

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ  
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА  
ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АВТОМАРКЕТ»)**

Кваліфікаційна робота здобувача  
освітнього ступеня магістр  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми «Менеджмент:  
бізнес-адміністрування»  
Мосієнко Юліанни Олексіївни  
Керівник: к.е.н., доц. Метіль Т.К.  
Рецензент: к.е.н., доц. Боденчук Л.Б.  
доц. кафедри економіки та менеджменту  
Придунайської філії ПРАТ  
«ВНЗ МАУП»

Робота допущена до захисту

на засіданні кафедри управління підприємствами та

протокол № 14 від «05» червня <sup>(здава відділової кафедри)</sup> 20 23 р.

Завідувач кафедри

[Signature] Метель Т.К.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«22» червня 20 23 р.

Оцінка

82  
(за стобальною шкалою)

добре  
(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[Signature] Меркулов Н.Н.  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

Вступ.....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Теорія розвитку персоналу підприємства: сутність та значення .....	6
1.2 Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємств....	12
1.3 Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства .....	16
Висновки до розділу 1 .....	20
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМАРКЕТ».....</b>	<b>21</b>
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку.....	21
2.2 Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства .....	32
2.3 Оцінка ефективності управління професійним розвитком персоналу організації.....	37
Висновки до розділу 2 .....	51
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМАРКЕТ».....</b>	<b>52</b>
3.1 Напрями оптимізації системи професійного розвитку персоналу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ» .....	52
3.2 Заходи удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства.....	63
3.3 Розробка та оцінка стратегії розвитку працівників на підприємстві.....	67
Висновки до розділу 3. ....	71
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>73</b>
<b>СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>77</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>81</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Найбільш значущим ресурсом кожної компанії є її люди, їх інтелект, креативні навички та здатність створювати щось нове. Через це, обов'язковою умовою для успішного функціонування будь якого підприємства є розвиток та високий рівень управління персоналом.

В останні роки роль управління розвитком персоналу на підприємстві має тенденцію до зростання. Враховуючи сучасні турбулентні умови середовища, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства є обов'язковим визначати стратегію розвитку персоналу.

У сучасному середовищі важливо забезпечувати управління процесом розвитку персоналу на усіх його стадіях та підтримувати розвиток організаційної культури і лідерства, оскільки саме це є вагомими інструментами формування інтелектуального капіталу підприємства. Таким чином, можна зробити висновок, що обрана тема дипломної роботи дуже актуальна. Це підтверджується і тим, що рівень культурного та інтелектуального рівня персоналу підвищується.

**Метою дослідження** є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу підприємства.

Для того щоб досягти поставлену мету, потрібно вирішити такі **завдання:**

- розглянути сутність та основні підходи до удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу;
- визначити та охарактеризувати чинники ефективності професійного розвитку персоналу на підприємстві;
- розкрити методологічні принципи формування системи управління професійним розвитком персоналу на підприємстві;
- здійснити діагностику системи управління розвитком персоналу підприємства;
- визначити основні проблеми у системі розвитку персоналу;

- обґрунтувати напрями удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві;

- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління професійним розвитком персоналу підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні положення та прикладні аспекти підвищення ефективності управління розвитком персоналу ТОВ «АВТОМАРКЕТ».

**Методи дослідження.** У роботі використовувались методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, системний підхід, логічний, монографічний для обґрунтування теоретичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком персоналу; групування, формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних й практичних досліджень; порівняльний – для визначення динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2019-2022 років.

**Джерельна база дослідження.** Дуже важливими були внески у дослідження розвитку персоналу на підприємстві таких вчених, як: Л.В. Балабанова, Г.Т. Завіновська, М. А. Леонтян, М. О. Меншикова, Н. П. Мазурок, А.Т. Зуб.

**Практичне значення одержаних результатів** пов'язано з обґрунтуванням напрямів удосконалення системи управління професійним розвитком персоналу сучасних вітчизняних підприємств.

**Структура і обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, та додатків. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 14 таблиць і 12 рисунків та 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Теорія розвитку персоналу підприємства: сутність та значення**

Проблематика професійного особистісного розвитку людських ресурсів стає все більш пролематичною через небажання та не розуміння необхідності інвестицій у людські ресурси та їх професійне навчання на вітчизняних підприємствах.

Розвиток людських ресурсів - це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання, функція якої полягає у вирішенні поточних та стратегічних завдань організації шляхом підвищення індивідуальної та організаційної ефективності [4, с. 23].

Розвиток людських ресурсів - це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників з метою підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, формування резервної армії управлінців і вдосконалення соціальної структури людських ресурсів.

Розвиток людських ресурсів - дуже складне поняття. Воно включає в себе економічні, психологічні, соціальні та освітні питання. Його суть можна визначити, розглядаючи такі поняття: професійний і гармонійний розвиток та особистість.

Особистість - це усталена система соціально значущих властивостей, яка всебічно характеризує індивіда. Особистість є продуктом суспільного розвитку та інтеграції індивіда в систему суспільних відносин через позитивну предметну діяльність і спілкування. Розвиток особистості відбувається в процесі соціалізації індивіда та цілеспрямованого виховання, засвоєння ним соціальних норм і функцій через оволодіння різними видами і формами діяльності [9, с 132].

Гармонійний розвиток особистості - це процес її становлення і розвитку на послідовних вікових етапах та низка пов'язаних між собою результатів на кожному етапі за умови, що цей процес і його результати відповідають принципам гармонії. Гармонійний розвиток є одним із визначальних орієнтирів гуманістичної психології, педагогіки, освіти та молодіжної політики. Гармонізація особистісного розвитку має два аспекти: екстенсивний та інтенсивний [9, с 32].

Щодо професійного розвитку, то він включає підготовчі та адаптаційні заходи для роботи за певною професією. Це поняття вужче, ніж гармонійний розвиток. Це процес підготовки працівника до здобуття певної спеціальності або професії, а іноді його використовують для позначення набуття теоретичних знань, навичок, практичних компетенцій і навіть соціальних кодексів поведінки, необхідних для такої роботи. Дуже важливим є також засвоєння моральних цінностей. Наприклад, у деяких професіях, таких як військові та медичні, про це свідчить етичний кодекс, наприклад, клятва Гіппократа для лікарів або присяга на вірність у військових.

Розвиток персоналу є вужчим поняттям, ніж гармонійний розвиток. Поняття професійного розвитку та розвитку персоналу також відрізняються. У наступному розділі більш детально розглядається поняття розвитку персоналу.

Автори, які розглядають це поняття в більш широкому контексті, вважають, що розвиток людських ресурсів - це організаційно-економічна діяльність, здійснювана службою управління персоналом, яка включає підготовку, підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів.

В Енциклопедії зазначено, що розвиток персоналу - це комплекс організаційно-економічних заходів у сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, що здійснюються кадровою службою організації, включаючи питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточної періодичної оцінки персоналу, планування ділової кар'єри та професійного просування персоналу, роботи з кадровим резервом,

винахідництва в організаціях зазначає, що охоплює організацію раціоналізаторської роботи.

I. Хензе міркував, що це функція, спрямована на допомогу працівникам на всіх рівнях у набутті кваліфікації, необхідної для задоволення поточних і майбутніх професійних вимог. Вона передбачає сприяння розвитку індивідуальних здібностей і компетенцій працівників з урахуванням, зокрема, змін у характері роботи, а також виробничих переваг і особистих цілей. Процес, який відбувається у певній послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто покращення продуктивного потенціалу працівників компанії.

Згідно з філософською енциклопедією, це найвищий вид руху, зміна, що передбачає перехід з одного якісного стану в інший, перетворення у внутрішній структурі та конституції об'єкта.

Загалом, наведені вище трактування цієї категорії можна узагальнити наступним чином:

1) розвиток людських ресурсів можна розглядати як комплекс заходів у сфері освіти та підвищення кваліфікації, а можна - як процес набуття та навчання необхідних навичок і розкриття потенціалу працівників. Обидва підходи, безперечно, мають право на існування, але, на нашу думку, розвиток людських ресурсів слід розглядати як процес, який підтримується послідовним здійсненням запланованих заходів у цій сфері;

2) у більшості визначень термін "розвиток персоналу" обмежується професійним розвитком. Однак, на нашу думку, не можна відокремлювати професійний і навіть організаційний розвиток працівників від їхнього розвитку як особистостей. Тільки тоді, коли всі (особистісні, професійні, соціальні тощо) характеристики людини гармонійно розвинені, можна говорити про розвиток такого працівника;

3) Розвиток часто ототожнюється з набуттям більшої кількості навичок, знань, компетенцій, компетентностей тощо. На нашу думку, розвиток слід розглядати не як збільшення кількості якісних характеристик працівників



(широкий процес), а як вдосконалення та підняття їх на новий якісний рівень (інтенсивний процес).

Крім того, розвиток персоналу слід розглядати не як одноразовий формальний захід щодо працівників, а як динамічний і добре спланований процес, який є стратегічним і постійним.

Таким чином, проаналізувавши вищезазначені поняття, можна зробити висновок, що управління розвитком людських ресурсів - це діяльність, спрямована на розробку та реалізацію заходів для досягнення якісних характеристик працівників необхідного рівня відповідно до стратегії розвитку організації. Таке управління має використовувати потенціал працівників, розширювати сферу їхніх наявних знань, змінювати взаємовідносини між людьми та покращувати комунікації. На мою думку, найбільш змістовне тлумачення цього поняття дає Н. А. Мажник [5, с. 103–107].

Розвиток персоналу - це організаційний процес безперервного навчання працівників за фахом, підготовки їх до нової роботи, підвищення професіоналізму та кваліфікації, створення резервної армії управлінців, а також поліпшення соціальної структури людських ресурсів. Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові процесу розвитку персоналу організації [7, с. 24]

Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка персоналу, адаптація персоналу та оцінка результатів діяльності. Сюди також входить планування кар'єри та програми стимулювання розвитку для кожного співробітника.

Важливим елементом розвитку персоналу є профорієнтація всередині організації та в навчальних закладах. Результати хорошого розвитку персоналу можна побачити в кількості удосконалень та винаходів, зроблених працівниками. Важливим елементом розвитку персоналу є система матеріальної та моральної мотивації на всіх нових підприємствах.

Різниця між розвитком персоналу та індивідуальним професійним розвитком полягає в тому, що перший відбувається за рахунок організації та в межах організації. З іншого боку, індивідуальний професійний розвиток є набагато ширшим і відбувається у вільний час та за власні кошти працівника.

В організації професійний розвиток окремих осіб можна назвати «професійним розвитком персоналу». Професійний розвиток людини - це вплив на працівника через професійне навчання протягом усього його трудового життя в організації. Все робиться для досягнення найвищої ефективності у виробництві чи наданні послуг та підвищення конкурентоспроможності. Професійний розвиток також дозволяє працівникам виконувати більш складні завдання і найкраще використовувати свої навички та компетенції.

Розвиток людських ресурсів також залежить від концепцій навчання, професійної підготовки персоналу та професійного і кваліфікованого просування персоналу.

Освіта - це процес і результат систематичного набуття особою теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних для професійного навчання, підготовки до праці та інтеграції в суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти визначається вимогами виробництва, станом науково-технічного, інженерно-технічного і культурного розвитку та суспільних відносин [12, с. 56].

Ми працюємо над дослідженнями вітчизняних та зарубіжних науковців з питань розвитку людських ресурсів: М. Армстронга, Л. Балабанової, М. Виноградського, Г. Грема, Б. Герасимова, А. Грішної, П. Журавльова, А. Ківанова, А. Кучерова, А. Маслоу, М. Меско, Ю. Одегова, О. Раєвської, В. Савченко, Н. Том, В. Травіної, Л. Черчик, І. Швеця, Л. Шимановської-Діанич, Г. Шокіна та ін. Шимановська-Діанич у своїй роботі зазначає, що термін "розвиток персоналу" означає "сукупність інституційних дій, спрямованих на зміну професійної поведінки", концепцію, запропоновану Леонардом Недлером наприкінці 60-х років 20 століття [15, с. 235].

Це пов'язано насамперед з тим, що науковці постійно цікавляться питанням розвитку людських ресурсів в організації: На думку С.В. Шекушні, професійний розвиток - це процес планування та розвитку кар'єри, підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад і вирішення нових завдань, серед інших форм він трактується як такий, що включає підготовку керівних кадрів та професійне навчання [8, с. 167].

Зрештою, саме через розвиток персоналу організація може забезпечити себе добре підготовленою робочою силою відповідно до своїх цілей та загальної стратегії розвитку. Звіт також рекомендує розглядати діяльність з розвитку персоналу як інвестиції в нематеріальні активи організації. Такі інвестиції спрямовані на працівників організації.

Основною причиною відсутності професійного та особистісного розвитку персоналу в компаніях є те, що керівники неохоче витрачають кошти на навчання персоналу через можливість зміни роботи та страх втратити витрачені кошти.

Слід зазначити, що хоча поняття "розвиток" набагато ширше, ніж навчання, їх часто ототожнюють. Це пов'язано з тим, що обидва поняття мають однакову мету: підготувати працівників організації до успішного виконання своїх обов'язків. Тому доцільно розглянути різницю між навчанням і розвитком:

- навчання - це компонент розвитку компетенцій;

- навчання є елементом розвитку: навчання забезпечує набуття конкретних знань і навичок, тоді як розвиток спрямований на майбутнє, а не на поточні потреби;
- учні можуть здобувати знання не лише під керівництвом інструктора, тренера, викладача чи наставника, але й самостійно;
- знання здобуваються не лише через навчання, але й через консультування, коучинг, досвід та засоби масової інформації; знання можна здобувати на робочому місці та за його межами;
- розвиток можливий через розширення прав і можливостей та прийняття рішень.

Враховуючи неоднозначність трактування категорії "професійний та особистісний розвиток персоналу", вважаємо за доцільне розглянути сутність сучасних підходів до управління професійним розвитком персоналу в наступній частині дипломної роботи.

## **1.2. Стратегічні підходи до управління розвитком персоналу підприємства**

Стратегічною метою системи управління людськими ресурсами є забезпечення розвитку підприємства за рахунок продуктивного використання людських ресурсів. Під час розроблення стратегії управління людськими ресурсами основним завданням є виявлення та врахування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування змін, що сприятимуть його сталому розвитку [2, с. 164].

