрема посадові оклади, премії за результатами роботи та доплати за складні проєкти. Водночас нематеріальні стимули представлені недостатньо, що частково пояснює обмеження у підвищенні внутрішньої мотивації персоналу до творчості та ініціативності. Аналіз свідчить, що для досягнення довгострокових стратегічних цілей необхідно підсилити роль нематеріальних стимулів, розширити можливості професійного розвитку та створити систему прогресивного кар'єрного зростання.

Аналізуючи вікову структуру, можна відзначити переважання працівників віком 25–45 років, що вказує на достатній рівень працездатності та професійної активності. Проте кількість молодих фахівців до 25 років є відносно невеликою, що може свідчити про недостатню співпрацю підприємства з вищими навчальними закладами або про низьку привабливість галузі серед молоді. Це створює ризики формування кадрового дефіциту в середньо- та довгостроковій перспективі,

особливо з огляду на інтенсивний розвиток інженерно-технічних технологій, що потребують систематичного оновлення знань.

З метою комплексної оцінки стану та потенціалу розвитку персоналу доцільно узагальнити ключові кадрові показники в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка стану та потенціалу розвитку персоналу ТОВ «БЕК-ЮА»

Показник	Характеристика	Аналітична оцінка
Чисельність персоналу	Стабільна, домінують технічні фахівці	Відповідність структурі галузі, наявний дефіцит молодих кадрів
Рівень кваліфікації	Переважно вища технічна освіта, володіння профільними програмами	Високий рівень компетентності, потреба в розвитку цифрових навичок
Плинність кадрів	Низький рівень	Стабільне кадрове ядро, але бракує оновлення персоналу
Система мотивації	Перевага матеріальних стимулів	Необхідність посилення нематеріальних інструментів
Професійний розвиток	Нерегулярні програми, обмежені внутрішні тренінги	Потреба у систематизації та розширенні навчальних програм
Інноваційний потенціал	Готовність до навчання та освоєння нових технологій	Недостатня кількість проєктів із розвитком інноваційних компетенцій
Адаптація персоналу	Наставництво без формалізованих процедур	Ризики нерівномірної якості адаптації нових працівників
Вікова структура	Домінування групи 25–45 років	Стабільність, але недостатня частка молодих спеціалістів

Джерело: складено автором

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «БЕК-ЮА» володіє достатнім кадровим потенціалом для забезпечення ефективної діяльності в сфері інжинірингу та геодезії. Підприємство демонструє стабільність кадрової структури, високий рівень професійності ключових фахівців та потенціал до інноваційного розвитку. Водночас існують певні проблеми та резерви, пов'язані з нерозвиненістю системи професійного розвитку, недостатнім використанням нематеріальної мотивації, дефіцитом молодих фахівців та неформалізованим підходом до адаптації нових працівників.

РОЗДІЛ 3.

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ

3.1 Формування стратегічних цілей та завдань розвитку персоналу

Формування стратегічних цілей та завдань розвитку персоналу є ключовим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки саме від узгодженості кадрової стратегії із загальною стратегією підприємства залежить рівень конкурентоспроможності, інноваційної активності та ефективності діяльності ТОВ «БЕК-ЮА». Оскільки підприємство функціонує у галузі віртуального будівництва (Building Information Modeling), вираженого через послуги інжинірингу, геології, геодезії та технічного консультування, кадрова стратегія повинна бути спрямована на забезпечення високого рівня професійних компетентностей, здатності персоналу до адаптації в умовах розвитку геоінформаційних технологій, а також на підвищення якості виконання технічно складних проєктів.

Високий рівень вимог пов'язаний не лише з інноваційністю самої галузі технологій для будівництва та наданні сервісу як продукту для клієнтів, але й зумовлено загальною належністю будівництва до високо ризикованих галузей людської діяльності, де помилки коштують командам великих коштів, або ж навіть людського життя чи здоров'я. Тож, зниження рівня помилок, а значить і високий рівень компетентності персоналу, стає особливо гострою потребою, що прямо впливає як на прибутки, так і на репутацію компанії та її життєву спроможність на ринку подібних послуг.

Стратегічні орієнтири розвитку персоналу повинні ґрунтуватися на результатах аналізу кадрового потенціалу, проведеного у попередньому підрозділі. Виявлені сильні та слабкі сторони, зокрема високий рівень компетентності технічних фахівців, наявність кадрового ядра, стабільність вікової структури, а також обмеженість системи професійного розвитку та недостатня частка молодих

спеціалістів, формують вектор необхідних змін у сфері HR-управління. Таким чином, стратегічні цілі повинні не лише підсилювати існуючі переваги, але й компенсувати наявні кадрові диспропорції.

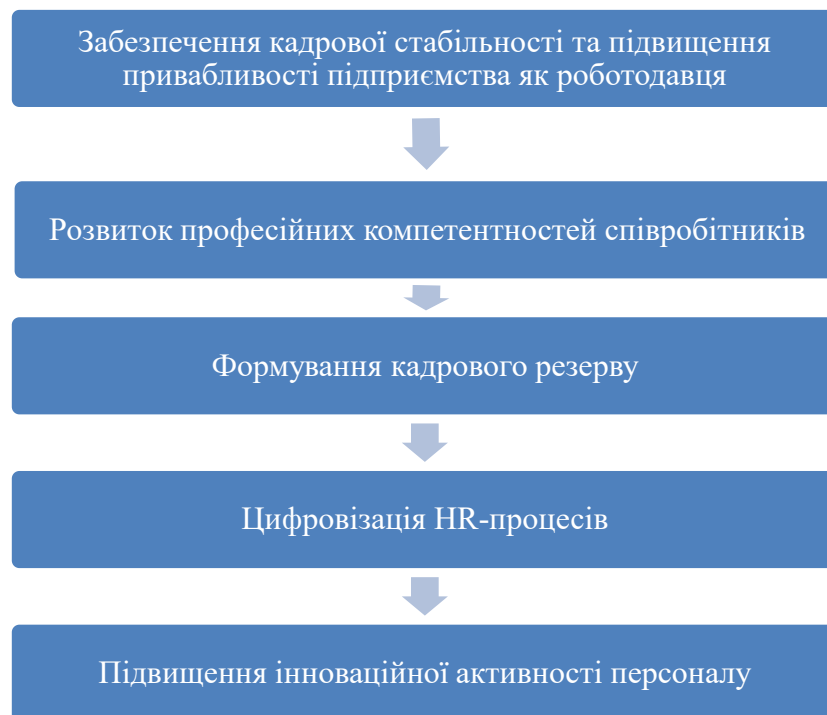


Рис. 3.1 – Етапи стратегії розвитку персоналу

Джерело: складено автором

В умовах посилення конкуренції на ринку інжинірингових послуг і дефіциту висококваліфікованих технічних спеціалістів, першочерговою метою стає формування ефективної системи залучення та утримання персоналу. Для її реалізації необхідно, щоб кадрова стратегія включала створення сприятливих умов праці, можливостей кар'єрного зростання, а також формування іміджу компанії як роботодавця, орієнтованого на розвиток і підтримку співробітників.

Другим напрямом стратегічних цілей є забезпечення безперервного професійного розвитку працівників. Зважаючи на стрімкий розвиток геодезичного та інженерного програмного забезпечення, модернізацію підходів до обробки геопросторових даних, поширення BIM-технологій та автоматизованих систем моделювання, персонал ТОВ «БЕК-ЮА» повинен постійно оновлювати свої

компетентності. Така потреба обумовлює необхідність створення системної програми підвищення кваліфікації, що включатиме внутрішнє навчання, зовнішні курси, сертифікацію фахівців і розвиток цифрових навичок.

Важливою стратегічною ціллю є також розвиток кадрового резерву. Ефективність виконання інжинірингових та проєктних робіт значною мірою залежить від наявності фахівців, здатних виконувати функції не лише виконавців, але й керівників проєктів, експертів та координаторів. Частою ситуацією є необхідність швидко долучатися до проєктної діяльності одному працівнику чи цілим проєктним командам через зміни в ході будівництва, різку зміну підрядників, об'єм бажаних послуг, допущені попередньо помилки, тощо. Формування кадрового резерву дозволить забезпечити стабільність управлінських процесів, мінімізувати ризики кадрових втрат і скоротити час адаптації потенційних керівників.

Додатково стратегічне значення має цифровізація HR-процесів. Сучасні умови господарської діяльності вимагають використання автоматизованих систем обліку компетентностей, управління навчанням (LMS-платформ), інструментів для оцінювання результативності персоналу та контролю виконання завдань. Використання таких систем дозволить підвищити прозорість HR-процесів, посилити контроль за якістю роботи та створити базу для формування аналітичних прогнозів кадрових потреб.

Завдання розвитку персоналу повинні впливати зі стратегічних цілей та забезпечувати їх практичну реалізацію. Вони можуть охоплювати як підвищення рівня кваліфікації співробітників у сфері ГІС-аналізу, цифрової геодезії та моделювання, так і вдосконалення системи матеріальної та нематеріальної мотивації, оновлення підходів до оцінювання ефективності персоналу, а також оптимізацію адаптаційних процесів. Усі ці напрями мають бути інтегровані у єдину систему, що відповідає стратегічним пріоритетам підприємства на найближчі роки.

Для узагальнення ключових стратегічних цілей і завдань розвитку персоналу ТОВ «БЕК-ЮА» доцільно представити їх у табличній формі.

Таблиця 3.1 – Стратегічні цілі та завдання розвитку персоналу ТОВ «БЕК-ЮА»

Стратегічна ціль	Зміст цілі	Основні завдання
Забезпечення кадрової стабільності та підвищення привабливості підприємства як роботодавця	Формування позитивного HR-іміджу, підвищення рівня залученості та утримання персоналу	Оптимізація системи мотивації; створення прозорих умов кар'єрного зростання; удосконалення підходів до підбору персоналу
Розвиток професійних компетентностей співробітників	Підвищення кваліфікації працівників відповідно до вимог інжинірингового ринку та цифрових технологій	Запровадження системних програм навчання; розширення цифрових компетенцій; професійна сертифікація
Формування кадрового резерву	Підготовка потенційних керівників проєктів, експертів та координаторів	Визначення перспективних працівників; індивідуальні програми розвитку; оцінювання управлінських навичок
Цифровізація HR-процесів	Посилення ефективності управління персоналом шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій	Використання LMS-платформ; автоматизація системи оцінювання персоналу; створення цифрового профілю компетентностей
Підвищення інноваційної активності персоналу	Стимулювання творчого підходу та впровадження нових технічних рішень	Розвиток проєктної культури; впровадження системи підтримки інновацій; створення внутрішніх технічних груп

Джерело: складено автором

Таким чином, формування стратегічних цілей і завдань розвитку персоналу ТОВ «БЕК-ЮА» є комплексним і багатовимірним процесом, що охоплює кадрову стабільність, професійне зростання, цифровізацію, інноваційний розвиток і удосконалення управлінських компетентностей. Реалізація окреслених стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності кадрової системи, забезпечить підприємству конкурентні переваги на ринку інжинірингових послуг та створить фундамент для сталого організаційного розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2 Формування моделі компетенцій для ТОВ "БЕК-ЮА"

Розвиток талантів і висококваліфікованих фахівців у організаціях є стратегічним напрямом сучасного управління персоналом, спрямованим на підвищення ефективності діяльності сервісного підприємства, поліпшення якості надання послуг та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити довготривалу конкурентоспроможність. У контексті глобальних змін у сфері сервісу, цифровізації процесів та зростання ролі інновацій, управління розвитком талантів набуває особливої актуальності [1].

Під терміном «талант» у системі управління персоналом розуміють працівника, який демонструє високий рівень професійної компетентності, ініціативності, лідерського потенціалу та здатності до навчання. Висококваліфікований фахівець у інженерній сфері – це працівник, який володіє глибокими знаннями у своїй галузі, має практичний досвід, здатність приймати складні рішення, працювати в команді та постійно вдосконалюватися. Розвиток таких працівників є не лише завданням HR-підрозділу, а й ключовим чинником стратегічного управління організацією [2, с. 25].

Основними напрямками розвитку талантів і висококваліфікованих спеціалістів у ТОВ «ВЕК-ЮА» є професійно-кваліфікаційний, науково-дослідний, управлінський, міждисциплінарний та соціально-психологічний розвиток.

Професійно-кваліфікаційний розвиток. Цей напрям передбачає підвищення рівня знань, умінь і навичок працівників шляхом участі у програмах післядипломної освіти, курсах спеціалізації, семінарах, тренінгах, стажуваннях у провідних фірмах України та за кордоном. Особливу роль відіграють програми дистанційного навчання, симуляційні тренінги та внутрішньо корпоративні школи підвищення кваліфікації, які дозволяють поєднати навчання з практичною діяльністю. [3, с. 158].

Другим важливим напрямом є стимулювання участі персоналу у наукових дослідженнях. Залучення спеціалістів до розробки нових методів дизайну та архітектури, участь у грантових програмах та конференціях не лише розвиває їх професійно, але й підвищує репутацію фірми як наукового центру.

Підтримка наукових ініціатив може здійснюватися через створення внутрішніх фондів для фінансування досліджень, преміювання за публікації у фахових виданнях, організацію семінарів. Таким чином, науково-дослідний розвиток сприяє формуванню культури інновацій і забезпечує впровадження новітніх технологій у практику.

Управлінський розвиток передбачає підготовку фахівців до виконання керівних функцій, участі у стратегічному плануванні, управлінні підрозділами, проєктами чи напрямками діяльності. Зазвичай цей процес супроводжується формуванням кадрового резерву, навчанням основам менеджменту, фінансового аналізу, маркетингу та комунікацій.

Підготовка лідерів у є однією з головних умов ефективного управління змінами. Організація, яка розвиває управлінські компетенції своїх працівників, отримує команду здатних до прийняття рішень, стратегічного мислення та ефективного керівництва колективом [4, с.100].

У сфері сервісу соціально-психологічна компетентність персоналу має не менше значення, ніж професійна. Високий рівень емпатії, вміння спілкуватися з клієнтами, долати конфлікти та працювати в стресових умовах визначають ефективність роботи фахівця. Тому підприємства впроваджують тренінги з емоційного інтелекту, управління стресом, розвитку комунікативних навичок і командної взаємодії.

Соціально-психологічний розвиток також включає формування корпоративної культури підтримки, взаємоповаги, відкритості та відповідальності. Такі цінності створюють сприятливе середовище для самореалізації та професійного зростання персоналу [5, с. 120].

Ефективна реалізація напрямів розвитку персоналу неможлива без комплексної системи мотивації. У сучасних організаціях використовуються як матеріальні, так і нематеріальні стимули – преміювання, можливість участі у міжнародних конференціях, визнання досягнень, кар'єрне просування. Особливу увагу слід приділяти індивідуальним траєкторіям розвитку, які враховують професійні цілі та потенціал працівника. Такий підхід сприяє формуванню

довгострокової лояльності, підвищенню рівня задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів.

Отже, напрями розвитку талантів і висококваліфікованих фахівців у сервісній компанії становлять комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на формування професійної, наукової, управлінської та соціальної компетентності персоналу. Їх реалізація забезпечує безперервне вдосконалення кадрового потенціалу, підтримку інноваційного розвитку ТОВ «БЕК-ЮА» та підвищення рівня обслуговування.