У широкому розумінні стратегія управління людськими ресурсами підприємства - це система довгострокових цілей управління людськими ресурсами, що визначається філософією та загальними цілями розвитку підприємства, а також вибором найефективніших шляхів їх досягнення. Стратегію управління людськими ресурсами можна розглядати як загальний план дій підприємства у сфері людських ресурсів, що визначає його форму і

напрямок, джерела та методи формування людських ресурсів і гарантує досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1].

Стратегія управління персоналом компанії може пов'язувати багато аспектів управління персоналом з метою оптимізації його впливу на трудову мотивацію, освітні та професійні характеристики персоналу компанії, переважно співробітників.

Основними рисами стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що характеризується акцентом на розвиток і зміну психологічних настанов, мотивації, кадрової структури та системи управління персоналом загалом або окремих її елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства, мають бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства і не повинні суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати вплив чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть викликати необхідність коригування загальної стратегії розвитку підприємства і, відповідно, зміни структури і чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [19].

Відповідно до цих цілей необхідно розробляти стратегії, програми та проекти, зокрема в галузі управління людськими ресурсами.

Стратегія бізнесу (бізнес-стратегія) перебуває вище в ієрархії, ніж інші стратегії організації, оскільки вона відповідає місії. Стратегічне управління людськими ресурсами підпорядковане реалізації бізнес-стратегії. У різних компаніях стратегічне управління персоналом може сильно відрізнитися. На деяких підприємствах буває так, що вони настільки зайняті адміністративною рутинною та розв'язанням поточних наболілих проблем, що не відчують потреби в розробленні чіткої ділової (корпоративної) стратегії (стратегії управління). Як наслідок, у таких компаніях не може йтися про стратегічне управління людськими ресурсами. Відповідно, відділ кадрів відіграє допоміжну

адміністративну роль. І навпаки, у компаніях із чіткою бізнес-стратегією вище керівництво, лінійні менеджери та відділ кадрів можуть і повинні працювати разом для реалізації стратегічного управління людськими ресурсами.

Існує три рівні управлінських завдань:

- стратегічний рівень - розробка політики і постановка загальних цілей;
- управлінський рівень - забезпечення наявності та розподілу ресурсів для реалізації стратегічного плану;
- оперативний рівень;
- виконання повсякденних завдань.

Стратегічний підхід до управління персоналом може бути реалізований тільки в середовищі, де вже існує стратегічний підхід до корпоративних і бізнес-питань.

Прикладом формування та підтримання такого середовища є використання в організації так званої збалансованої системи показників (BSC). Слід дати короткий опис цієї системи:

- 1) показники використовуються для цілей управління (адже тим, що можна виміряти, можна управляти);
- 2) система показників має логічно пов'язувати місію компанії, стратегічні цілі та стратегії з конкретними поточними діями кожного співробітника;
- 3) більшість показників мають бути так званими "перспективними" і повинні допомагати оцінювати дії, які, найімовірніше, приведуть до бажаних результатів;
- 4) усі показники мають бути взаємопов'язані в єдину систему і мати причинно-наслідковий зв'язок, що показує, як відхилення за одним показником впливають на відхилення за іншим (це необхідно для швидкого виявлення причини проблеми за певних відхилень у результатах дій).

Якщо в компанії є система показників, що використовуються для планування дій з реалізації стратегії та контролю їх виконання (це система "провідних" показників), то їй легше зрозуміти:

1) якими компетенціями повинні володіти співробітники, щоб виконувати ці дії;

2) де розвивати ці компетенції;

3) що система мотивації повинна спонукати співробітників робити;

4) на що має бути орієнтована корпоративна культура компанії.

Вищевикладене підтверджує, що стратегічне управління людськими ресурсами має бути підпорядковане бізнес-стратегії, а організація повинна мати відповідне середовище.

Водночас процес прийняття стратегічних рішень має певні особливості:

- складність опису об'єкта аналізу;
- високий ступінь невизначеності під час реалізації рішення, що перешкоджає отриманню результатів;
- високий ступінь невизначеності в процесі прийняття рішення;
- високий ступінь невизначеності в процесі прийняття рішення;
- високий ступінь невизначеності в процесі прийняття рішення
- наявність великої кількості змінних;
- критерії прийняття рішення чітко визначені заздалегідь і встановлюються керівником у процесі його реалізації;
- складність і тривалість процесу вимагає значних витрат і висококваліфікованих співробітників [3, с. 40].

Наведені вище характеристики свідчать про те, що процес вирішення стратегічних проблем вимагає особливої методології. Центр ваги проблеми також зміщується з формулювання стратегії на управління процесом реалізації відповідних стратегічних змін. Структура процесу стратегічного управління схематично зображена на рис. 1.2.

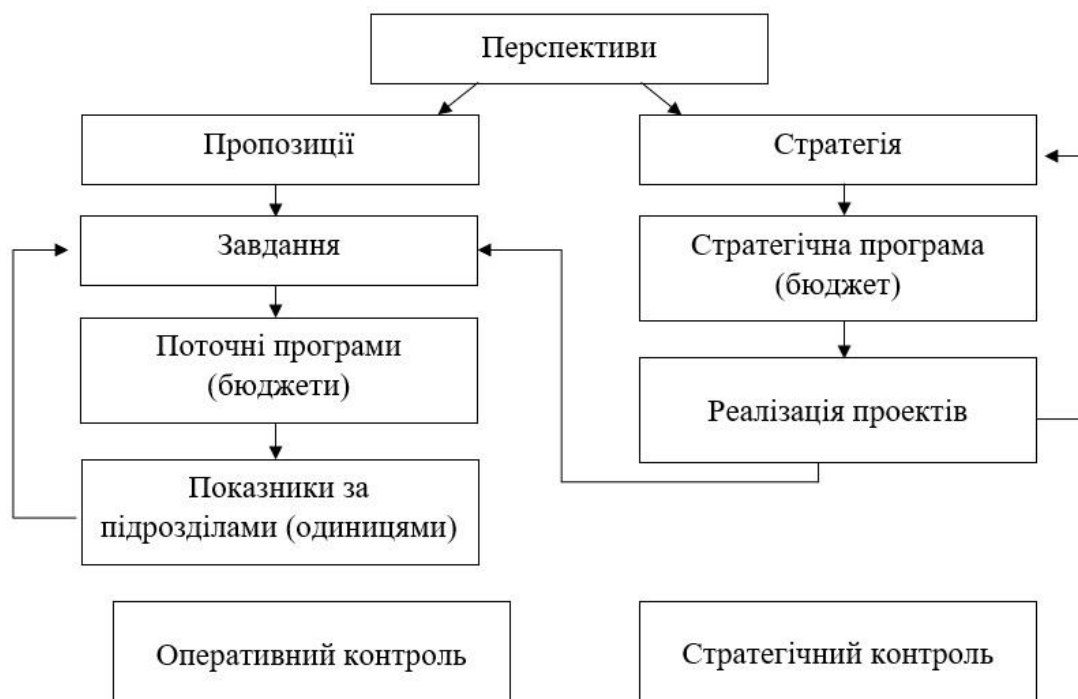


Рис. 1.2. Управління шляхом вибору стратегічної позиції [6].

Управлінські команди сучасних компаній останнім часом почали приділяти особливу увагу оцінці та моніторингу розвитку персоналу. Безумовно, в умовах високої конкуренції саме розвиток людських ресурсів відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей.

## **1.2. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності функціонування системи управління розвитком персоналу підприємства**

Актуальність оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів на сучасних підприємствах сприяла формуванню значної кількості теоретичних та емпіричних досліджень у цій сфері, результатом чого стала наукова класифікація моделей та методів багатьма вітчизняними та міжнародними дослідниками.

Виділяють три основні типи підходів до оцінки ефективності розвитку людських ресурсів:

- орієнтовані на застосування;



- процесно-орієнтований;
- орієнтований на дослідження [22].

Д. Кіркпатрік у своєму дослідженні запропонував практико-орієнтований підхід. По-перше, він поставив перед собою завдання визначити, наскільки ефективно навчальна програма досягне своїх цілей. Він розробив «чотирирівневу модель».

Така оцінка розвитку людських ресурсів дозволить оцінити результати навчання, процес навчання слухачів, робочу поведінку та результати роботи слухачів і, нарешті, вплив навчання на фінансово-економічні показники компанії. Показники економічної та фінансової ефективності людських ресурсів є ключовими індикаторами якості впровадження та моніторингу розвитку людських ресурсів, реагування на потреби людських ресурсів у просуванні по службі та створення систем безперервного навчання та розвитку.

Враховуючи творчий характер багатьох ІТ-професій, цей метод є дуже ефективним. Зважаючи на зрозумілі методологічні труднощі та витрати при вимірюванні зростання продуктивності, змін у поведінці персоналу або додаткових корпоративних прибутків, оцінка ґрунтується насамперед на реакції працівників та рівні отриманих знань.

Оцінка ефективності розвитку людських ресурсів компанії повинна базуватися на збалансованій системі показників.

Ефективне управління розвитком людських ресурсів вимагає обов'язкової оцінки динаміки кадрової ситуації, структури та чисельності, а також аналізу рівня підготовки, плинності кадрів та низки інших ключових показників.

Вплив програм розвитку людських ресурсів на продуктивність праці та якість продукції можна оцінити за допомогою наступної формули [11, с. 208]:

$$E = P \times A \times V \times K - K \times 3, \quad (1.1)$$

де P - тривалість впливу програми на продуктивність праці (у роках);

N - кількість працівників, які пройшли навчання та розвинули свій потенціал (в особах);

V - величина різниці в продуктивності праці між найкращими та середніми працівниками (у днях);

K - коефіцієнт, що характеризує результативність розвитку працівників (підвищення продуктивності праці, виражене у відсотках);

B - витрати на розвиток працівників (у днях).

Для вимірювання ефективності впроваджених програм може бути використана методика Д. Філліпса та Д. Кіркпатріка, в якій пропонується оцінювати ефективність розвитку працівників на чотирьох рівнях:

1. Оцінка реакції - перевірка реакції працівників на процес навчання.
2. Засвоєння отриманих знань - наприклад, результати тестування показують ступінь засвоєння знань.
3. Поведінка - оцінити ступінь застосування знань на практиці.
4. Результати - для вимірювання економічних вигод (збільшення прибутку, зменшення плинності кадрів, продуктивності праці).

Філліпс розвинув методологію Кіркпатріка і додав п'ятий рівень вимірювання (розрахунок рентабельності інвестицій). Це надзвичайно зручно для обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцевий результат соціального розвитку компанії.

Дуже важливим завданням для кожної компанії є дослідження показників, що характеризують вплив програм розвитку людських ресурсів на результативність роботи персоналу та їх вплив на підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності компанії.

Наприклад, вплив програми розвитку людських ресурсів на підвищення продуктивності праці та поліпшення якості продукції можна визначити за допомогою наступного рівняння згідно з методикою, що використовується компанією Honeywell у США

Основними інструментами розвитку персоналу є оцінка персоналу, адаптація персоналу та оцінка результатів діяльності. Сюди також входить планування кар'єри та програми стимулювання розвитку для кожного співробітника.

$$e = p \times n \times v \times k - n \times z, \quad (1.2)$$

де  $P$  - період, протягом якого програма впливає на продуктивність праці та інші фактори ефективності;

$N$  - кількість працівників, які пройшли навчання;  $V$  - величина різниці в продуктивності між хорошим працівником і середнім працівником, який виконує ту саму роботу;

$K$  - коефіцієнт, що характеризує ефективність навчання працівників (покращення показників у відсотках);

$Z$  - витрати на навчання одного працівника.

Ефективність навчання персоналу слід також оцінювати з урахуванням усіх етапів планування діяльності з розвитку людських ресурсів на підприємстві або в організації. Завдання планування діяльності з розвитку людських ресурсів на підприємстві або в організації. Етапи управління процесом навчання персоналу зображено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Етапи управління процесом навчання персоналу [9, с. 120]

Незважаючи на чітку логіку процесу, зміст кожного етапу та контекст взаємозв'язків між ними не є рівноцінними показниками оцінки.

Найбільші труднощі у визначенні ефективності розвитку персоналу виникають тоді, коли:

- потреби в навчанні, що виникають у зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі;
- вплив навчання персоналу на організаційні або виробничі результати;
- характер і величина зовнішніх впливів.

Розглянуті підходи до оцінки ефективності управління розвитком людських ресурсів компанії пропонують різноманітні показники, які ускладнюють розрахунки та впливають на невизначеність кінцевих результатів.

### **Висновки до розділу 1**

Аналіз теоретичних засад управління розвитком людських ресурсів показує, що людські ресурси є одним з ключових факторів успіху компанії в умовах глобального розвитку. Кожна компанія може придбати нове обладнання для виробництва своєї продукції, але чи зможе ця компанія стати лідером на конкурентному ринку, залежить від людських ресурсів, які постійно гарантують безперервну роботу кожної компанії або фірми.

Розглянуто основні поняття сутності управління розвитком людських ресурсів на підприємствах. Встановлено, що розвиток людських ресурсів є одним з найважливіших елементів системи управління людськими ресурсами.

Визначені основні стратегічні підходи до управління розвитком людських ресурсів на підприємствах. Визначено основні сучасні тенденції розвитку людських ресурсів та найбільш прийнятні методи: тренінги, коучинг, електронне навчання, наставництво, шефство та стажування.

Розкриті основні методологічні підходи до оцінки та аналізу ефективності системи управління розвитком людських ресурсів компанії. Оцінка ефективності є дуже важливою в сучасних компаніях, оскільки дозволяє виявити слабкі сторони персоналу та визначити подальші стратегії для покращення якості.

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його розвитку

ТОВ «АВТОМАРКЕТ» було зареєстровано в Єдиному державному реєстрі 03.04.2001 за юридичною адресою 68600, Одеська область, місто Ізмаїл, проспект Суворова, будинок 221. Керівником організації є Бєрова Олена Дем'янівна. Розмір внеску до статутного фонду: 1 003 819, 50 грн. частка: 86,21%.

Діяльністю ТОВ «АВТОМАРКЕТ» є:

1. Оренда та управління власною або орендованою нерухомістю.
2. Продаж інших моторних транспортних засобів.
3. Роздрібна торгівля запасними частинами та приладдям для автомобілів.

ТОВ «АВТОМАРКЕТ» зареєстрований в місцевими органами влади і керується в своїй роботі чинним законодавством України та положеннями про діяльність господарських товариств. ТОВ «АВТОМАРКЕТ» зареєстрований в Державній податковій адміністрації за місцем проживання як платник єдиного податку.

Тип бенефіційного володіння: прямий вирішальний вплив.

Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі: 86.21%.

Розмір статутного капіталу: 1 164 430,62 грн.

Перелік засновників юридичної особи - Бєров Віталій Кирилович. Розмір його внеску до статутного капіталу 160 611,12 грн., частка: 13,7931%.

Можем виділити один із засобів оптимізації структури компанії, доцільного використання коштів та найповнішого задоволення потреб клієнтів стає запровадження системи категорійного менеджменту на виробництві,

цілеспрямованої на диференціацію асортименту продукції за класами та формування товарних категорій та бізнес-одиниць.

Економічна характеристика:

- інвестиції: компанія вкладає значні кошти в рекламу та розвиток власної мережі сервісних центрів;
- ринок збуту: компанія працює на ринку України, але також має клієнтів з країн СНД і Європи.

Особливості розвитку:

- розширення асортименту: компанія постійно розширює свій асортимент автомобілів, що дозволяє задовольняти різноманітні потреби клієнтів;
- розвиток мережі сервісних центрів: компанія планує розширювати мережу власних сервісних центрів
- вдосконалення сервісу та послуг по обслуговуванню автомобілів, що забезпечує високу репутацію компанії серед клієнтів;
- використання новітніх технологій та інновацій в автомобільній галузі для покращення ефективності та конкурентоспроможності.

Звичайно, у світі розроблено чимало різноманітних систем менеджменту у бізнесі. Але не всі вони витримали перевірку часом. Зосередимо увагу на трьох найпоширеніших концепціях:

- функціональній системі менеджменту;
- елементній системі менеджменту;
- виробничій системі менеджменту.

Система менеджменту підприємства є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють, що забезпечує його ефективне функціонування і досягнення поставлених цілей. У науковій літературі значу увагу звертають на проблеми формування систем менеджменту вітчизняні й зарубіжні науковці.

Функціональна система менеджменту ґрунтується на ідеї розподілу управлінської діяльності на спеціалізовані види кваліфікованої праці або

універсальні напрями діяльності, виконання яких у певній послідовності забезпечує узгоджену роботу всієї організації.

Категорійний менеджмент в управлінні асортиментом магазину означає:

- орієнтацію магазину на смаки і уподобання покупців та формування відповідного ним асортименту продукції;
- відповідальність, самостійність і незалежність у прийнятті рішень категорійних менеджерів, які несуть персональну відповідальність за результати управління товарною категорією;
- формування в структурі асортименту магазину товарних категорій відповідно до попиту клієнтів;
- обов'язкове використання в процесі управління асортиментом сучасних інформаційних технологій;
- постійне вдосконалення асортиментної матриці.

У зв'язку з цим управління витратами за центрами відповідальності в підприємствах роздрібно́ї торгівлі є об'єктивною необхідністю.

Виходячи з практики роботи вітчизняних і закордонних підприємств, найбільш обґрунтовано центр відповідальності визначається як сегмент організації, де менеджер, згідно із встановленими показниками діяльності, відповідає за роботу сегмента.

Формування центрів відповідальності є досить складним завданням для будь-якого підприємства. Від того, наскільки грамотно є виконана робота із виділення центрів відповідальності, залежать наступні результати управління торговельним підприємством.

У межах допоміжної підсистеми роздрібно́го торговельного підприємства виконуються функції загального й обслуговуючого характеру і тому вони можуть бути локалізовані за цими напрямками діяльності. Після того, як відповідальність за витрати в організаційному плані чітко визначена, за кожним видом витрат у межах сфер відповідальності необхідно створити систему інформаційного забезпечення. Для цього необхідно:

- визначити нормативну або допустиму величину витрат за кожним центром відповідальності;
- забезпечити збір і узагальнення відомостей про фактичні витрати для порівняння їх із допустимими показниками.

Для досягнення цих цілей підприємство використовує різні стратегії розвитку, включаючи:

- встановлення партнерських відносин з провідними автовиробниками та постачальниками запчастин;
- активне рекламування та маркетингову діяльність для залучення нових клієнтів та збереження вже існуючих;
- інвестування у розвиток інфраструктури та підвищення якості.

Підприємство ТОВ «АВТОМАРКЕТ» займається продажем автомобілів, запчастин та наданням послуг по їх обслуговуванню та надає великий спектр послуг (рис. 2.1)

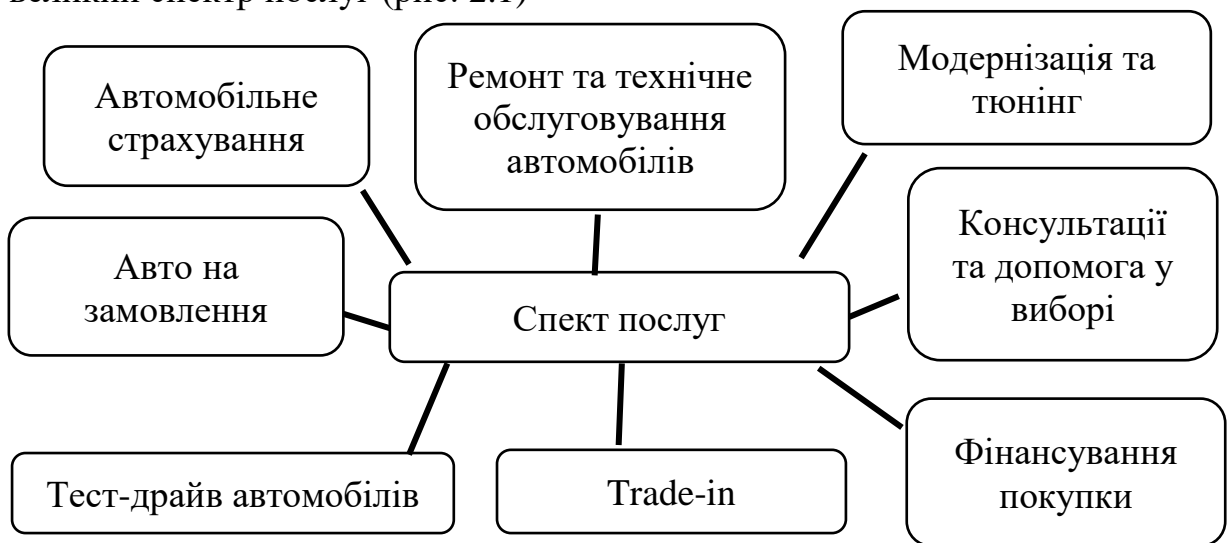


Рис. 2.1 Основні послуги ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Згідно представленого рис. 2.1 розглянемо особливості представлених послуг:

1. Тест-драйв автомобілів: клієнти можуть скористатися можливістю перевірити автомобілі, які їх цікавлять, в умовах реального руху.
2. Trade-in: компанія приймає в заставу ваш старий автомобіль та враховує його вартість при покупці нового.



3. Авто на замовлення.
4. Фінансування покупки: компанія надає послуги фінансування покупки автомобіля на вигідних умовах.
5. Автомобільне страхування: клієнти можуть оформити автострахування через партнерів компанії за спеціальними умовами.
6. Ремонт та технічне обслуговування автомобілів: компанія має власні сервісні центри, де можна отримати якісний ремонт та технічне обслуговування автомобіля, а також придбати запчастини і аксесуари.
7. Модернізація та тюнінг: компанія пропонує послуги з модернізації та тюнінгу автомобілів за бажанням клієнтів.
8. Консультації та допомога у виборі: компанія надає клієнтам кваліфіковану консультацію та допомогу в виборі автомобіля та запчастин.

Першим етапом комплексного аналізу конкурентної стійкості є аналіз макросередовища підприємства:

1.1. Проведення діагностики зовнішнього середовища підприємства – визначення факторів, які впливають на процес стратегічного управління підприємства (PEST-аналіз).

Результати PEST-аналізу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» представлені в табл. 3.1.

Оцінка факторів здійснювалась із використанням шкали відносної важливості від 3 (сильний позитивний вплив фактору) до -3 (сильний негативний вплив фактору); 0 (нейтральний вплив фактору).

1.2. визначити найбільш впливові фактори за допомогою PEST-аналізу та розділити їх на позитивні та негативні (табл. 2.2).

Другий етап - аналіз мікросередовища підприємства:

2.1. оцінка внутрішніх ресурсів підприємства за допомогою SNW-аналізу, який структурує наявну інформацію про внутрішні можливості підприємства та виділяє фактори, що мають нейтральний вплив (табл. 2.3).

Результати аналізу показують, що за більшістю ключових позицій (15) компанія знаходиться в статусі N (8) та S (7) і лише (6) в статусі W, що свідчить про те, що компанія має досить сильну конкурентну позицію.

2.2 Визначення факторів, що впливають на конкурентну позицію підприємства (посилюють та послаблюють) та їх розподіл на фактори, що представляють сильні та слабкі сторони підприємства в результаті аналізу SNW (табл. 2.4).

Третій етап - аналіз конкурентних перспектив підприємства. На основі даних першого та другого етапів проводиться SWOT-аналіз, з поділом найбільш впливових факторів за результатами PEST-аналізу (табл. 2.2) на можливості та загрози, а для сильних та слабких сторін - на фактори, що характеризують сильні та слабкі сторони підприємства за результатами SNW-аналізу (табл. 3.4) Результати SWOT-аналізу представлені в табл. 2.5.

Проаналізуємо комбінацію "сильні сторони/можливості" - сектор ЦІМ.

C1-M2: Багаторічний національний та міжнародний досвід є гарантією безризикових інвестицій для потенційних інвесторів.

C4-M4: Програми підготовки та перепідготовки кадрів з інноваційних розробок у галузі забезпечують вищий рівень підготовки персоналу для вдосконалення та модернізації існуючих технічних процесів на підприємствах.

C5-M1: Наявність власних оборотних коштів у підприємств забезпечується можливістю акціонерів управляти та контролювати частки та дивіденди у статутному капіталі.

C6-M3: Платоспроможність підприємств - це їхня здатність своєчасно та без затримок сплачувати всі операційні витрати, зокрема: заробітну плату основна ставка ЄСВ у 2022 році залишатиметься без змін, на рівні 22%.

Таким чином, сектор ШМ є найбільш вигідним для використання своїх сильних сторін, щоб скористатися наявними можливостями та реалізувати загальну стратегію розвитку ТОВ «АВТОМАРКЕТ».

Таблиця 2.2

## PEST-аналіз ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

Політичні фактори	Вплив фактору	Соціальні фактори	Вплив фактору
1. Бойові дії на території країни	-3	1. Відтік за кордон висококваліфікованих інженерних кадрів	-1
2. Погіршення торговельних відносин із Росією	-1	2. Низька мотивація праці	0
3. Недосконалість законодавства	-2	3. Соціальні умови на підприємстві	+2
4. Необхідність додержання норм під час імпорту та експорту продукції	+1	4. Значний % працюючих пенсійного та передпенсійного віку	0
5. Зниження державного регулювання як наслідок приватизації	+1	5. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	+3
6. Законодавчі пільги для заохочення інноваційної діяльності	-3	6. Психологічний клімат у трудовому колективі	+1
7. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	+2	7. Можливість самореалізації	0
Економічні фактори	Вплив фактору	Технологічні фактори	Вплив фактору
1. Високий рівень інфляції	-3	1. Ресурсозалежність виробництва	-2
2. Висока облікова ставка НБУ та ставки кредитування комерційних банків	-1	2. Залежність від комплектуючих з інших країн	-1
3. Платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту	-2	3. Високий рівень зношеності основних фондів	-1
4. Нестабільний курс національної валюти	-1	4. Використання інноваційних технологій	+2

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Існують перспективи покращення умов праці за рахунок ефективного використання сучасних інноваційних технологій (в т.ч. обладнання) на підприємстві.

Таблиця 2.3

Виділення факторів найбільшого впливу за даними PEST-аналізу ТОВ  
«АВТОМАРКЕТ»

Фактори позитивного впливу	Фактори негативного впливу
1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Бойові дії на території країни
2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих пільг для заохочення інноваційної діяльності
4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Сл3-М4: Бажано організувати спільне навчання керівників та підлеглих структурних підрозділів в рамках програм підготовки та перепідготовки кадрів з питань впровадження та підтримки рівня корпоративної культури і, як наслідок, формування норм корпоративної культури на підприємстві.

Сл5-М3: Враховуючи наявний потенціал соціальних умов на підприємстві, можна вжити заходів, спрямованих на мотивацію та заохочення працівників: організувати та регулярно проводити внутрішні конкурси на підприємстві, за результатами яких переможці відповідних номінацій отримуватимуть визнання колективу та матеріальну винагороду у вигляді премій.

С1-С1: Завдяки позитивному іміджу та досвіду компанії, ТОВ «АВТОМАРКЕТ» не втратило клієнтів як з України, так і з-за кордону, незважаючи на ворожість всередині країни.

С2-С5: Незважаючи на низьку платоспроможність споживачів, хороша репутація компанії на внутрішньому ринку дозволяє їй отримувати замовлення від постійних клієнтів.

Таблиця 2.4

## SNW-аналіз ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

Перелік внутрішніх ресурсів підприємства	Якісна оцінка позиції		
	SStrength	NNeutral	W-Weakness
1. Досвід роботи підприємства	+		
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	+		
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	+		
4. Взаємовідносини з місцевими органами влади		+	
5. Організаційна структура виробництва		+	
6. Рівень рентабельності виробництва		+	
7. Якість матеріальної бази		+	
8. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	+		
9. Наявність власних обігових коштів	+		
10. Платоспроможність підприємства	+		
11. Стабільність замовлень		+	
12. Відносини з постачальниками		+	
13. Збут продукції	+		
14. Цінова політика			+
15. Контроль якості продукції		+	
16. Організаційна структура кадрів			+
17. Рівень корпоративної культури			+
18. Умови праці			+
19. Мотивація та стимулювання працюючих			+
20. Якість персоналу		+	
21. Рівень заробітної плати			+
Всього	7	8	6

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Таблиця 2.5

## Виділення факторів, що впливають на конкурентні позиції ТОВ

## «АВТОМАРКЕТ» за даними SNW-аналізу

Фактори, що описують сильні сторони підприємства	Фактори, що описують слабкі сторони підприємства
1. Досвід роботи підприємства	1. Цінова політика
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту	2. Організаційна структура кадрів
3. Репутація на зовнішніх ринках збуту	3. Рівень корпоративної культури
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів	4. Умови праці
5. Наявність власних обігових коштів	5. Мотивація та стимулювання працюючих
6. Платоспроможність	6. Рівень заробітної плати
7. Збут продукції	

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Визначення загальної стратегії розвитку підприємства на основі результатів визначення актуальності факторів, що мають найбільший вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства.