Розвиток талантів – це не лише засіб підвищення продуктивності, а й інвестиція у майбутнє компанії, адже саме компетентні, мотивовані та ініціативні працівники формують репутацію фірми та довіру клієнтів, дозволяючи збільшувати частку ринку, адже будівельна галузь відрізняється підходом до набору підрядників саме через мережу контактів довірених осіб. Також, компетентні та мотивовані співробітники частіше стають лідерами, вони ж здатні зрощувати нових фахівців та нові покоління лідерів.

Модель компетенцій – це повний набір характеристик, необхідних для формування стандартів успішної роботи ВКФ при виконанні ними своїх функціональних обов'язків у межах робочого місця.

Оскільки в ході дослідження було виявлено 2 категорії ВКФ персоналу – які мають статус «ВКФ» та мають статус «кандидат у ВКФ», видається, що моделі компетенцій для їх адекватної ідентифікації мають бути різними.

З цією метою нами пропонується:

- 1) Універсальна модель компетенцій – для працівників, які мають підтверджений статус ВКФ;
- 2) Спеціальна модель компетенцій – для працівників, які мають статус «кандидат у ВКФ».

У табл. 3.2 представлена універсальна модель компетенції для працівників, які мають статус ВКФ.

Таблиця 3.2 - Універсальна модель компетенції

№	Компетенція	Опис	Індикатори
1	Продуктивність	Сукупність стійких особливостей учасника, що забезпечує максимізацію власних можливостей при виконанні взятих зобов'язань, вирішенні нестандартних, складних завдань для повного та своєчасного отримання результатів та досягнення цілей діяльності найбільш продуктивним способом.	Готовий нести відповідальність за свої дії Здатний до саморегуляції поведінки готовий до прийняття самостійних рішень Здатний до контролю емоцій та психологічного навантаження Прагне досягати цілей
2	Лідерство	Сукупність стійких особливостей працівника, що забезпечує особистісний розвиток, авторитетний та незалежний вплив на оточуючих, що спонукає до позитивної взаємодії для ефективного отримання результатів та досягнення спільної мети	Спроможний відстоювати свою точку зору Спроможний впливати на авторитетну думку Спроможний до позитивної моделі мислення
3	Раціональність	Сукупність стійких особливостей фахівця, що забезпечує розумну, осмислену роботу з інформацією, ресурсами прийняття зважених рішень на підставі комплексного структурованого визначення та реалізації оптимальних механізмів отримання результатів та досягнення цілей проєкту.	Має аналітичний склад розуму Здатний до гнучкості у спілкуванні Здатний до критичного мислення Здатний до системного мислення Прагне до стратегічної реалізації поставлених завдань Вміє ставити раціональні питання, будувати логічні послідовності
4	Командність	Сукупність стійких особливостей працівника, що забезпечує організацію ефективною командою роботи, застосування гнучких методів постановки завдань, мотивацію, розвиток та залучення команди, для повного та своєчасного отримання результатів та досягнення цілей організації.	Здібний до конструктивного діалогу Має стійкі цінності у спілкуванні з людьми Готовий до партнерства Має здатність до переконання

Джерело: складено автором

Спеціальна модель компетенцій потенційних ВКФ представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Спеціальна модель компетенцій потенційних ВКС

№	Талант	Опис	Компетенція
1	Продуктивність	Відповідність вимогам до посади, що висуваються, і чітке виконання поставлених завдань	Професіоналізм
			Здатність працювати у ситуаціях невизначеності
			Результативність
2	Потенціал	Здатність до зростання та розвитку	Відкритість новому
			Планування
			Ініціативність
3	Продуктивність + потенціал= талант	Здатність взаємодіяти та співпрацювати, координувати	Креативність
			Здібності
			Інтуїтивність

Джерело: складено автором

Таким чином, модель компетенцій ВКФ дозволить економити час кадрової служби на набір, підбір та найм ВКС за рахунок стандартизації образу «ідеального ВКФ-співробітника».

Завдяки даній розробці HR-менеджеру ясно, на які якості співробітника необхідно звертати увагу насамперед. Системний підхід дозволив створити якісну систему, яка може бути основою ідентифікації ВКФ.

Технологія супроводу ВКФ у досліджуваній організації повинна бути чітко структурована та систематизована – це те, чого фактично не дістає. Тому пропонується розробка та застосування технології селекції ТСК за допомогою спеціальної матриці.

Л.А. Бергер у книзі "Talent management handbook" представляє чіткий набір інструментів для оцінки ВКФ і розподілу їх на той чи інший сегмент відповідно до розробленої матриці потенціалу та продуктивності, яка класифікує всіх працівників за двома шкалами – потенціал та результат. Автором виділено п'ять рівнів

потенціалу. У своїй технології адаптовано цю таблицю та зроблено її більш універсальною, розробивши три рівні (високий, середній, низький), оскільки це підходить до специфіки дослідження, де високий рівень відповідає поточним ВКФ, середній – потенційним ВКФ (технологія розроблена для діючих ВКФ та потенційних).

Матриця потенціалу Л.А. Бергера подана на рис. 3.2.



Рис. 3.2 – Матриця потенціалу Л.А. Бергера

Джерело: [7]

Оцінюючи продуктивність співробітників, менеджери часто звертають увагу на дві речі. По-перше, на те, наскільки добре вони працюють сьогодні, а по-друге на те, наскільки добре вони, мабуть, будуть працювати у майбутньому, тобто їх прогнозований потенціал зростання [7, с.26].

Матриця потенціалу та продуктивності в рамках розробленої технології формується за три кроки – оцінка продуктивності, оцінка потенціалу та їх об'єднання.

1. Оцінка продуктивності. Дев'ять блоків матриці формуються категоріями продуктивності: низька, середня та висока. Для прикладу візьмемо наступну градацію:

Низька продуктивність – співробітник не відповідає вимогам і не виконує поставлених завдань.

Помірна продуктивність – співробітник частково відповідає вимогам та частково виконує обов'язки.

Висока продуктивність – співробітник повністю відповідає вимогам своєї роботи та успішно виконує більшість своїх завдань.

Перевага матриці потенціалу ще в тому, що вона дозволяє, не тільки співвідноситися з виконанням вимог посади, а й прив'язуватися до будь-якої системи оцінки КРІ (ключові показники продуктивності) або ДКР (мети та ключові результати).

2. Оцінка потенціалу.

Інша вісь матриці – потенціал.

Низький потенціал: працює з максимальним докладанням зусиль. Співробітник працює на межі можливостей, покращень не очікується, так як немає резерву на зростання продуктивності чи через відсутність мотивації.

Помірний потенціал: розвивається робочому місці. Співробітник має потенціал для подальшого розвитку в межах своєї поточної посади як з точки зору продуктивності, так і з точки зору досвіду.

Високий потенціал: є ресурси у розвиток. Співробітник ефективно справляється зі своєю роботою та мотивований на розвиток. Співробітник готовий до підвищення відразу або протягом найближчого часу, після навчання.

3. Об'єднання параметрів продуктивності та потенціалу.

Останній крок – побудова матриці. Всі співробітники опиняються в одному з осередків, і кожному з них є свої інструменти управління. У результаті талантами вважаються працівники, які набрали максимальну кількість балів за шкалами [16; с. 46].

Очевидно, що ВКФ не може бути кожним співробітником, тому доцільно оцінювати всіх працюючих, використовуючи матрицю Бергера. На основі представленої матриці талантів необхідно розробити матрицю оцінки та селекції кандидатів, які мають статус ВКФ та статус «кандидат у ВКФ» у ТОВ «ВЕК-ЮА».