Таким чином, у зоні С13 сильні сторони компанії використовуються для усунення можливих загроз, в той час як створюється стратегія з потенційними перевагами.

Розглянемо останню комбінацію слабких сторін і загроз - зону Сл3.

Сл1-36: Якщо ціни на сировину та енергоресурси будуть і надалі зростати, то ціна на продукцію ТОВ «АВТОМАРКЕТ» також збільшиться.

Таблиця 2.6

### SWOT-аналіз ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

<b>Фактори</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<b>Факторизовнішнього середовища</b>	1. Можливості контролю господарської діяльності та управління з боку акціонерів	1. Бойові дії на території країни
	2. Інвестиційний потенціал	2. Недосконалість законодавства
	3. Соціальні умови на підприємстві	3. Відсутність законодавчих підґрунтя для заохочення інноваційної діяльності
<b>Фактори внутрішнього середовища</b>	4. Наявність бази для підготовки та перекваліфікації кадрів	4. Високий рівень інфляції
<b>Фактори внутрішнього середовища</b>	5. Використання інноваційних технологій	5. Низька платоспроможність споживачів на внутрішньому ринку збуту
	6. Випуск нових видів продукції	6. Зростання цін на сировину та енергоресурси
<b>Сильні сторони</b>	<b>Поле С1М</b> (сильні сторони/можливості)	<b>Поле С13</b> (сильні сторони/загрози)
1. Досвід роботи підприємства	С11-М2; С14-М4;	С11-З1; С12-З5.
2. Репутація на внутрішньому ринку збуту		

Продовження таблиці 2.6

3. Репутація на зовнішніх ринках збуту		
4. Вдосконалення та модернізація існуючих технологічних процесів		
5. Наявність власних обігових коштів		
6. Платоспроможність підприємства	Сп6-М3.	
<b>Слабкі сторони</b>		
1. Цінова політика		
2. Організаційна структура кадрів	<b>Поле СлМ (слабкі сторони/можливості)</b>	
3. Рівень корпоративної культури	Сл3-М4; Сл4-М5; Сл5-М3.	
4. Умови праці	Сл3-М4; Сл4-М5; Сл5-М3.	Сл1-З6.
5. Мотивація та стимулювання працюючих	Сл3-М4; Сл4-М5; Сл5-М3.	Сл1-З6.
6. Рівень заробітної плати		

*Джерело: створено автором на основі [25].*

Поле СлЗ визначає обмеження стратегічного розвитку підприємства.

Останнім, четвертим, етапом комплексного аналізу конкурентної стійкості є прийняття стратегічних рішень:

Виходячи з результатів проведеного SWOT-аналізу підприємства ТОВ «АВТОМАРКЕТ», вважаємо, що загальна стратегія розвитку підприємства повинна включати наступні елементи:

- виробництво нових видів продукції
- підвищення рівня персоналу підприємства;
- підвищення мотивації та стимулювання працівників.
- розвиток корпоративної культури серед працівників.

Формування комплексу управлінських дій щодо зміцнення конкурентної стійкості ТОВ «АВТОМАРКЕТ».

Реалізація комплексу управлінських дій дозволяє ТОВ «АВТОМАРКЕТ» підтримувати та розвивати власну конкурентоспроможність та конкурентну стійкість як в короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Таким чином, на прикладі реального кейсу доведено, що розробка теоретико-методичного підходу до аналізу конкурентної стійкості підприємства є доцільною, універсальною та дозволяє більш точно оцінити стан суб'єкта господарювання.

## **2.2. Діагностика системи управління розвитком персоналу підприємства**

Система управління персоналом як складова загальної системи управління є важливим елементом, що визначає ефективність діяльності всієї організації.

Систему управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» можна діагностувати за наступними критеріями:

1. Оцінка процесу відбору та найму персоналу Необхідно вивчити, як компанія залучає нових працівників, які критерії відбору та як нові працівники адаптуються на робочому місці.

2. Оцінка процесів навчання та розвитку персоналу. Тут необхідно з'ясувати, чи існує в компанії система навчання та розвитку персоналу, які види навчання проводяться, як оцінюються результати навчання і наскільки воно відповідає потребам компанії.

3. Оцінка системи мотивації персоналу Необхідно з'ясувати, які види мотивації передбачені в компанії (матеріальні та нематеріальні стимули), як оцінюються результати роботи, чи існує система кар'єрного росту та чи є можливості для професійного розвитку.

4. Аналіз системи оцінювання працівників. Тут потрібно з'ясувати, які методи використовуються для оцінки роботи співробітників, як визначаються



рівні ефективності та які можливості для особистого розвитку і вдосконалення робочого процесу є в компанії.

5. Оцінка систем управління інформацією: Необхідно дослідити, чи є на підприємстві система управління знаннями і як відбувається обмін досвідом і знаннями між працівниками.

6. Реалізація плану: реалізуйте план дій, включаючи впровадження навчальних програм, семінарів, кар'єрних шляхів та інших ініціатив з розвитку персоналу. Переконайтеся, що для успішної реалізації стратегії створені необхідні ресурси та інфраструктура.

7. Моніторинг та оцінка. Створіть систему моніторингу та оцінки результатів розвитку персоналу. Це може включати оцінку ефективності навчання та розбудови потенціалу, збір зворотного зв'язку від працівників та оцінку досягнення стратегічних цілей компанії.

8. Впровадження коригувальних дій. На основі інформації, отриманої в результаті моніторингу та оцінки, вживайте заходів для виправлення будь-яких виявлених проблем або недоліків. Це може включати модифікацію навчальних програм, вдосконалення процесу оцінювання або розробку додаткових програм розвитку людських ресурсів.

9. Залучення керівництва та комунікація. Забезпечити підтримку та залучення керівництва компанії до системи управління розвитком людських ресурсів. Спілкуйтеся з керівництвом та працівниками, щоб підвищити обізнаність про важливість розвитку людських ресурсів та обмінюйтеся найкращими практиками.

10. Постійне вдосконалення: Впровадити циклічний процес оновлення та покращення системи управління людськими ресурсами. Постійно переглядати результати, визначати нові потреби та зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також розвивати ефективні людські ресурси.

Ці кроки допоможуть ТОВ «АВТОМАРКЕТ» оцінити та вдосконалити систему управління людськими ресурсами. Однак для більш точної та детальної

діагностики рекомендується використовувати додаткові методи та інструменти, такі як:

- аналіз даних про професійний розвиток працівників: перегляд компетенцій, кваліфікації та навичок працівників на різних рівнях і посадах. Визначення обсягу потреб у навчанні та можливостей для подальшого розвитку;

- аналіз систем оцінювання та звітності: аналіз систем оцінювання працівників, включаючи методи, інструменти та процеси оцінювання ефективності роботи, а також системи звітування про результати. Оцінка відкритості та об'єктивності цих процесів;

- організація опитування працівників та фокус-групи для отримання думок, відгуків та пропозицій щодо системи управління ефективністю. Це допоможе виявити проблеми, потреби та можливості для вдосконалення;

- зовнішній аудит: залучення зовнішніх консультантів та експертів, які мають досвід в управлінні розвитком персоналу, для проведення аудиту та отримання рекомендацій щодо вдосконалення системи.

Політика ТОВ «АВТОМАРКЕТ» у сфері управління персоналом включає наступне:

- цілі та завдання компанії, які представляють індивідуальні та колективні інтереси працівників компанії, а також соціальний захист і гарантії держави;

- умови праці, робоче місце, оплата праці, оцінка праці;

- соціальні цінності, соціальні гарантії;

Відповіді на ці питання можна знайти в таких кадрових документах, як колективні договори та правила внутрішнього трудового розпорядку.

- Одним з елементів кадрової політики є статут компанії. Він складається з таких основних статей: загальні положення; сфери діяльності та цілі; правовий статус дочірнього підприємства; власність, виробничо-господарська діяльність дочірнього підприємства; управління дочірнім підприємством;

- в організації компанії кадрова політика реалізується в наступних напрямках;
- передбачення створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій;
- розробка програм розвитку людських ресурсів, спрямованих на вирішення поточних і майбутніх завдань організації шляхом удосконалення програм навчання та просування працівників по службі;
- розробити мотиваційні механізми для підвищення зацікавленості та задоволеності роботою;
- розробити сучасну систему набору та відбору людських ресурсів;
- розробити концепції винагороди та морального заохочення працівників;
- забезпечити рівні можливості для ефективної праці, безпеки та нормального статусу;
- визначення основних потреб у людських ресурсах в контексті прогнозування організаційного розвитку;
- створення нових кадрових структур і розробка процедур для структур управління персоналом;
- поліпшення морально-психологічного клімату в колективі та залучення рядових працівників до управління підприємством.

Інструментом реалізації кадрової політики є кадрова служба, яка є основним структурним підрозділом апарату управління, що відповідає за виконання завдань, пов'язаних з людськими ресурсами. Це відділи кадрів і підготовки кадрів міністерств і відомств та відділи кадрів і підготовки кадрів організацій і підприємств. Зростання ролі людського фактора в розвитку виробництва на сучасному етапі пов'язане також зі зростанням ролі кадрових служб у сфері управління. В даний час це один з основних структурних підрозділів будівельних організацій і підприємств, компаній і підприємств.

В даний час основними напрямками діяльності кадрових служб є:

- комплексне вирішення проблеми якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу шляхом управління всіма елементами людського фактору, починаючи з трудового навчання молоді та профорієнтації і закінчуючи турботою про ветеранів;

- застосування широкого спектру методів проактивного пошуку працівників, необхідних підприємствам і галузі, та їх цільової підготовки. Основною формою участі працівників мають стати контракти з навчальними закладами. Важливо, щоб працівники та фахівці заздалегідь готувалися до освоєння нової техніки та навичок у різних галузях національної економіки, а це вимагає від кадрових служб розробки планів навчання;

- це має базуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на посади на основі особистих планів, ротація керівників і спеціалістів, навчання на спеціальних курсах та стажування на відповідних посадах;

- посилення заходів, спрямованих на стабілізацію працездатного населення та підвищення трудової і соціальної активності працівників шляхом удосконалення соціально-культурних та морально-психологічних стимулів;

- забезпечення соціальних гарантій у сфері зайнятості населення. Надання повноважень кадровим службам здійснювати перепідготовку працівників з питань працевлаштування, а також вивільнених працівників та надання їм встановлених пільг і компенсацій;

- перехід від адміністративно-розпорядчих методів управління персоналом до демократичних форм оцінки, добору та призначення працівників; всебічний розвиток зв'язків з громадськістю в кадровій роботі.

- науково-методичне забезпечення та розвиток матеріально-технічної та інформаційної інфраструктури кадрової роботи.

Ситуація в компанії може змінитися в позитивну сторону тільки в тому випадку, якщо на всіх рівнях управління буде розуміння важливості питань кадрової політики і необхідності створення необхідних умов для їх вирішення.

Тому, якщо ви займаєтеся управлінням персоналом в компанії, необхідно сформулювати і вирішити наступні питання кадрової політики:

- організація відбору та найму людських ресурсів;
- вивільнення робочої сили;
- повне використання трудового потенціалу працівників;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- удосконалення стимулювання оплати праці;
- організація системи підготовки та підвищення кваліфікації

персоналу.

Спосіб вирішення цих завдань залежить від системи управління персоналом, що діє в організації, і має ґрунтуватися на відповідній тактиці та стратегії кадрової політики.

### **2.3. Оцінка ефективності управління професійним розвитком персоналу організації**

Будь-який процес управління повинен мати цільову орієнтацію, яка забезпечує концентрацію зусиль працівників компанії на досягненні певних результатів. Така орієнтація досягається шляхом організації якісної системи планування. У сучасних умовах управлінське планування має відповідати системі управління, що складається з трьох контурів: стратегічного рівня, рівня статус-кво та оперативного рівня.

Конкуренція є частиною маркетингового середовища компанії і тому завжди повинна бути предметом ретельного вивчення та оцінки. Вивчення кількості учасників ринку та їхніх взаємовідносин, які складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції, є дуже важливим напрямком маркетингових досліджень з практичної точки зору. Аналіз поведінки конкурентів і розробка конкретних планів дій для ключових конкурентів часто приносить більше користі, ніж значне і масштабне зростання в певному сегменті ринку. Знання слабких і сильних сторін конкурентів

дозволяє оцінити їхній потенціал, цілі, поточну і майбутню стратегії. Це дасть вам змогу стратегічно спрямувати зусилля на ті сфери, де ваші конкуренти є слабкими. Аналогічно, це дозволить компанії розширити свою перевагу серед конкурентів.

В даний час процес дослідження та вивчення конкурентів є непослідовним і стохастичним. Тому необхідно використовувати комплексний системний підхід для визначення етапів і методів вивчення конкурентного середовища кожної компанії.

У процесі поточного планування формується план доходів і витрат господарської діяльності на рік (з розбивкою на квартали). Поточні плани коригуються при виникненні розбіжностей між поточною ситуацією і планом, а також при зміні стратегічного плану; в процесі оперативного планування складаються бюджети окремих бізнес-процесів і коригуються відповідно до умов, при яких змінюються поточні бюджети.

Система планування ТОВ «АВТОМАРКЕТ» включає в себе:

- стратегічне планування;
- тактичне планування.

Стратегічне планування здійснюється компанією на період більше одного року. Такий період обумовлений, головним чином, динамічним розвитком ринку і лідируючою позицією компанії у формуванні ринкових тенденцій. За таких обставин не можна говорити про чіткий план на більш тривалий період часу. Бачення того, як має розвиватися бренд протягом наступних кількох років, і система позиціонування створюються шляхом колективних обговорень. Таким чином, до діяльності компанії залучаються всі структури компанії. Іншими словами, вся компанія бере участь у створенні бренду, його цінностей і шляху розвитку, що є головним завданням компанії.

У них немає серйозних конкурентів, але завжди є місце для вдосконалення. Вони хочуть стати монополістом або вийти на більший ринок, щоб побудувати власну мережу і залучити більше клієнтів.

Стратегічне планування в такій компанії є однією з головних умов її ефективного функціонування. Без такого плану компанія потрапляє в невідомий світ, керуючись лише безсистемними зовнішніми впливами та внутрішніми рішеннями керівництва. Стратегічний план дає найголовніше - цілі - і дозволяє керівництву компанії знати, для досягнення яких конкретних цілей управлінська команда компанії повинна приймати рішення. Плануються всі процеси в даній компанії, такі як маркетинг, виробництво і фінанси.

Стратегічне планування також включає ці та інші плани. Важливо координувати всі процеси, які відбуваються в бізнесі. Це робиться для того, щоб кожне маленьке рішення в організації приймалося в чіткому зв'язку з конкретними цілями, сформульованими в результаті стратегічного плану.

В управлінні бізнесом одним з найпоширеніших показників ефективності бізнесу є тривалість бізнес-циклу. Не дивно, що майже всі керівники компаній намагаються зробити цей період якомога коротшим, оскільки це дозволяє їм генерувати більше доходів і прибутку при залученні того ж обсягу фінансування. Провівши дослідження та порівняльний аналіз підходів до управління операційним циклом підприємства, можна сказати, що пропозиції щодо скорочення цього циклу існують лише на рівні факторів першого рівня, тобто на рівні скорочення оборотності запасів та дебіторської заборгованості. Визнаючи, що ці напрямки є дуже важливими підсистемами в управлінні операційною діяльністю компанії, ми вважаємо, що така концентрація управлінських зусиль суттєво обмежує інструментарій, який можуть використовувати ритейлери для підвищення ефективності своєї операційної діяльності.

Розглянемо більш детально етапи та методи аналізу конкурентного середовища.

Етап I - Виявлення активних і латентних конкурентів. Реалізація цієї процедури базується на двох підходах:

1. Перший стосується оцінки потреб, які задовольняються основними конкурентами на ринку.

## 2. Оцінка маркетингових стратегій, які використовують конкуренти:

- організації, що реалізують стратегії розширення ринку (кількісне збільшення частки ринку);
- організації, що реалізують стратегії посилення маркетингових зусиль (якісне покращення господарської діяльності).

Конкуренти часто використовують єдиний підхід. Однак більші організації можуть дозволити собі бути гнучкими у своєму стратегічному напрямку. Це компанії, які готові розширювати ринки збуту, постачальників сировини та обладнання.

Для кожного ринку товарів і послуг необхідно визначити пріоритетних конкурентів, які можуть бути лідерами, суперниками або послідовниками.

Лідери ринку - це організації з найбільшою часткою ринку. Вони часто також є лідерами з точки зору інновацій, цінової політики та використання новітніх форматів продажів.

Ринкові претенденти - це компанії, які намагаються стати лідерами у своєму секторі. Для того, щоб конкурувати, організація повинна мати певні переваги над лідером ринку (наприклад, пропонувати кращі продукти, продавати продукцію за нижчими цінами тощо). Залежно від сили присутності на ринку лідера та його можливостей, ринкові претенденти можуть використовувати різні агресивні стратегії для досягнення своїх цілей.

Ринковий послідовник - це компанія, яка дотримується політики слідування за галузевим лідером у галузі і вважає за краще утримувати свою частку ринку, не приймаючи ризикованих рішень. Однак це не означає, що ринкові послідовники повинні дотримуватися пасивної стратегії. Однак це не означає, що ринкові послідовники повинні дотримуватися пасивної стратегії, але вони можуть прийняти стратегію розширення своєї діяльності в тій мірі, в якій це не призводить до активної протидії з боку конкурентів.

Виявлення всіх конкурентів, їх правильне ранжування та впорядкування відповідно до ступеня впливу є важливим управлінським завданням. Після того,



як конкуренти ідентифіковані та проранжовані за ступенем важливості, постає питання про визначення напрямку роботи з конкурентами.

Етап II - Моніторинг діяльності конкурентів. Моніторингу підлягають конкуренти з високим рівнем зацікавленості, але низьким потенціалом впливу, тобто постійно відстежується ситуація та поведінка конкурента. Такі показники конкурентів, як ціни, частка ринку, маркетингові рішення, рекламні заходи, призначення і переміщення ключового персоналу, повинні ретельно відстежуватися службами конкурентної розвідки та моніторингу бізнесу. Щодо інших конкурентів, то їхню діяльність доцільно оцінювати лише на регулярній основі. Основним завданням моніторингу конкурентного середовища і конкурентної розвідки є своєчасне виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентної ситуації, що впливають на стійку конкурентну позицію компанії, а також розробка і реалізація заходів, спрямованих на використання можливостей, що відкриваються, або запобігання загрозам, що насуваються.

Моніторинг конкурентного середовища дозволяє: оперативно та безперервно отримувати інформацію про стан конкуренції; визначати конкурентну позицію підприємства на ринку

Етап III На основі залежностей, виявлених на етапі I, оцінити скорочення тривалості операційного циклу завдяки впровадженню заходів. Для реалізації цього етапу використовуються різні методи. Першим і найпоширенішим з них є SWOT-аналіз.

Етап IV - Визначення позиції конкурентів у досліджуваному секторі. Вивчення позиції та можливостей конкурента передбачає пошук відповідей на чотири основні групи питань, на яких будується структура системи моніторингу конкуренції

- які основні цілі ставлять перед собою конкуренти?
- які їхні поточні стратегії для досягнення цих цілей?
- які інструменти мають конкуренти для реалізації своїх стратегій?
- які стратегії вони, ймовірно, будуть застосовувати в майбутньому?

Оцінка додаткових витрат, пов'язаних з реалізацією обраного методу скорочення тривалості робочого циклу.

Етап V - Пошук стратегічної конкурентної переваги. Для отримання та утримання конкурентної переваги недостатньо мати високу операційну ефективність, необхідна продумана стратегія розвитку її відмінних якостей та унікальних можливостей. Цьому сприяє визначення ключових сегментів бізнесу та позиціонування в них.

Для вирішення першого завдання (вибір сегменту) зручно використовувати типові чинники сегментації (демографічні, географічні, поведінкові, економічні, соціальні, психологічні, професійні, культурологічні, світоглядні, інші), а для другого – матрицю позиціонування. Побудова матриці позиціонування дозволяє чітко визначити зміст пропозиції і репутацію компанії, а також зрозуміти його перевагу над конкурентами. Для пошуку методів і прийомів конкурентної боротьби застосовується аналіз стратегій конкурентної боротьби – технологія бенчмаркінгу. Ця технологія зводить в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів.

Оцінювання додаткового ефекту від скорочення тривалості операційного циклу, тобто додаткового операційного прибутку, який пропонується оцінювати за такою формулою:

$$E_{\text{тоц}} = P \times \Delta\text{ТОЦ} \times \text{ЧВР}_0 - \text{ДВ}_{\text{тоц}}, \quad (2.1)$$

де  $E_{\text{тоц}}$  – ефекти від скорочення тривалості операційного циклу підприємства, грн;

$P$  – рівень рентабельності активів (альтернативні витрати), виражений десятковим дробом;

$\Delta\text{ТОЦ}$  – скорочення тривалості операційного циклу, днів;

$\text{ЧВР}_0$  – одноденна планова чиста виручка від реалізації товарів;

$\text{ДВ}_{\text{тоц}}$  – додаткові витрати на реалізацію заходів зі скорочення тривалості операційного циклу.

Заходи слід впроваджувати лише в тому випадку, якщо вони дають позитивний ефект.

Деталізація завдань і система заходів, спрямованих на підвищення ефективності збутової діяльності, відображаються в існуючому плані продажів, при цьому рекомендується розрізняти окремі рівні існуючих планів, що характеризують всі особливості ефективності продажів.

Незважаючи на прогрес в організаційній модернізації та технологічних інноваціях на підприємствах, основою ефективної роботи залишаються людські ресурси. Тому основним елементом планування ефективності збутової діяльності ритейлера є система КРІ, яка разом з планом доходів і витрат на збут є основним рівнем документування поточної системи планування компанії. Ця система показників допомагає спроектувати та оцінити роботу виробничого персоналу на основі спеціально розроблених показників з урахуванням посадових обов'язків кожного співробітника.

Систематизація існуючих узгоджених положень щодо маркетингового дослідження конкуренції дозволила визначити етапи його проведення наступним чином: ідентифікація існуючих та потенційних конкурентів; моніторинг та виявлення конкурентів; виявлення сильних та слабких сторін конкурентів; визначення позиції конкурентів у галузі; створення стратегічних конкурентних переваг та розробка стратегій і прийомів конкурентної боротьби.

Деталізація до рівня окремих завдань здійснюється на рівні оперативного планування, що передбачає створення набору мікробюджетів за окремими статтями доходів, витрат і підпроцесів. Документом, що узагальнює цей рівень планування, є операційний платіжний календар, в якому фіксуються терміни, обсяги та напрямки руху фінансових ресурсів в рамках операційної діяльності.

Значні відмінності в ресурсному, кадровому та інформаційному забезпеченні роздрібних торговельних підприємств різного розміру визначають закономірність диференціації переліків бізнес-планів великих, середніх та малих підприємств.

Така диференціація дозволяє оптимізувати процес управління ефективністю операційних функцій відповідно до параметрів виробничої діяльності ритейлера.

Мета ТОВ «АВТОМАРКЕТ» визначається наступним чином: «Надати людям можливість не відставати від ритму сучасного суспільства і зробити життя більш мобільним, пропонуючи широкий вибір транспортних засобів і повний спектр послуг. Ми реалізуємо ці три мрії: клієнтів, які отримують надійні автомобілі та якісний сервіс, співробітників, які працюють в хороших умовах і мають можливість підвищувати свій добробут, і партнерів, які впевнено виконують свої договірні зобов'язання». Бачення ТОВ «АВТОМАРКЕТ» - «надання доступних, якісних автопослуг та автомобільних товарів на території єдиного автомобільного містечка». Тепер розглянемо цінності ТОВ «АВТОМАРКЕТ» (рис. 2.7).

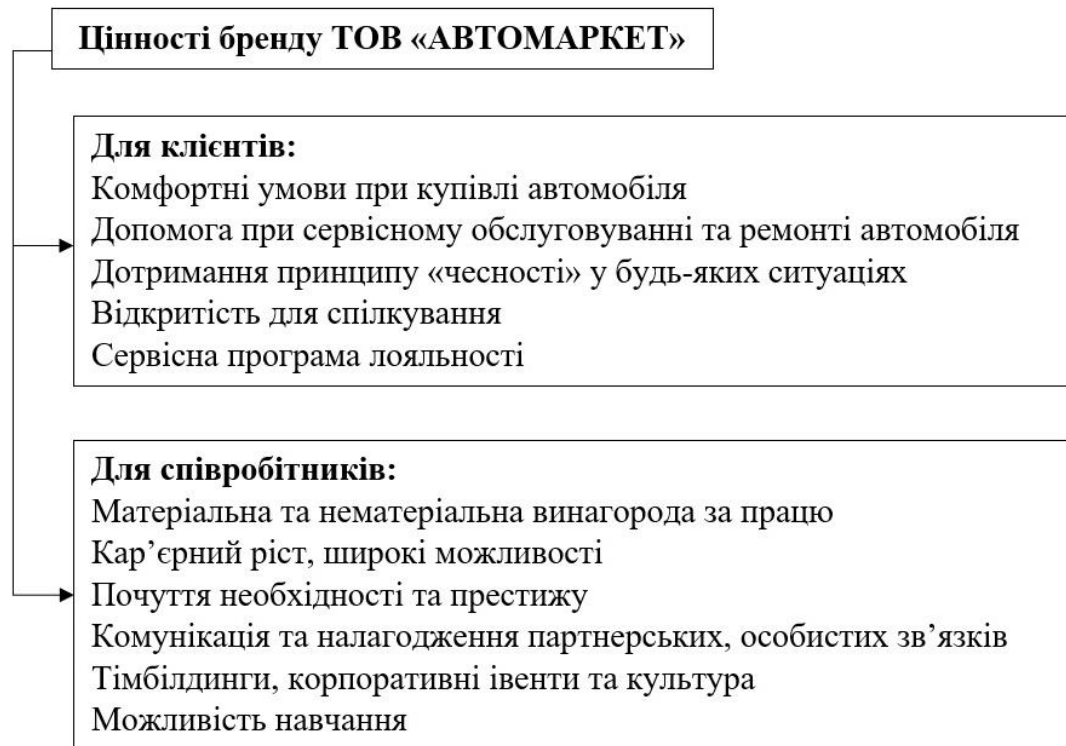


Рис. 2.7. Цінності бренду ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Пріоритети розвитку ТОВ «АВТОМАРКЕТ»: чесність, постійне вдосконалення, професіоналізм, люди, перемога. Слоган "Прості, доступні рішення для придбання та обслуговування автомобілів".

Переваги роботи в компанії:

1. Фізичні: фірмовий одяг, повний набір необхідних інструментів, комфортне робоче місце, повний набір канцелярського приладдя, зона відпочинку та харчування.

2. Умовні: своєчасна виплата заробітної плати, повне та своєчасне гарантування та виконання контрактів.

3. Емоційні: допомога та привітання, корпоративна культура, турбота про дітей компанії, повага один до одного, прагнення до досконалості у всьому [17].

ТОВ «АВТОМАРКЕТ» знаходиться на "зрілій" стадії життєвого циклу підприємства. Підприємство набуло великих масштабів і наразі займає домінуючу позицію на ринку Ізмаїла. Розвиток організації спрямований на збалансоване зростання, що базується на стабільній структурі та чіткому управлінні (планується розвиток автомобільної вулиці). Однак структура управління наразі має достатній рівень бюрократизації.

Тип кадрової політики: перехід від пасивної до активної. Кадрова політика ТОВ «АВТОМАРКЕТ» з 2006 по 2019 рік характеризувалася відсутністю чітко визначеної програми дій у сфері управління персоналом, а кадрова робота зводилася до усунення негативних наслідків. Відділ кадрів був представлений одним працівником, який відповідав лише за підбір персоналу (без використання сучасних методів та показників). Фінансовий план, виділення коштів на розвиток персоналу та оцінка трудового потенціалу колективу були відсутні. Також не проводилася діагностика загальної кадрової ситуації. Наприкінці 2019 року розпочався поступовий перехід від пасивної до реактивної кадрової політики: Відділ кадрів було розширено до трьох працівників: інспектора з кадрів, рекрутера та HR-менеджера. Поступово було систематизовано та проаналізовано всю наявну кадрову інформацію, запроваджено кадрові індикатори, автоматизовано кадровий облік, впроваджено систему оцінки та навчання персоналу. Керівництво почало відстежувати ознаки критичних кадрових ситуацій (конфліктні ситуації, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення організаційних завдань, відсутність мотивації до ефективної роботи) та

намагатися вирішувати проблеми. Хоча в програмі розвитку організації були визначені та проаналізовані окремі кадрові проблеми та намічені шляхи їх вирішення, основні проблеми виявилися в середньострокових прогнозах.