- високий потенціал – низька продуктивність, високий потенціал – середня продуктивність, високий потенціал – висока продуктивність – надання статусу ВКФ;

- середній потенціал – низька продуктивність, середній потенціал середня продуктивність, середній потенціал – низька продуктивність – надання статусу кандидата у ВКФ;

- низький потенціал – низька продуктивність, низький потенціал середня продуктивність, низький потенціал – висока продуктивність – без статусу ВКФ.

Для надання статусу «кандидат у ВКФ» працівник повинен мати характеристики, що поєднують високу продуктивність та середній потенціал, а для надання статусу «ВКФ» мають бути характерні висока продуктивність і високий потенціал у сукупності.

Таким чином, ВКФ – це талановиті співробітники, які мають винятково високий потенціал зростання та розвитку, стабільно досягають високої продуктивності, проявляють лідерські якості та демонструють мотивацію до роботи. Співробітнику зі статусом «кандидат у ВКФ» необхідно розвивати потенціал із середнього до високого рівня.

3.3 План впровадження стратегії: навчання, мотивація, оцінка

Розвиток персоналу зі статусом ВКФ та кандидатів у ВКФ передбачає поділ за моделями компетенцій, що пов'язане з різним рівнем потенціалу (на підставі розробленої матриці талантів). Зокрема, кандидатам у ВКФ пропонується навчання з компетенцій, тоді як співробітникам, які мають статус ВКФ, надається можливість розвиватись.

Відповідно визначено різні моделі розвитку ВКФ, з яких до реалізації оптимальні два напрями:

1) Кандидати у ВКФ – навчання з компетенцій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Навчання з компетенцій кандидатів у ВКФ

№	Талант	Компетенція	Навчання
1	Продукт	Продуктивність	Практичні тренінги та ділові ігри Систематичні лекції Курси підвищення кваліфікації
		Швидка реакція у стресовій ситуації	
		Орієнтація на результат	
2	Потенціал	Системність	Здобуття додаткової вищої освіти Конференції та семінари
		Стратегічне мислення	
		Ідейність	
3	Продуктивність +потенціал	Прагнення бути головним	Наставництво Делегування Самонавчання
		Відкритість	
		Вміння об'єднувати	

Джерело: складено автором

Таким чином, продуктивність та потенціал є двома ключовими вимірами оцінки персоналу, які формують основу моделі «високого потенціалу та високої продуктивності». Продуктивність відображає поточний рівень досягнення результатів і демонстрацію компетенцій, це спеціальний список компетенцій, що підвищуються за рахунок лекцій, курсів, цільових поведінкових та технічних тренінгів. Потенціал – це загальний талант, який передбачає більш загальні методи навчання та скоріше визначається як здатність співробітника успішно виконувати значно складніші ролі в майбутньому. Співробітники з високим потенціалом демонструють вищі показники когнітивної складності, стратегічного мислення та навчальної спритності, які можуть розвиватися за допомогою ротації між проєктами, ситуації з високою невизначеністю, міжкультурну взаємодію, тощо.

Сукупність продуктивності та таланту – це те необхідне, що повинен мати співробітник із ВКФ.

- 2) ВКФ – розвиток з компетенцій через кар'єрне зростання, широкий перелік соціальних гарантій, професійний та особистісний розвиток (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Розвиток ВКФ з компетенцій

	Компетенція	Індикатори	Інструменти зростання
	Продуктивність	Здатний до саморегуляції поведінки	Делегування повноважень Психологічні тренінги
		Готовий до ухвалення самостійних рішень	
		Здатний до контролю емоцій та психологічного навантаження	Семінари та майстер-класи Фасилітаційні заходи
		Прагне досягати цілей	
	Лідерство	Здатний відстоювати свою точку зору	Кар'єрне зростання, Експертна робота Тренінги професійних, ділових і управлінських навичок Індивідуальні плани розвитку
		Здатний впливати, мати авторитетну думку	
		Здатний до позитивної моделі мислення	
		Має проактивну позицію Прагне саморозвитку	
	Раціональність	Має аналітичний склад розуму	Ротація Стратегічні сесії Коучинг
		Здатний до гнучкості у спілкуванні	
		Здатний до критичного мислення	
		Здатний до системного мислення	
	Командність	Прагне до стратегічної реалізації поставлених завдань	Проектна діяльність Бізнес-симуляції Організаційна робота
		Здатний до конструктивного діалогу	
		Має стійкі цінності у спілкуванні з людьми	

Джерело: складено автором

Таким чином, для супроводження талановитих співробітників організації важливо взяти на себе повністю питання навчання та перевищення професійних навичок, регулярно просувати співробітників по службі, можливо, виділяючи нові напрямки діяльності, слідкувати за продуктивністю в індивідуальному режимі

Технологія кар'єрного просування важлива для того, щоб ВКФ розуміли свої можливості і завжди прагнули їх реалізації. Досягаючи один результат, вони будуть прагнути ще масштабніших дій і результатів, а кар'єрний поступ безпосередньо буде сприяти цьому.

Представлена система має лягати в основу стратегії компанії. Необхідна розробка, в якій описуються всі вимоги до співробітників та ділові якості для кожної з посад. Спочатку в місії і далі – у загальній стратегії організації необхідно закласти те, чого прагне організація, у чому мета її діяльності, і відповідно визначати таким чином, які саме їй потрібні люди, щоб ця мета була виконана.

Далі створюється HR-стратегія, у якій керівник HR відділу спільно з менеджерами буде розшифровувати кожну з якостей, описуючи ті компетенції і навички, на які повинні спиратися рекрутери при пошуку.

Крім цього, HR-стратегія передбачає наявність мети супроводу висококваліфікованих співробітників у компанії. Ця мета повинна відображати місію компанії та формувати знову-таки розуміння того, кого ми приваблюємо. Кадрова політика, сформована в рамках HR стратегії, буде також визначати ті практики управління персоналом, які використовуватимуться фахівцями.

Для того, щоб потенційні кандидати розуміли та могли оцінити самостійно, чи підходять вони компанії чи ні, слід враховувати наступне: місія та мета компанії повинні бути прозорими та доступними для кожного, щоб усі змогли зрозуміти, чого хоче досягти компанія і чи бачить людина в цьому якийсь сенс для себе. Тут важливо зазначити, що збіг цінностей компанії та майбутнього співробітника дуже важливі, тому що нерозуміння того, для чого компанія здійснює свою діяльність, призводить до неправильних дій з боку працівника, тобто він не виконує своїх обов'язків повністю.

Крім того, HR-фахівці обов'язково повинні вказувати ті характеристики, на які вони орієнтуються у розміщених вакансіях, щоб людина була обізнана про те, що від неї чекають фахівці та керівник.

Використовуючи метод внутрішнього рекрутменту, залучаючи талановитих співробітників на вакантні посади переважно зсередини компанії, компанія буде менше стикатися з проблемою жорсткої конкуренції та як наслідок проблеми із пошуком потрібного співробітника. Формування навичок у своїх співробітників – це вигідніший метод, ніж якщо ви щоразу виходитимете на ринок праці.

При належному підході та організації ресурсів цінність підготовки фахівців «для себе», під потреби конкретної компанії, а також забезпечення умов щодо забезпечення зручності співробітництва дозволить досягти високих результатів продуктивності талановитими співробітниками.

Таким чином, при супроводі висококваліфікованих співробітників необхідно комплексно підходити до проблеми та поетапно реалізовувати впровадження нової системи роботи з талантами. Супровід ВКФ також дозволяє тримати їх у постійному тонусі інтересу до організації. Для цього необхідно, по суті, лише одне – не давати співробітникам стояти одному місці, бути у стадії стагнації, а зобов'язувати розвиватися як і професійному, так і у особистісному планах. Оскільки стратегія є дуже важливою для досягнення цілей компанії, компанія створює новий підхід, що раніше не застосовується. Дана розробка може лягти в основу роботи HR-менеджерів з висококваліфікованими спеціалістами.