Товариства з обмеженою відповідальністю має лінійну організаційну структуру управління (рис. 2.8, додаток А).

Генеральний директор обох компаній відповідає за всіх менеджерів. Структура компанії включає такі відділи: адміністрація, продажі, послуги, майно та інші відділи. Є фахівці, які обслуговують всю групу і підпорядковуються безпосередньо генеральному директору, наприклад, завідувач господарством, менеджер з персоналу, фахівець з підбору персоналу, фахівець з документообігу, інженер з охорони праці та техніки безпеки, юрист, системний адміністратор, менеджер з маркетингу тощо. Така структура призводить до жорсткої централізації та сильної бюрократії, а управління є негнучким і часто гальмує ініціативу. Використовується концепція стратегічного управління "зверху вниз". Вона характеризується прийняттям стратегічних рішень на найвищому рівні, які потім доводяться до відомих окремих підрозділів, що реалізують їх у своїх функціональних сферах. Очевидною перевагою такого підходу є те, що вище керівництво організації визначає політику компанії і дає конкретні вказівки кожному підрозділу щодо того, як досягти поставлених цілей. Основними недоліками такого підходу є

- 1) Підлеглі часто розчаровані обмеженими повноваженнями своїх підлеглих;

- 2) Ретельна підготовка стратегічних планів вищим керівництвом може бути зірвана через наявність, здавалося б, несуттєвих факторів, що лежать в основі.

Комбінована концепція "зверху-вниз" і "знизу-вгору" наразі вважається найбільш прийнятною. У процесі стратегічного планування всі відділи перебувають у постійному діалозі. Вище керівництво продовжує задавати напрямки роботи. Бізнес-правила розробляються в узагальненому вигляді і дозволяють кожному відділу гнучко підходити до розробки свого стратегічного

плану. Такий уніфікований підхід також гарантує, що всі лінійні менеджери залучені та усвідомлюють свою позицію і роль у стратегічному управлінні компанією. Декомпозиція чотирьох компонентів - фінанси, клієнти, бізнес-процеси та розвиток - є дійсно органічною: логічні взаємозв'язки, що існують між ними, дають кожному лінійному менеджеру уявлення про результати його власної роботи та її значення для організації в цілому. Однак такий підхід має й недоліки. Різноманітність поглядів представників різних рівнів управління на одне й те саме питання призводить до того, що обговорення цілей та прийняття стратегічних рішень затягується.

Станом на 1 квітня 2021 року кількість працівників становить 258 осіб

На рис. 2.8, 2.9 представимо якісний та кількісний склад персоналу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» станом на 1 квітня 2021 року.



Рис. 2.9. Кількість персоналу

*Джерело: складено автором на основі [25].*

Надалі представимо склад промислового персоналу за гендерною ознакою, склад персоналу за стажем роботи на підприємстві та склад персоналу за віком (рис. 2.11, рис.2.12 рис 2.13, додаток Б)

Аналіз даних, наведених на діаграммі, дозволяє зробити висновок, що найбільшою категорією працівників є керівники, професіонали та службовці -

58,14%. Більшість працівників - чоловіки, які становлять 65,89% від загальної кількості, що можна пояснити специфікою галузі та тим, що працівники перебувають у віковій групі 36 років і старше.

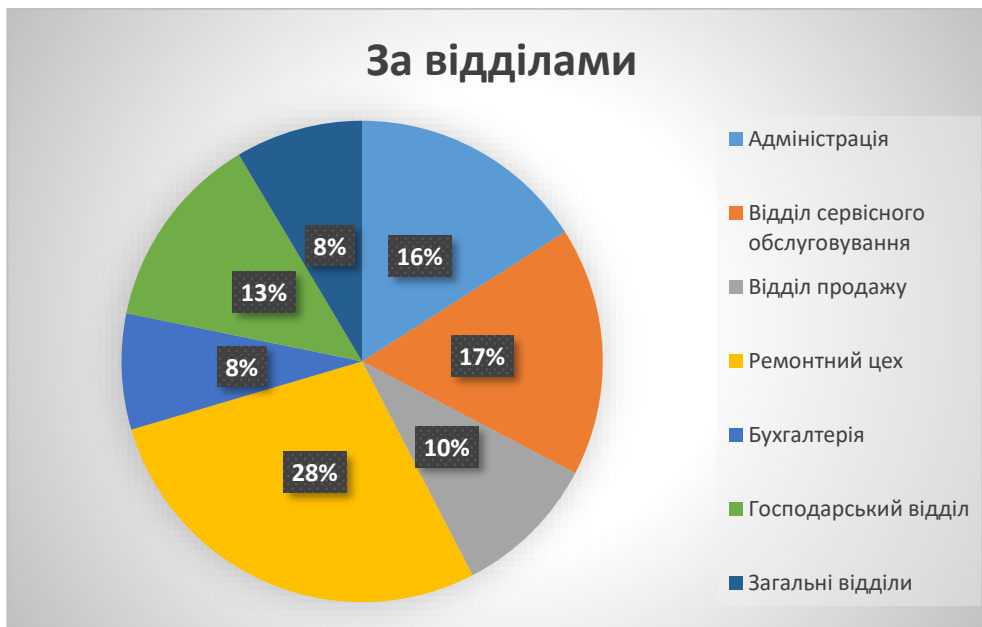


Рис. 2.10. Кіскість персоналу

*Джерело: складено автором на основі [25].*

Розрахуємо кількість працівників, що припадає на одного працівника адміністративного відділу:

$$(258 - 41) / 41 = 5,3 \text{ (підлеглого на 1 керівника)}$$

При цьому, загальноприйнята норма керованості становить 7-10 осіб на 1 керівника, тож можемо зробити висновок про завищеної кількості співробітників адміністративного відділу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ», що підтверджує високий рівень централізації підприємств.

Проведемо аналіз трудових показників (табл. 2. 9).



Таблиця 2. 9

## Аналіз трудових показників ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

Показник	I кв. 2019	II кв. 2019	III кв. 2019	IV кв. 2019	2019 рік	I кв. 2020	II кв. 2020
Середньоспискова чисельність, осіб	237,5	247	251	255	251	260,0	211
Прийнято, осіб	33	16	21	17	87	23	7
Звільнено, осіб	18	12	17	13	55	22	28
Оборот кадрів, осіб	51	28	38	30	142	45	35
Коефіцієнт інтенсивності обігу, %	21,5	11,3	15,1	11,8	56,6	17,3	16,6
Коефіцієнт за прийняттям, %	13,9	6,5	8,4	6,7	34,7	8,8	3,3
Коефіцієнт вибуттям, %	7,6	4,9	6,8	5,1	21,9	8,8	13,3
Коефіцієнт сталості кадрів, %	-	-	-	-	28,7	27,7	34,1
Коефіцієнт плинності, %	-	-	-	-	-	6,5	10,9

*Джерело: складено автором на основі [25].*

Компанії авторинку не проводили систематичного аналізу ефективності роботи з персоналом до 2020 року, коли у другому кварталі 2020 року було виявлено різке зменшення кількості нових працівників (+5,5%) та незначне збільшення кількості звільнень (+4,8%) у зв'язку з пандемією Ковіду. Аналіз отриманих даних підтверджує надзвичайно високий рівень плинності кадрів - 10,9% у 2 та 3 кварталах 2020 року та досить оптимальний рівень утримання персоналу - 34,1%. Ці цифри свідчать про високу плинність кадрів, які мають невеликий стаж роботи в компанії. Тепер давайте подивимося на показник успішності адаптації персоналу: 4 квартал 2019 року - 50%, 1 квартал 2020 року - 50%, 2 квартал 2020 року - 46,7%, 3 квартал 2020 року - 62,2%.

Виходячи з наведених даних, можна зробити висновок, що система підбору персоналу в компаніях є недосконалою, а процедури підбору персоналу та система первинної підготовки нових працівників у компаніях потребують перегляду. Ці завдання регулюються Положенням про порядок найму, розміщення, переведення та звільнення працівників.

Підбір персоналу на заміщення вакантних посад є обов'язком відділу кадрів і здійснюється згідно з відповідними положеннями, штатним розкладом, посадовими інструкціями та практикою підбору персоналу. Відбір кандидатів

на заміщення вакантних посад здійснюється на підставі заявки на підбір персоналу за визначеною формою. Період підбору персоналу визначається в кожному конкретному випадку залежно від рівня вакансії. Заявка подається керівником структурного підрозділу, в якому знаходиться вакансія, а працівник відділу кадрів розглядає заявку та оцінює її придатність (опис вакансії та співвідношення професійних вимог, вимог до кандидата та умов оплати праці). Пошук кандидатів на вакантні посади здійснюється як нашими внутрішніми ресурсами, так і зовнішніми ресурсами, відібраними відповідно до рівня вакансії. Кожен етап процедури підбору персоналу організовує, впроваджує та контролює відділ по роботі з персоналом:

- аналіз резюме, відбір кандидатів та, за необхідності, перевірка рекомендацій;
- співбесіди першого етапу - телефонні інтерв'ю;
- професійні тести (виконання тестових завдань);
- співбесіди з кандидатами;
- співбесіда з безпосереднім керівником та/або керівником будівельного відділу;
- рішення про прийняття кандидата на роботу приймається керівництвом компанії.

Підставою для прийняття рішення є подані кандидатом документи та резюме, виконані тестові завдання та результати співбесіди.

Прийом на роботу вважається завершеним після проходження працівником випробувального терміну. Стажування здійснюється на основі єдиного індивідуального плану стажування, затвердженого генеральним директором компанії групи. Контроль якості стажування здійснюється за допомогою чат-бота, створеного на платформі Telegram. Тривалість стажування не перевищує 14 календарних днів. Наприкінці стажування кандидат заповнює анкету "Оцінка ефективності роботи керівника". Компанія надає дві вітальні скриньки для нових працівників: одну для стажерів та одну для співробітників. Ці коробки містять іменну вітальну листівку, бейдж, фірмовий паперовий

пакет, блокнот, ручку, чашку та фірмовий одяг, якщо потрібно. Вартість такого набору - 300 євро (розраховано за оптовими цінами станом на березень 2020 року). Такий подарунок підкреслює важливість нового співробітника в компанії, дає йому змогу відчувати, що його цінують, і сприяє створенню позитивного HR-бренду компанії на міжнародному рівні. Це також допомагає підвищити рівень лояльності працівника до компанії.

## **Висновки до розділу 2**

Компанії групи є офіційними дилерами дев'яти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Mazda та Peugeot ТОВ «АВТОМАРКЕТ» знаходиться на зрілому етапі свого корпоративного життєвого циклу. Компанії досягли значних масштабів і наразі займають домінуючу позицію на ізмаїльському ринку. Найбільшу частку в структурі персоналу займає категорія керівників, професіоналів та службовців - 58,14%. Більшість працівників - чоловіки, які складають 65,89% від загальної кількості, що можна пояснити специфікою галузі та працівниками у віці 36+. Розглядаючи структуру персоналу за секторами, можна побачити, що найбільшу кількість працівників має ремонтний цех; аналіз трудових показників ТОВ «АВТОМАРКЕТ» свідчить про високий рівень плинності кадрів - 10,9% та досить оптимальний рівень утримання персоналу - 34,1% у 2 та 3 кварталах 2020 року. Ці цифри свідчать про високий рівень відтоку працівників з невеликим стажем роботи в компанії. Втрати через плинність на посадах приймальників замовлень. Розвиток персоналу - це спосіб фінансової мотивації працівників, що призводить до зменшення плинності кадрів.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМАРКЕТ»**

### **3.1. Напрями оптимізації системи професійного розвитку персоналу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ»**

З метою вдосконалення системи управління професійним розвитком персоналу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ» рекомендується розглянути наступні напрями оптимізації:

1. Аналіз потреб та планування розвитку: детальний аналіз потреб у розвитку співробітників для їх посади та рівня.

2. Планування розвитку з урахуванням стратегічних цілей організації та індивідуальних потреб працівників.

2. Розширення навчальних програм: можливе розширення навчальних програм, включаючи тренінги, семінари, внутрішні та зовнішні курси. Слід розглянути різні формати, такі як онлайн-навчання, дистанційне навчання, наставництво тощо.

3. Залучення зовнішніх експертів: розглянути можливість співпраці із зовнішніми тренерами та консультантами, які є досвідченими експертами у сфері. Вони можуть запропонувати нові ідеї, навчальні матеріали та практичні навички.

4. Започаткувати внутрішню програму наставництва: створіть внутрішню програму наставництва, в рамках якої досвідчені працівники зможуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодими колегами. Це полегшить передачу знань і сприятиме розвитку експертизи в компанії.

5. Оцінити ефективність програми: створіть систему вимірювання ефективності навчання та розвитку персоналу. Впровадити методи оцінки впливу програми на професійні навички, продуктивність та задоволеність працівників.

6. Система внутрішньої звітності: створити систему внутрішньої звітності про результати програми розвитку людських ресурсів. Регулярно оцінювати та звітувати про результати, виклики та можливості для вдосконалення.

7. Система заохочення: розглянути можливість запровадження системи заохочень для винагороди працівників за активну участь у програмах розвитку та досягнення результатів.

Ці пункти можуть допомогти оптимізувати систему управління розвитком людських ресурсів, посилити компетенції працівників та підвищити продуктивність. Важливо, щоб ці напрямки регулярно переглядалися та адаптувалися у світлі змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації.

Навчання працівників ТОВ «АВТОМАРКЕТ» здійснюється відповідно до розробленої стратегії, затвердженого бізнес-плану компанії та положення про професійне навчання та розвиток персоналу. Цілі навчання персоналу:

- підвищення продуктивності та якості роботи співробітників;
- підвищення рівня професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення трудової етики працівників;
- підвищення трудової етики працівників;
- забезпечення ефективного виконання нових завдань;
- підвищення гнучкості управління та готовності до інновацій;
- оптимізація корпоративної культури.

Принципи розвитку та оцінки людських ресурсів: диференціація відповідно до конкретних працівників (топ-менеджмент, менеджери середньої ланки, працівники різних підрозділів); комплексний та системний підхід; безперервне навчання [10]. Роботу з навчання персоналу організовує та проводить Відділ персоналу за сприянням Керівників структурних підрозділів. Відповідальність за проведення роботи з навчання персоналу несе Менеджер з персоналу [16].

Завдання організації навчання персоналу починається з оцінки потреб у навчанні. Компоненти для визначення потреб у навчанні включають наступне:

- навчання новоприйнятих працівників;
- стратегічні цілі та бізнес-плани компанії;
- потреби в навчанні, задекларовані керівником структурного підрозділу - навчання для розвитку професійних навичок, просування по службі та горизонтальної мобільності.

Навчання співробітників групи компаній ТОВ «АВТОМАРКЕТ» відбувається трьома способами:

- навчання, організоване компанією-імпортером;
- електронне навчання (організоване та кероване HR-менеджером) на платформі Avtomir Academy;
- офлайн-навчання (тренінги, ділові ігри, обговорення "вузьких місць" бізнесу тощо) - проводиться HR-менеджером за участі керівників відповідних структурних підрозділів.

Щоквартально HR-менеджер організовує загальну зустріч з керівниками структурних підрозділів для обговорення поточних потреб у навчанні персоналу. На основі аналізу потреб у навчанні директор з персоналу складає план навчання персоналу. У цьому плані визначаються цільові групи, теми навчальних програм та терміни їх реалізації. На основі плану навчання директор з персоналу розробляє бюджет. Розроблений план та бюджет навчання затверджується безпосередньо Генеральним директором ТОВ «АВТОМАРКЕТ».

Відділ по роботі з персоналом організовує документальний та методичний супровід, координацію та управління навчальним процесом. На основі постійного моніторингу ринку тренінгових та консалтингових послуг відділ кадрів визначає завдання навчання, основні формати та методи, зміст навчальних програм та, за необхідності, узгоджує з керівниками структурних підрозділів підбір викладачів. Наприкінці календарного року відділ по роботі з персоналом подає генеральному директору ТОВ «АВТОМАРКЕТ» звіт про

проведення навчання. Цей звіт включає в себе тематику навчальної програми, терміни її проведення, кількість працівників, які пройшли навчання, витрати та результати навчання.

Розглянемо детальніше структуру навчання, яке пропонує імпортер. Навчання проводиться двома способами: онлайн-тестування на сайті імпортера, навчання на місці та офлайн-тренінги. Новоприйняті працівники зобов'язані пройти онлайн-тренінг на сайті імпортера одразу після прийняття на роботу. Умови та методи навчання працівників визначаються імпортером самостійно. Працівники, які отримали запит на навчання від імпортера, повинні пройти навчання відповідно до визначених умов та формату. Керівник кожного структурного підрозділу, CR-менеджер на місці та менеджер по роботі з персоналом здійснюють контроль за навчанням працівників. Працівники оплачують витрати на навчання компанії. Працівники, які пройшли навчання за рахунок компанії, зобов'язані відпрацювати в компанії щонайменше один рік після завершення навчання. В іншому випадку вони зобов'язуються повернути кошти, витрачені на їх навчання.

Метою оцінки персоналу є визначення рівня професійної компетентності окремих працівників та загальної якості трудового колективу ТОВ «АВТОМАРКЕТ». Завдання оцінки персоналу:

- визначити рівень знань працівників ТОВ «АВТОМАРКЕТ»;
- створення внутрішнього кадрового резерву та забезпечення вертикальної і горизонтальної мобільності працівників у цьому напрямку;
- забезпечення матеріального та нематеріального стимулювання персоналу за результатами навчання.

Види оцінок персоналу, що проводяться в ТОВ «АВТОМАРКЕТ»:

- вхідна (включає перехресну перевірку інформації для виявлення слабких місць і планування подальшого навчання персоналу);
- середньострокова (проводиться за потребою або на вимогу директора компанії);

- вихідний (проводиться після навчання для визначення поточного рівня знань).

За результатами щорічної оцінки персоналу підбиваються підсумки: визначається загальний рівень якості персоналу; винагороджується працівник з найвищим результатом оцінки; планується навчання на наступний рік. Відділ кадрів проводить оцінку професійних знань та навичок працівника. Відділ кадрів обирає формат і метод оцінювання (наприклад, тести, анкетування, іспити на платформі ТОВ «АВТОМАРКЕТ», усне оцінювання під час співбесіди, центри оцінювання тощо). та узгодити це питання з генеральним директором ТОВ «АВТОМАРКЕТ»:

Система управління персоналом поліграфічного підприємства має бути побудована на сучасних принципах, які дозволяють йому досягати як загальних цілей на обраному ринку, так і високої віддачі співробітників.

В рамках цієї роботи було проведено діагностику системи управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» та внесено корективи в існуючу систему управління. Результати дали загальну картину існуючої системи управління персоналом та плану навчання, а також виявили наступні слабкі сторони:

- недооцінка ролі участі працівників у прийнятті рішень та плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму та кваліфікації працівників;
- відсутність креативних методів утримання персоналу на підприємствах.

У співпраці з департаментом забезпечує підбір перспективних кандидатів на ключові посади в підрозділах, включаючи постійний пошук найкращих кандидатів на ринку.

На основі проведеного аналізу запропоновано заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» (табл. 3.1)



Таблиця 3. 1.

Заходи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ  
«АВТОМАРКЕТ»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «АВТОМАРКЕТ»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом</li> <li>2. Розробка «Положення про відділ управління персоналом»</li> <li>3. Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»</li> </ol>
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «АВТОМАРКЕТ»	Запровадження програмний продукт ISF -7 – систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал»

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Ефективне використання людських ресурсів на ТОВ «АВТОМАРКЕТ» може бути досягнуто шляхом удосконалення організаційної структури. Пропонується змінити загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасну службу управління персоналом (рис. 3.1).

Основним завданням директора відділу кадрів є створення сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди у своєму підрозділі, відповідає за утримання цінних членів команди шляхом забезпечення мотивації та кар'єрних можливостей, відповідає за підтримання іміджу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» всередині та за межами компанії, а також відповідає за управління персоналом. У співпраці з департаментом забезпечує підбір перспективних кандидатів на ключові посади в підрозділах, включаючи постійний пошук найкращих кандидатів на ринку.

Основний зміст діяльності відділу кадрів ТОВ «АВТОМАРКЕТ» регулюється положенням про відділ кадрів. Це положення включає в себе наступне:

- загальні положення: визначає, що відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом підприємства;

- завдання відділу: завдання, пов'язані з підбором персоналу, створенням стабільного трудового колективу, зменшенням плинності кадрів та зміцненням трудової дисципліни.

Завданнями відповідного відділу (наприклад, відділу кадрів, відділу навчання та розвитку) зазвичай є:

- формування та реалізація кадрової політики компанії відповідно до внутрішніх стандартів та сучасних концепцій управління людськими ресурсами;

- створення та підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з управління людськими ресурсами;

- забезпечення безпечних умов праці для працівників та матеріальне і моральне стимулювання діяльності працівників;

- функції відділу: визначаються виходячи із завдань, покладених на відділ.

До основних функцій відділу належать:

- розробка та реалізація комплексу планів і програм розвитку людських ресурсів компанії;

- прогнозування та планування потреби в кадрах; участь у вирішенні проблем, пов'язаних із задоволеністю кожного працівника умовами праці, її якістю та змістом. створення умов, що сприяють підвищенню якості персоналу компанії та заохочують його до постійного зростання професійних компетенцій;

- аналіз загальної потреби в кадрах та формування кадрового резерву на основі політики планування кар'єри;

- організація розвитку людських ресурсів з використанням методів діагностики та оцінки ефективності людських ресурсів (організація професійних іспитів нових працівників; організація перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку та потреб компанії; вибір тематики навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих навчальних програм;

- забезпечення соціального балансу, реалізація заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, моніторинг адаптації персоналу на підприємстві;
- підвищення ефективності роботи персоналу шляхом раціоналізації структури і штатного розкладу та управління дисципліною;
- консультування та підготовка рекомендацій керівництву підприємства щодо правового захисту від протиправних дій, пов'язаних з діяльністю підприємства;
- удосконалення організації оплати праці та стимулювання працівників (аналіз робочих місць, класифікація працівників, розробка форм і систем оплати праці, розробка компенсаційних пакетів, організація процесів оцінки ефективності роботи працівників, контроль за ротацією працівників);
- організація охорони життя і здоров'я працівників та майна компанії (зокрема, здійснення заходів протипожежної безпеки та охорони);
- постійне вдосконалення форм і методів управління персоналом на основі використання науково обґрунтованих, зокрема комп'ютерних, сучасних технологій кадрової роботи та консолідації документації з кадрового діловодства;
- виконання функцій представництва підприємства в зовнішніх організаціях, пов'язаних з виконанням завдань підрозділу;
- права відділу: Вони виражаються в повноваженнях керівника відділу кадрів та його працівників і визначаються посадовими інструкціями, затвердженими керівником підприємства.

Права відділу кадрів включають наступне:

- внесення рекомендацій керівництву щодо вдосконалення діяльності підприємства та інших структурних підрозділів. брати участь у підготовці довгострокового плану розвитку та бюджету підприємства;
- запитувати необхідні офіційні документи в межах встановлених регламентів і затверджених форм; контролювати розстановку і правильне

використання працівників та стан трудової дисципліни в різних підрозділах компанії;

- залучати консультантів, фізичних та юридичних осіб для виконання робіт у межах затвердженого бюджету та укладати відповідні договори;

- вносити пропозиції вищому керівництву щодо заохочення або притягнення до дисциплінарної відповідальності у встановленому законодавством порядку працівників Товариства, винних у порушенні законодавства, рішень органів управління Товариства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів Товариства;

- обов'язки відділу: Визначаються керівником відділу кадрів, працівниками відповідно до їх посадових обов'язків та відділом кадрів в цілому.

Відповідно до вищезгаданого ТОВ «АВТОМАРКЕТ» відділ кадрів повинен виконувати функції системи управління персоналом, що означає комплекс заходів щодо підвищення кваліфікації працівників, набуття ними нових навичок та компетенцій, застосування інноваційних методів у роботі, об'єднання працівників в єдину команду. Допомогати компанії в подальшому досягненні її цілей.

З метою підвищення прихильності працівників до політики ТОВ «АВТОМАРКЕТ» відділ по роботі з персоналом відповідатиме за розробку корпоративної культури та корпоративного кодексу поведінки. Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки, який має бути впроваджений, виконує три основні функції:

1. Організаційна інтеграція. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння цілей і поведінки працівників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і перехресних зв'язків в організації та внесення більшої визначеності в організаційне середовище.

2. Встановлення норм, очікуваних у житті команди, та добровільне регулювання фактичної поведінки (традиції, звичаї). Норми формують необхідні правила.

3. Полегшення та прискорення адаптації новачка. Переконайтеся, що нові працівники розуміють, приймають і знайомляться з культурою організації. Вже на етапі прийому на роботу вони можуть ознайомитися з правилами, які складають "культуру та корпоративний кодекс поведінки", оцінити, чого від них очікують, і визначити, чи сумісні правила, які існують в організації, з їхньою особистою культурою, або виявити потенційні проблеми.

Пропонується покращити розвиток організаційної культури шляхом впровадження кодексу, який діє як "моральний договір" між організацією та її працівниками. Кодекс має базуватися на цінностях, притаманних корпоративній культурі ТОВ «АВТОМАРКЕТ» та їх застосуванні у повсякденній діяльності працівників. Кодекс включає цінності, норми та переконання, необхідні для формування та вдосконалення організаційної поведінки працівників ТОВ «АВТОМАРКЕТ». Він покликаний встановити принципи, що визначають ділову поведінку працівників організації.

Керівництво ТОВ «АВТОМАРКЕТ» вважає, що знання та орієнтація на ці встановлені етичні норми є необхідною умовою спільної діяльності в інтересах організації та кожного працівника. Для того, щоб ці правила були дієвими та ефективними, необхідно дотримуватися вимог до формулювання правил корпоративної культури та корпоративних кодексів поведінки. Вони мають бути дещо вищими, ніж поточна практика, орієнтувати працівників на більше, ніж прийнято зараз, бути обов'язковими до виконання, а будь-яке відхилення від їх застосування будь-ким з них може бути чітко і легко оцінене іншими, тобто порушення правил одразу ж фіксується.

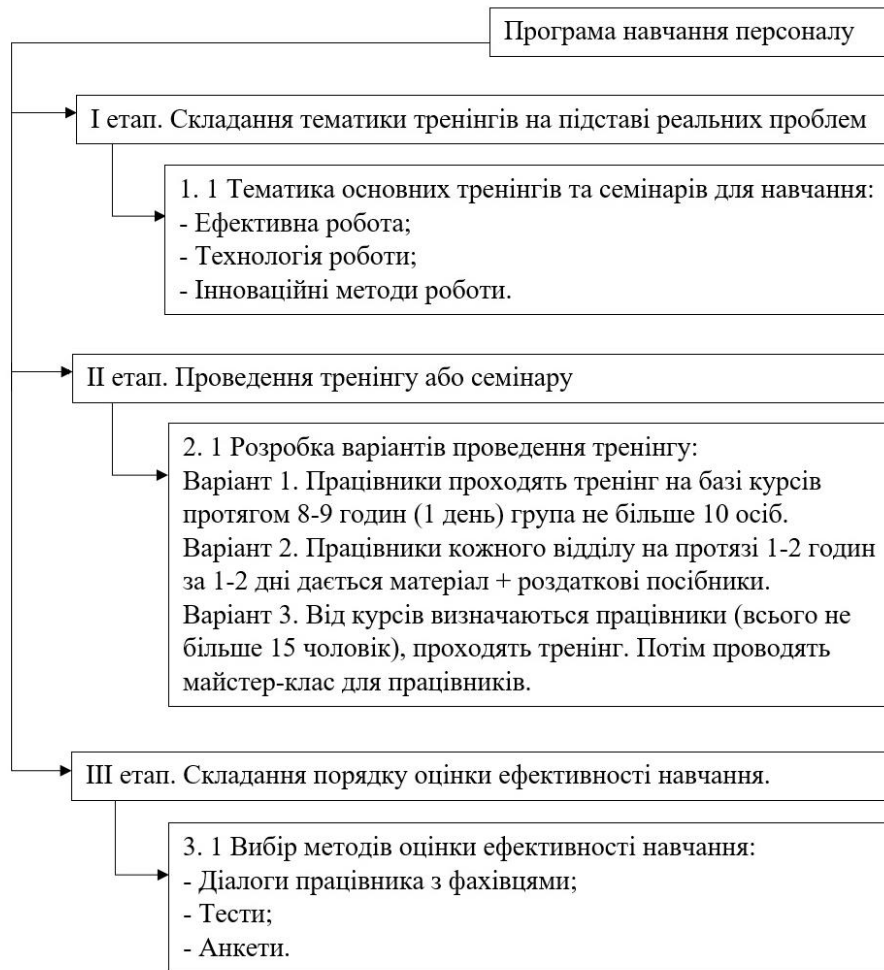


Рисунок 3.2. Програма навчання персоналу на підприємстві.