Складний механізм впливу інноваційного потенціалу на результативність інноваційної діяльності потребує осмислення напряму впливу його складових на сукупний результат. Технології до останнього часу приписувалася вирішальна роль в інноваційній діяльності, оскільки саме технологія дозволяє реалізувати новий спосіб діяльності, що має інноваційний ефект. Однак для здійснення виробничого процесу (провадження робіт, надання послуги) потрібна система та виконавці, які мають організаційні та професійні навички, які потрібні для досягнення певного рівня ефективності та результативності при виробництві інноваційного ефекту. Організаційні здібності в даному контексті визначають можливості створення та

підтримки організаційних механізмів розподілу та відтворення ресурсів так, що вони стають унікальним активом, що є основою для формування стабільної конкурентної переваги.

Впровадження цифрових технологій, активний розвиток цифрового соціального середовища, цифрових інструментів, цифрових слідів визначають розвиток усіх систем. Сучасна наука приділяє багато уваги автоматизації бізнес-процесів, технологічні рішення, що розробляються в науці, змінили базові принципи багатьох сфер професійної діяльності. В основі цифрової трансформації лежать три складові: технологічна, освітня та комунікаційна. Всі вищевказані складові мають тісний взаємозв'язок, чим розвиненіша технологічна складова, тим більш високі вимоги пред'являються до освітньої та комунікаційної, що є сполучною ланкою між технологічною та освітньою. З послідовності впровадження нових технологій, навчання персоналу, зокрема впровадження цифрових технологій навчання, є основним у цифровізації системи управління [33, с. 110].

Аналіз цифрових умов – це, перш за все, організація цифрового середовища довкола співробітників. Наприклад, планування роботи та відпочинку, реєстрація понаднормових годин роботи, узгодження непередбачених витрат, проходження курсів підвищення кваліфікації (лекторій, тренінги, вебіари) через особистий кабінет. В умовах переходу до цифрової економіки розробляються інноваційні методи навчання персоналу, вони стають найбільш адаптивними до сучасних реалій digital-технологій, які включають використання різноманітних комп'ютерних технологій, Інтернету, а також безумовно «штучного інтелекту». Незважаючи на важливість, вигідність та безперечну сучасність цифрових технологій, оцінка якості впровадження цифровізації фрагментарні та потребують конкретизації.

Цільовою аудиторією впроваджуваних програм навчання є 10 працівників, які безпосередньо застосовують цифрові технології, та їх кваліфікація потребує постійного зростання та розвитку.

З метою визначення рівня готовності персоналу до навчання проведено дослідження з використанням таких методів:

1) Оцінка готовності персоналу до змін із застосуванням методики "Стилі реагування на зміни";

2) Оцінка сформованості мотивації до навчання та переважаючого типу мотивації (внутрішня проти зовнішньої) із застосуванням методики «Мотивація професійної діяльності».

Як показує проведений аналіз, навчання персоналу має стати інструментом, який дозволить максимально повно використовувати можливості, які докільля надає організації, мінімізувати ризики, усунути негативний вплив недоліків на конкурентну позицію компанії. Однак ефективним навчання персоналу буде лише у тому випадку, коли сам персонал хоче навчатися, зацікавлений у пропонованому навчанні, а також готовий навчатися із застосуванням сучасних технологій. Якщо готовність персоналу не сформована, а внутрішня мотивація на навчання низька, то навіть передові технології навчання не дадуть прогнозованого результату.

Результати застосування опитувальника до вибірки співробітників компанії було встановлено домінуючих стилів реагування на зміни та інновації:

- Реалізуючий – 40% (4 особи);
- Реактивний – 40% (3 особи);
- Консервативний – 10% (2 особи);
- Інноваційний – 10% (1 особи).

Для працівників найбільш характерними стилями реагування на зміни є реактивний (40%) та реалізуючий (40%), що свідчить про готовність до впровадження змін.

«Реалізатори» підтримують та приймають зміни, якщо бачать об'єктивну необхідність. Віддають перевагу нововведенням стабільності, проте не готові приймати будь-яку ідею, воліють перевірити ідею на практиці, перш ніж прийняти її. Від керівника «реалізатори» очікують комунікації (чіткої та ясної інформації про те, що відбувається, конкретного та чесного пояснення, який результат очікується від змін), а також активних дій щодо проведення змін.

Співробітники, які демонструють реактивний стиль, схильні приймати зміни емоційно. Стабільність такі співробітники віддають перевагу змінам. Для того щоб прийняти зміни, необхідно показати їхню особисту вигоду, співпереживати їм, допомагати подолати їм стрес та дискомфорт. Від керівника вони чекають співпереживання, емоційної включеності, а також повноцінної комунікації, можливостей обговорити емоційний дискомфорт, що їх мучить, що супроводжує процес змін.

Наступним напрямом вдосконалення СУП ТОВ «БЕК-ЮА» є впровадження Oracle Cloud HCM (Human Capital Management). Запуск Oracle Cloud HCM у компаніях відкриває широкі можливості для стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема у сфері розвитку талантів і висококваліфікованих фахівців. Цей цифровий модуль інтегрує всі ключові процеси управління персоналом – від підбору кадрів і навчання до планування кар'єри та оцінювання ефективності – у єдину інформаційну систему, що ґрунтується на аналітиці та штучному інтелекті. Система об'єднує функції планування кар'єрних траєкторій, індивідуалізації навчання, оцінювання компетенцій та побудови програм наставництва.

Ключовим елементом є Talent Management Suite, який включає підмодулі Performance Management, Learning, Career Development та Succession Planning. Їх взаємодія дозволяє створювати прозорі механізми формування кадрового резерву, підготовки лідерів і стимулювання професійного зростання працівників.

Однією з найсильніших сторін Oracle Cloud HCM є можливість персоналізації навчання та розвитку через використання аналітики компетенцій. Система аналізує профілі співробітників, визначає наявні навички, прогалини у знаннях і пропонує індивідуальні траєкторії навчання. Oracle Cloud HCM сприяє побудові прозорої системи кар'єрного зростання, заснованої на компетенційному підході. Модуль Career Development дозволяє працівникам самостійно планувати власну кар'єру, визначати бажані ролі та проходити запропоновані етапи розвитку. Для підприємства це створює умови для формування кадрового резерву: система автоматично ідентифікує фахівців із високим потенціалом. Використання алгоритмів штучного інтелекту допомагає прогнозувати можливі кар'єрні сценарії,

визначати ризики плинності кадрів та своєчасно вживати заходів для утримання цінних співробітників.

Oracle Cloud HCM надає компанії аналітичні інструменти для прийняття обґрунтованих HR-рішень. Модуль Workforce Analytics збирає й обробляє дані щодо продуктивності, рівня задоволеності, навчальної активності та кар'єрного просування персоналу. Це дозволяє керівництву ТОВ «БЕК-ЮА» бачити не лише поточний стан кадрового потенціалу, але й прогнозувати його розвиток. Наприклад, аналітичні панелі (dashboards) можуть показувати, які департаменти компанії мають дефіцит кваліфікованих кадрів, які навпаки показують високі стандарти навчання та активні підвищення, які конкретні працівники демонструють високі показники ефективності або які напрями потребують додаткового навчання чи фінансових вкладень.

Oracle Cloud HCM підтримує концепцію continuous learning & development, тобто безперервного розвитку персоналу. Завдяки інтеграції з мобільними застосунками працівники мають доступ до навчальних матеріалів у будь-який час, можуть брати участь у внутрішніх програмах сертифікації або оновлювати знання відповідно до нових рекомендацій.

Крім того, система стимулює культуру самооцінювання та зворотного зв'язку: працівники отримують відгуки від колег, керівників і клієнтів, що дозволяє об'єктивніше оцінити їхній розвиток. Надання зворотного зв'язку може відбуватися як за ініціативою компанії та проведення регулярних опитувальників, так і під час робочого процесу, незаплановано.

Важливою перевагою Oracle Cloud HCM є можливість інтеграції з електронними системами (EHR, HIS), що забезпечує узгодженість даних про персонал і клієнтів. Наприклад, система може відслідковувати ефективність роботи не лише за адміністративними показниками, а й за якістю наданих послуг та задоволеністю клієнтів. Це відкриває шлях до формування системи компетентнісного управління, коли розвиток талантів ґрунтується на реальних результатах.

Таблиця 3.6 – Можливості Oracle Cloud HCM у розвитку талантів ТОВ «БЕК-ЮА»

Напрямок розвитку	Функціональний інструмент Oracle Cloud HCM	Очікуваний ефект
Ідентифікація талантів	Talent Review, AI-підбір	Виявлення працівників із високим потенціалом
Розвиток компетенцій	Oracle Learning, Skills Cloud	Підвищення професійної кваліфікації персоналу
Управління кар'єрою	Career Development	Формування індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання
Наступництво	Succession Planning	Підготовка резерву на ключові посади
Аналітика ефективності	Workforce Analytics	Підвищення якості управлінських рішень
Утримання талантів	Employee Engagement Tools	Зменшення плинності кадрів і зростання мотивації

Джерело: складено автором

Таким чином, Oracle Cloud HCM не лише автоматизує кадрові процеси, а й формує стратегічну основу для розвитку людського капіталу фірми. Система сприяє переходу від традиційного адміністративного управління до інтелектуальної моделі управління талантами, у якій кожен працівник розглядається як носій цінності, знань і потенціалу, що забезпечують конкурентоспроможність компанії в умовах динамічного середовища.

3.4 Очікувані результати та оцінка ефективності стратегії

Розробка та впровадження проєкту вдосконалення організації СУП ТОВ «БЕК-ЮА» вимагає певних інвестицій, тому необхідно визначити його доцільність та виявити найкращий варіант. У зв'язку з цим необхідно визначити витрати на реалізацію проєкту (табл. 3.7.)

Для цього порахуємо витрати на придбання програмного обладнання, витрати на встановлення цього обладнання, витрати на купівлю або оновлення оргтехніки, а також врахуємо дані щодо витрат на канцелярські матеріали, але також потрібно врахувати дані про вартість впровадження даного проєкту в компанію та термін її адаптації та прийняття штатом компанії.

Таблиця 3.7 – Витрати на реалізацію проєкту

Вид витрат	Одиниці виміру	Сума
Витрати на придбання програмного обладнання	грн	65 000
Витрати на встановлення програмного обладнання	грн	10 000
Термін використання проєкту після його впровадження	2025– 2029	5
Щорічне значення доходу, яке планується набувати після впровадження проєкту	грн.	58 000 000
Поточні щорічні витрати	грн.	750 000
Прогнозований відсоток зростання ціни	%	10

Джерело: розроблено автором

Оцінюючи економічну ефективність проєкту вдосконалення організації оцінки та атестації персоналу, використаємо такий показник як NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід, що дозволить перевірити чи майбутні вигоди будуть більшими ніж витрати, має бути позитивним значенням.

За підсумками табл. 3.7 складемо таблицю розрахунку показників економічну ефективність (табл. 3.8.).

Щорічні витрати вже є визначеними вартістю програмного забезпечення на рік та прорахованими на 150 спеціалістів, присутніх у компанії.. Закладаючи можливість підвищення тарифів, або залучення нових працівників у компанію, зазначимо також upper cost limit (певний граничний прогноз витрат), що складатиме 10% від вартості кожного року, починаючи з другого, що видно в табл. 3.8. Це дозволить створити реалістичний прогноз щодо інвестицій, тож подальші розрахунки доречно вестимуться саме від значень upper cost limit.

Таблиця 3.8 – Розрахунок показників економічної ефективності

Період	Revenue	Costs	Upper cost limit	Profit	CF	Коефіцієнт дисконтування
2025(y=1)	0	825 000	825 000	-825 000	-990 000	0.86
2026(y=2)	14 500 000	750 000	825 000	13 675 000	13 840 000	0.73
2027(y=3)	14 500 000	750 000	825 000	13 675 000	13 840 000	0.62
2028(y=4)	14 500 000	750 000	825 000	13 675 000	13 840 000	0.53
2029 (y=5)	14 500 000	750 000	825 000	13 675 000	13 840 000	0.46
Всього:	58 000 000	3 750 000	4 125 000	53 875 000	13 840 000	-

Джерело: розроблено автором

NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід показує перевищення економічних витрат над затратами. Для прорахунку NPV нам потрібно визначити такі показники як: CF (cashflow або грошовий потік), ставка дисконту та IC (первинні інвестиції).

CF (cashflow, або грошовий потік) розраховується за формулою 3.1:

$$CF = Profit + \text{амортизація} \quad (3.1)$$

Profit розраховується за формулою 3.2:

$$Profit = Revenue - Costs \quad (3.2)$$

А амортизація визначається як співвідношення первісної вартості інвестицій до терміну корисного використання у роках. Для цього проєкту амортизація буде дорівнювати 165 000 грн щороку.

Визначений Profit та грошовий потік для кожного року відображено в табл. 3.8., що вже демонструє ефективність проєкту.

Ставка дисконту для подальших розрахунків визначена на рівні 17% як вартість альтернативних інвестицій з урахуванням премії за ризик впровадження HR-технологічного рішення. Вона поражована сума ставки банківського депозиту (12%) та бенчмарку для ризикованих проєктів у сфері технологій (5%).

Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою 3.3:

$$\text{Коефіцієнт дисконтування} = 1 / (1 + \text{ставка дисконту})^{\text{рік (1,2,3,4,5)}} \quad (3.3)$$

Маючи всі необхідні показники, визначимо NPV (Net Present Value) – чистий дисконтований дохід за формулою 3.4:

$$NPV = \Sigma (\text{Cash Flow} \times \text{Коефіцієнт дисконтування}) - IC \quad (3.4)$$

$$NPV = ((-990\,000 \times 0.86) + (13\,840\,000 \times 0.73) + (13\,840\,000 \times 0.63) + (13\,840\,000 \times 0.53) + (13\,840\,000 \times 0.46)) - 825\,000 = 30\,847\,600$$

Як очевидно з розрахунків, NPV проєкту вийшов позитивним, а також доволі високим. Отримані потенційно 30,85 млн грн говорять про фінансову вигідність впровадження, рентабельність проєкту.

Структура витрат на розробку та впровадження проєкту вдосконалення управління ТОВ «БЕК-ЮА» представлена у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Структура витрат на розробку та впровадження Oracle Cloud HRM

Етапи розробки проєкту	Питома вага витрат, %
Техніко-економічне обґрунтування	10
Завдання на організаційне проєктування	15
Аналіз організації процедури атестації	20
Організаційний робочий проєкт	30
Впровадження	25
Весь проєкт	100

Джерело: розроблено автором

Таке угруповання витрат потрібне для обґрунтованого використання у розрахунках ефективності часу, різних джерел фінансування поточних витрат, кредитування, коштів спеціальних фондів. Для систематизації запропонованих заходів розробимо план нововведень, що включає найменування робіт, термін виконання, відповідального виконавця та інформаційні ресурси.

Упровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems) забезпечує автоматизацію кадрового діловодства, облік робочого часу, контроль результативності праці, а також ведення електронних особових справ. Це сприяє скороченню рутинних операцій, полегшенню доступу працівників до інформації та підвищенню рівня задоволеності умовами праці.

Соціальний ефект від цифровізації полягає у створенні гнучкої, відкритої системи взаємодії між адміністрацією та персоналом. Через онлайн-платформи працівники можуть відстежувати власні досягнення, проходити дистанційне навчання, брати участь у внутрішніх опитуваннях і комунікувати з керівництвом. Це підвищує рівень довіри, залученості та корпоративної відповідальності [36].

У результаті цифровізації кадрових процесів спостерігається покращення організаційного клімату, зменшення рівня плинності кадрів та підвищення продуктивності праці. Цифрові технології також створюють умови для формування справедливої системи оцінювання персоналу, що ґрунтується на об'єктивних показниках ефективності діяльності, зменшуючи вплив суб'єктивного чинника керівників середньої ланки.

Другим напрямом підвищення соціальної ефективності управління персоналом у ТОВ є створення комплексної системи виявлення, розвитку та навчання талантів. Під терміном «талант» у розуміють працівника, який володіє не лише високою професійною кваліфікацією, але й потенціалом до розвитку, здатністю до лідерства, інноваційного мислення та ефективною комунікації.

Розвиток талантів передбачає поетапне впровадження системи управління компетенціями, яка охоплює визначення ключових компетенцій для різних посад, оцінювання рівня володіння ними та формування індивідуальних планів професійного зростання. Це забезпечує прозорість кар'єрного просування та підвищує рівень довіри працівників до системи управління персоналом [25].

Система навчання та підвищення кваліфікації персоналу має соціальний вимір: вона сприяє підвищенню рівня професійної впевненості, задоволеності роботою та лояльності до організації. Упровадження електронного навчання (e-learning) забезпечує доступність освітніх програм незалежно від місця та часу, стимулюючи саморозвиток співробітників. Для працівників особливе значення має симуляційне навчання та віртуальні тренінги, які дозволяють практикувати навички без ризику для реальних проєктів.

Завдяки ефективному управлінню талантами компанія отримує кадровий резерв високого рівня, зменшує ризики кадрового дефіциту, а також формує сприятливий психологічний клімат, де працівники відчують визнання своєї цінності. Соціальний ефект такого підходу проявляється у зростанні командної згуртованості, підвищенні рівня мотивації та формуванні позитивного іміджу фірми як роботодавця.

Інноваційним кроком у напрямі підвищення соціальної ефективності є впровадження системи Oracle Cloud HCM (Human Capital Management), що забезпечує інтегроване управління людським капіталом. Ця хмарна платформа поєднує функції управління персоналом, оцінювання ефективності, навчання, формування кар'єрних планів та управління талантами в єдиному цифровому середовищі.

Завдяки модулю Talent Management система дозволяє автоматично ідентифікувати високопотенційних працівників, формувати кадровий резерв та планувати їх подальше навчання. Аналітичні інструменти Oracle Cloud HCM забезпечують моніторинг ключових соціальних показників – рівня задоволеності персоналу, рівня залученості, плинності кадрів тощо. Це дає змогу приймати управлінські рішення на основі даних, підвищуючи ефективність соціальної політики компанії.

Для оцінювання соціальної ефективності управління персоналом доцільно використовувати систему кількісних і якісних показників. Ключові з них наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Основні показники соціальної ефективності вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ВЕК-ЮА»

№	Показник	До впровадження (2023 р.)	Після впровадження (2025 р.)	Відхилення, %	Характер впливу
1	Рівень задоволеності працівників роботою, %	68	87	+27,9	Підвищення мотивації
2	Плинність кадрів, %	14,5	8,2	–43,4	Зменшення втрат персоналу
3	Частка працівників, що проходять навчання, %	42	76	+81,0	Підвищення компетентності
4	Рівень залученості персоналу, %	63	85	+34,9	Підвищення ефективності командної роботи
5	Кількість внутрішніх ініціатив працівників, од.	15	39	+160,0	Зростання організаційної активності
6	Індекс довіри до керівництва, балів (за шкалою 0–10)	6,4	8,9	+39,0	Покращення соціального клімату

Джерело: складено автором

Удосконалення системи управління персоналом ТОВ «БЕК-ЮА» через використання цифрових технологій, розвиток талантів і впровадження платформи Oracle Cloud HCM забезпечує значний соціальний ефект. По-перше, це підвищення прозорості кадрових процесів та рівня справедливості оцінювання праці. По-друге, зростання мотивації та залученості персоналу через створення умов для саморозвитку і кар'єрного зростання. По-третє, формування позитивного соціально-психологічного клімату, що сприяє стабільності трудового колективу та зниженню плинності кадрів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження стратегії розвитку персоналу на основі компетентнісного підходу в сервісних компаніях та аналізу діяльності ТОВ «ВЕК-ЮА» було отримано комплексні результати, що дозволяють оцінити існуючу систему управління персоналом, визначити її сильні та слабкі сторони та обґрунтувати шляхи вдосконалення відповідно до стратегічних потреб підприємства. Теоретичне опрацювання джерел і практичний аналіз функціонування компанії дали змогу сформуванню цілісного бачення механізму розвитку компетентностей персоналу як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності організації.

У першому розділі було розкрито сутність стратегії розвитку персоналу як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування та підтримання актуальних компетенцій працівників, що забезпечують досягнення стратегічних цілей організації. Уточнено, що якісно сформована стратегія розвитку персоналу охоплює етапи діагностики кадрового потенціалу, визначення цілей та індикаторів розвитку, вибору методів навчання, побудови моделі компетенцій та впровадження системи оцінювання результатів. Значну увагу приділено компетентнісному підходу, який передбачає розгляд працівника як носія ключових знань, навичок, поведінкових характеристик та цінностей, що визначають результативність його професійної діяльності. Підкреслено, що саме компетентнісний підхід є найбільш ефективним для сервісних компаній, де якість людського капіталу безпосередньо впливає на рівень клієнтського досвіду та фінансові показники підприємства.

Другий розділ був присвячений аналізу системи розвитку персоналу ТОВ «ВЕК-ЮА». Комплексна оцінка господарської діяльності компанії показала її стабільну спеціалізацію у сфері інжинірингу, геодезії, технічного консультування, архітектури та дизайнерських послуг. Дослідження фінансових показників показало зростання обсягів діяльності за основними видами КВЕД, що свідчить про стабільний попит на послуги підприємства. Водночас аналіз витрат, доходів і

прибутку продемонстрував, що для подальшого розвитку компанії необхідним є зміцнення кадрового потенціалу, адже більша частина доданої вартості формується саме за рахунок професійності працівників.

Аналіз корпоративної культури ТОВ «БЕК-ЮА» засвідчив, що підприємство характеризується досить сприятливим внутрішнім середовищем, орієнтованим на професіоналізм, взаємодію та відповідальність. Проте було встановлено низку проблемних аспектів, серед яких недостатня формалізація цінностей, відсутність системної комунікації цілей розвитку персоналу та потреба у стратегічно структурованій системі навчання. У межах оцінки стану кадрового потенціалу було визначено сильні сторони персоналу, зокрема високий рівень професійної підготовки, практичний досвід, здатність до роботи з інноваційними технологіями. Водночас виявлено потребу в удосконаленні управлінських, проєктних, комунікаційних та клієнтоорієнтованих компетенцій, які є ключовими для сучасних інжинірингових компаній.

У третьому розділі розроблено стратегію розвитку персоналу ТОВ «БЕК-ЮА» на основі компетентнісного підходу. У ході формування стратегічних цілей та завдань було окреслено ключові напрями розвитку, які спрямовані на посилення професійних, поведінкових та цифрових компетенцій працівників, підвищення продуктивності, удосконалення комунікаційних процесів та створення умов для довгострокового розвитку персоналу. На основі проведеного аналізу створено модель компетенцій для ТОВ «БЕК-ЮА», яка охоплює базові, професійні та поведінкові компетенції, що відповідають специфіці сервісної діяльності підприємства. Модель компетенцій стала фундаментом для подальшого планування навчання, мотиваційних інструментів та механізмів оцінювання персоналу.

Також у роботі розроблено план впровадження стратегії розвитку персоналу, який включає систему навчання, орієнтовану на безперервне підвищення кваліфікації; удосконалення системи мотивації та стимулювання результативної поведінки; впровадження регулярної оцінки трудової діяльності на основі компетентнісних індикаторів. Визначено очікувані результати, серед яких

підвищення рівня професійності персоналу, зміцнення конкурентних позицій компанії, скорочення операційних ризиків, підвищення клієнтської задоволеності, оптимізація витрат на персонал та зростання фінансової ефективності діяльності ТОВ «БЕК-ЮА».

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ефективна стратегія розвитку персоналу має визначальний вплив на довгострокову конкурентоспроможність сервісних компаній. Для ТОВ «БЕК-ЮА» розроблена стратегія та сформована модель компетенцій створюють основу для подальшого вдосконалення системи управління людськими ресурсами, забезпечення стабільного розвитку та підвищення вартості підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню висококомпетентного кадрового потенціалу, здатного відповідати викликам сучасного ринку інжинірингових та геодезичних послуг.

Результати роботи підтверджують, що стратегічно спроектований розвиток персоналу підвищує не лише індивідуальну ефективність працівників, але й організаційну результативність у цілому. Таким чином, удосконалення кадрової політики, системи професійного навчання, формування корпоративної культури та застосування компетентнісного підходу є необхідною умовою сталого функціонування ТОВ «БЕК-ЮА» та його подальшого зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>.
2. Бакуменко В.М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові можливості. *Наукові записки. Серія: Державне управління*. 2023. Т. 4, № 2. С. 22—30
3. Барна М. Ю. Удосконалення організаційної культури підприємства як елементу системи мотиваційного менеджменту в умовах реалізації політики кадрової безпеки, глобалізації та міграційних ризиків *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 2. С. 157-160
4. Воронка О.З. Формування тактики та стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. С.99- 104.
5. Гуменник В.І.,Копчак Ю.С.,Кондур О.С.Менеджмент організацій:навчальний посібник. Київ.:Знання,2022.503,с.
6. Гунченко М. В. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2020. Вип. 8(1). С. 80-82.
7. Гринь С.О. Електронні інструменти в управлінні кадрами: досвід країн Європи та можливості для України. *Сучасні проблеми соціології, психології та педагогіки*. 2021. № 2. С. 17—25
8. Дзюба Ю. В., Дороніна О. А. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації економіки. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2020. Том 1 № 12. С. 207–211
9. Дзямулич М. Ефективність функціонування системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економічний форум*. 2023. № 1. С. 3-7.
10. Дороніна М.С. Трудовий менталітет як предмет менеджменту. URL:: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/knp/161/knp161_90-95.pdf

11. Збрицька Т. П., Савченко Г. О., Татаревська М. С. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
12. Зінкевич Л.О. Інноваційні підходи до кадрової політики в умовах діджиталізації. *Вісник НТУУ "КПІ". Серія: Управління та маркетинг.* 2023. № 1. С. 10—17.
13. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія. Київ : Алерта, 2021. 608 с.
14. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
15. Коваленко М.А., Швороб Г.М. Нові уявлення про рушійні сили економічного розвитку і вимоги до компетентностей майбутніх фахівців. *Економіка і суспільство.* 2017. 9. С. 9-15.
16. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібник /.— Київ.: Кондор, 2020. 296с.
17. Лаврик Т.В., Гудзь О.О. Цифрові трансформації в управлінні персоналом: нові можливості для державних службовців. *Науковий вісник Чернігівського національного технологічного університету.* 2021. № 1. С. 34—40.
18. Легкий А. А. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах / А. А. Легкий, С. М. Невмержицька // Домінанти соціально-економічного розвитку України в умовах інноваційного типу прогресу: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (26 березня 2020 року, м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 211-214
19. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. – К. : Центр інституц. розвитку держ. служби, 2006. – 256 с.
20. Маршавін Ю., Ляміна Л., Фокас Л. та ін. Єдина технологія обслуговування незайнятого населення в центрах зайнятості України. Київ.: ІПКДСЗ, 2020. 303с.
21. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Касіч Ю. О. Управління кадровою безпекою підприємства як інструмент детінізації: методичні засади та практична

апробація. *Агросвіт*. 2020. № 21. С.19-25. URL:
http://www.agrosvit.info/pdf/21_2020/4.pdf

22. Невмержицька С. М., Володько А. В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : збірник матеріалів VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (18 березня 2021 р.). – Ірпінь: Університет ДФС України, 2021. – С. 353-355.

23. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

24. Невмержицька С. М. Управління підвищенням кваліфікації персоналу як основа його розвитку / С. М. Невмержицька // *Актуальні проблеми менеджменту, фінансів та публічного управління в сучасних глобалізаційних процесах* : зб. матер. VII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 19 березня 2020 р. / УН-т ДФС України – Ірпінь, 2020. – С. 153-156.

25. Офіційний сайт KPMG Global <https://kpmg.com/>

26. Павлик В. П. Систематизація методів у інформаційному забезпеченні управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 95-100.

27. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2 (8), С. 88–92.

28. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис* – XXI. 2022. №3-4. С. 66–70.

29. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент: навчально-методичний посібник. Одеса: «Фенікс», 2021. 38 с.

30. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., Петренко, В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022 (6). С. 109-113.
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

31. Шатковська І. Інноваційне управління розвитком персоналу. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен., 7 лист. 2019 р.: у 2-х частинах / редкол. : О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, О. І. Заклекта [та ін.] ; відп. за вип. В. М. Островерхов. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. Ч. 1. С. 177–180.
32. Шевчук В. О. Концептуалізація поняття «світовий ринок праці». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія: Економіка і менеджмент: зб. наук. пр. 2022. Випуск 53. С. 22– 27
33. Шипуліна В. О. Нові підходи до залучення кадрових ресурсів. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. Т.2. С. 111–117.
34. Becker, B. E., & Huselid, M. A., 2006. *Strategic human resources management: Where do we go from here?* Journal of Management, 32(6), 898–925
35. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313.
36. Deloitte Insight, 2023. *New fundamentals for a boundaryless world*. 2023 Global Human Capital Trends report URL https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/glob175985_global-human-capital-trends-2023/GLOB175985_HUMAN-CAPITAL-TRENDS-2023.pdf
37. Dewan, S., 2018. *Wired for Work: Exploring the Nexus of Technology & Jobs*. Working Paper commissioned by the Group of 24 and Friedrich-Ebert-Stiftung New York URL: https://www.g24.org/wp-content/uploads/2018/12/Sabina_Dewan_Wired_for_Work_FINAL.pdf .
38. Duval, R. et al., 2022. *Labor market tightness in advanced economies*. IMF Staff Discussion Note SDN/2022/001. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2022/03/30/Labor-Market-Tightness-in-Advanced-Economies-515270>.
39. Sabri, S. M., Mutalib, H. A., & Hasan, N. A. (2019). Exploring the elements of employees' motivation in hospitality industry. *Journal of Tourism, Hospitality and Environment Management*, 4(14), 13–23.

40. Beheshti, N. (2019, January 16). 10 timely statistics about the connection between employee engagement and wellness. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/nazbeheshti/2019/01/16/10-timely-statisticsabout-the-connection-between-employee-engagement-and-wellness/?sh=12ecacfc22a0>
41. McLean & Company. (n.d.). *HR Research for HR Professionals*. <https://hr.mcleanco.com/>
42. Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>