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Якщо ж правило закріплюється і стає нормою, воно вилучається з норми як таке, що більше не є необхідним, оскільки його звично дотримуються. Таким чином, норми, запропоновані ТОВ «АВТОМАРКЕТ» є важливим елементом корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, що дозволяє працівникам швидко адаптуватися до організаційного контексту. Положення, викладені в правилах, якщо їх дотримуватися, з часом стануть звичкою і не будуть суперечити їхнім переконанням. Таким чином, розроблений план дій допоможе реалізувати норми корпоративної культури.

Отже, згуртованість команди та керівництва, атмосфера довіри, комунікативні навички менеджерів та теплий психологічний клімат - це ті елементи, які допомагають разом вирішувати навіть найскладніші проблеми.

### **3.2. Заходи удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства**

Наразі існує велика кількість тренінгових методик, кожна з яких, спрямована на ефективний розвиток певних навичок та компетенцій, в особистісному, так і в професійному плані. Всі існуючі тренінгові програми, можна розділити на три групи: тренінги особистісного розвитку, комунікативні тренінги та бізнес-тренінги.

Доведено, що співробітники повинні брати участь у тренінгах не тільки тоді, коли результати діяльності компанії погіршуються, але й для стабілізації поточної ситуації. Участь у навчанні має бути регулярною і базуватися на заздалегідь розробленому плані розвитку людських ресурсів. Компанії, які дотримуються такої стратегії, можуть сформувати кваліфіковану та досвідчену робочу силу, здатну адаптуватися до мінливих ринкових умов у майбутньому. Однак для того, щоб максимізувати віддачу від інвестицій у професійний розвиток персоналу, компаніям необхідно зосередитися на побудові комплексної системи корпоративного навчання. Така система може бути створена тоді, коли компанія визначить свої довгострокові цілі та стратегію розвитку, визначить необхідні компетенції персоналу, визнає потребу в навчанні та ідентифікує співробітників як стратегічний ресурс. Культура компанії постійно формується та розвивається.

Основні завдання підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників, а також створення конкурентоспроможної робочої сили ставлять перед службою управління персоналом нові, досить складні та актуальні завдання щодо розробки та реалізації основних напрямів розвитку людських ресурсів.

Якість навчання співробітників оцінюється за наступними критеріями ефективності навчання. (табл. 3.3).

Не викликає сумніву важливість впровадження інформаційних технологій на ТОВ «АВТОМАРКЕТ» та надання додаткової інформаційної

підтримки для зміцнення конкурентоспроможності ТОВ «АВТОМАРКЕТ» пропонується впровадити ERP-систему на ТОВ «АВТОМАРКЕТ», що повинно розвантажити багато підрозділів підприємства.

Таблиця 3. 3.

## Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводиться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник виносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/проєкту; збільшенні обсягу продажів і т. д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

*Джерело: створено автором на основі [25].*

Проєкт спрямований на підвищення якості управління людськими ресурсами, вдосконалення системи управління фінансами, структурування документообігу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ» і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства. В частині інформаційного забезпечення пропонується впровадити в діяльність ТОВ «АВТОМАРКЕТ» програмний продукт ISF-7 "ISF- Personal " - систему управління персоналом та кадрового обліку для підвищення ефективності системи управління персоналом. Використання сучасних технологій та досвіду дозволяє перетворити управління персоналом на чудовий інструмент в руках професіоналів. Вартість програмного продукту - 20000,00 тис. грн. Автоматизована система управління персоналом ISF-Personal призначена для комплексної автоматизації робочих процесів відділу кадрів та відділу



управління персоналом. Система значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує такі HRM-процеси, як підбір персоналу, мотивація і навчання. «ISF-Personal» також включає в себе системи розрахунку заробітної плати і системи бухгалтерського обліку. Система може формувати та друкувати наступні кадрові звіти:

- штатні розклади за посадами та співробітниками
- звіти про переведення працівників - звіти про вакансії
- звіти про стаж роботи;
- списки дітей, які мають право на пільги;
- статистичні звіти;
- можна генерувати різноманітну інформацію: кількість обслуговуючого персоналу; кількість працівників, вакансії, тощо;
- система надає можливість оперативного відбору працівників за заданими критеріями та отримання оперативних звітів за різними напрямками діяльності персоналу;
- в системі реалізована можливість налаштування прав доступу за підрозділами як умова для використання декількома користувачами.

В управлінні персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» діють такі механізми, як запуск «Банку ідей», що дозволяють поліпшити формування креативних технологій і сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства (табл. 3.4).

Співробітники можуть подавати ідеї на розгляд через Інтернет, електронну пошту, скриньки для ідей, каталоги або керівників відділів. Для управління цим проектом необхідно розробити "Положення про стимулювання творчої активності працівників". У цьому положенні чітко описати процедуру подання ідей, критерії оцінювання, умови реалізації та варіанти заохочення працівників. Запропоновані ідеї має оцінювати експертна рада, що складається з представників операційної компанії та експертів, які мають необхідні знання та досвід у цій сфері.

Таблиця 3. 4.

## Основні положення створення «Банку ідей»

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ ЗНАННЯМИ	УПРАВЛІННЯ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Працівники (основне джерело)</li> <li>- Бізнес партнери</li> <li>- Покупці</li> <li>- Консультанти</li> <li>- Конкуренти</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях</li> </ul>	
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур</li> <li>- Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури</li> <li>- Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Кількість поданих ідей</li> <li>- Кількість реалізованих ідей у вигляді проєктів</li> <li>- Економічний ефект від реалізованих проєктів</li> </ul>	

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Координує проєкт керівник служби управління персоналом.

Таким чином, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» пропонується:

1. Змінити загальну організаційну структуру відділу кадрів та створити сучасну службу управління персоналом. В рамках цього буде розглянуто питання розробки "положення про відділ по роботі з персоналом" та формування "кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки".

2. З метою вдосконалення процесу розвитку персоналу на тов «АВТОМАРКЕТ» необхідно вдосконалити систему навчання персоналу (буде розроблена програма навчання персоналу, а також програма навчання креативному менеджменту), розглядається можливість проведення тренінгу з креативного менеджменту).

3. Для покращення інформаційного забезпечення на тов «АВТОМАРКЕТ» " впровадити програмний продукт ісф-7 "ісф-персонал" - систему управління персоналом та обліку кадрів.

4. Удосконалити формування креативних технологій в управлінні персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» та сприяти підвищенню ефективності

діяльності підприємства, наприклад, шляхом створення на підприємстві «Банку ідей».

### 3.3. Розробка та оцінка стратегії розвитку працівників на підприємстві

Навчання працівників є найважливішим фактором, що впливає на їхнє майбутнє працевлаштування, заробітну плату, ставлення до роботи, продуктивність та ефективність. Інвестиції в навчання однаково важливі як для працівників, так і для компаній, оскільки робота персоналу, який володіє необхідними для організації знаннями та навичками, є більш якісною та ефективною. Успіх навчання визначається доданою вартістю, яку воно приносить організації, і ТОВ «АВТОМАРКЕТ» вимірює показники ефективності навчання за двома напрямками (табл. 3.5).

Така оцінка якості та ефективності навчальної програми дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення формування системи навчання менеджменту в розрізі її основних складових.

Таблиця 3. 5

#### Показник ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеню задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$$

Витрати на навчання вимірюються фінансовими та часовими показниками, такими як витрати на навчання за фактичними кошторисами, витрати на навчання за індивідуальними картками обліку витрат на навчання, кількість працівників, які пройшли навчання, та кількість днів навчання (кількість працівників, помножена на кількість днів навчання).

Така оцінка якості та ефективності навчальної програми дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й сформулювати практичні рекомендації щодо подальшого вдосконалення формування системи навчання менеджменту в розрізі її основних складових.

Ефективність запропонованої навчальної програми була оцінена, і результати представлено в таблиці 3.6

Таблиця 3. 6

#### Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу), %	29,4

*Джерело: створено автором на основі [25].*

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання ТОВ «АВТОМАРКЕТ» наведемо видатки на їх фінансування (табл. 3.7).

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 105 тис.грн. Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з

підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати.

Таблиця 3. 7

Видатки на фінансування проєкту з удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

Витрати	Сума, тис. грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

*Джерело: створено автором на основі [25].*

Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проєкту, індекс рентабельності та внутрішню норма прибутковості.

Показник чистої приведеної вартості визначається за формулою:

$$NPV = -c_0 + \sum \frac{C_n}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де  $C_0$  – величина інвестицій, грош. од.;

$C_n$  – грошовий потік, грош. од.;

$r$  – ставка відсотка, %;  $n$  – кількість років.

Якщо  $NPV > 0$ , то проєкт є вигідним, якщо  $NPV$  менше 0, то – невигідним.

Показник індексу рентабельності (PI) являє собою відношення дисконтованих доходів до дисконтованих затрат інвестиційного проєкту. Індекс рентабельності – це відношення дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій.

Показник індексу рентабельності визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum \frac{C_n}{(1+r)^n}}{|-C_0|}, \quad (3.2)$$

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводимо в таблицю 3.8. Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження ( $NPV > 0$ ).

Таблиця 3.8

Оцінка ефективності інвестиційного проєкту з удосконалення системи  
управління персоналом

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	- 100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	- 100000,00	65217,39	4220,44	4606,51
Індекс рентабельності	39517			
Внутрішня норма доходності (IRR)	1,35			
Строк окупності	28%			
	1 рік 6 місяців			

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,62 роки.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом ТОВ «АВТОМАРКЕТ» приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16% (табл.3.9)

Таблиця 3.9

Порівняння результатів діяльності ТОВ «АВТОМАРКЕТ» за рахунок  
удосконалення кадрової політики

Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
Середньорічна чисельність, чол	91	91	100
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-2112	-2022	↓ 5%
Рентабельність персоналу, %	6,16	7,02	↑ 14%

*Джерело: створенно автором на основі [25].*

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

### **Висновки до розділу 3.**

З метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами на ТОВ «АВТОМАРКЕТ» пропонується наступне:

1. Змінити загальну організаційну структуру відділу управління персоналом та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього буде розглянуто створення "положення про відділ управління персоналом" та створення "кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки".

2. З метою вдосконалення процесу розвитку персоналу на тов «АВТОМАРКЕТ» необхідно вдосконалити систему навчання персоналу на тов «АВТОМАРКЕТ» (розроблена програма навчання персоналу; розроблена програма навчання з креативного менеджменту, розглядається питання про проведення тренінгу з креативного менеджменту).

3. З метою покращення інформаційного забезпечення в тов «АВТОМАРКЕТ» впровадити програмний продукт ісф-7 "ісф-персонал" - систему управління персоналом та обліку кадрів.

4. З метою удосконалення формування креативних технологій в управлінні персоналом тов «АВТОМАРКЕТ» та підвищення ефективності діяльності підприємства пропонується створити на підприємстві "банк ідей".

Удосконалення системи управління персоналом призведе до збільшення прибутку на 39 517 грн. Річний чистий збиток у плановому році становитиме 2022 тис. грн, що на 5% менше, ніж у звітному періоді, а рентабельність

персоналу зросте на 7,02% до 21,16%. Таким чином, запропоновані та впроваджені заходи є ефективними.



## ВИСНОВКИ

Професійне навчання – це будь-яка діяльність, яка здійснюється для розвитку та підтримки основних компетенцій персоналу, які необхідні при виконанні роботи в даний час та для розвитку людського потенціалу в майбутньому. Більш конкретно, під професійним навчанням розуміють процес безпосереднього передавання нових професійних навичок і знань працівникам організації. Також, професійне навчання покликане передавати співробітникам інформацію про поточний стан справ в організації, розвивати в них розуміння перспектив розвитку організації і основних напрямів її стратегії та підвищувати рівень мотивації персоналу в сучасних умовах економічних знань. Система професійного навчання ТОВ «АВТОМАРКЕТ» була слаборозвиненою, активні дії в цьому напрямку розпочалися у 2020 році і спочатку зводилися до ліквідації негативних подій, після чого було розроблено Положення ТОВ «АВТОМАРКЕТ» про професійне навчання та розвиток та запропоновано проєкт «Система щорічної оцінки персоналу ТОВ «АВТОМАРКЕТ»

ТОВ «АВТОМАРКЕТ» – займає лідируючі позиції на Ізмаїльському ринку автотранспорту. ТОВ «АВТОМАРКЕТ» є офіційним дилерам 9-ти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Mazda, Peugeot. ТОВ «АВТОМАРКЕТ» знаходиться на стадії «зрілість» життєвого циклу, організації. Тип кадрової політики: перехід від пасивної до реактивної. Кожне Товариство з обмеженою відповідальністю, що входить до складу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» має лінійний тип організаційної структури управління Головним над всіма директорами є генеральний директор групи компаній та збори власників.

Що стосується структури персоналу: найбільшу частку становить категорія персоналу «керівники, фахівці та службовці» – 58,14%. Найбільше у штаті чоловіків – 65,89 % від загальної кількості, що пов'язано зі специфікою галузі та співробітників у віковій категорії старше 36 років. Якщо розглядати бач структуру персоналу за відділами – спостерігаємо найбільшу кількість

співробітників ремонтних цехів. На 1 керівника припадає 5,3 підлеглих при загальноприйнятій нормі керованості 7-10 осіб на 1 керівника, тож можемо зробити висновок про завищену кількість співробітників адміністративного відділу в ТОВ «АВТОМАРКЕТ», що підтверджує високий рівень централізації підприємств.

У ТОВ «АВТОМАРКЕТ» до 2020 року аналіз трудових показників не відбувався. Спостерігаємо різке зменшення кількості новоприйнятих співробітників (на 5,5%) та невеличке зростання кількості звільнених (на 4,8%) у II кварталі 2020 року, що пов'язано з пандемією Covid. Аналіз трудових показників відображає високий рівень плинності персоналу 10,9% у II та III кварталах 2020 році при достатньо оптимальному коефіцієнті сталості кадрів – 34,1%. Дані показники свідчать про високий показник звільнення співробітників з малим стажем роботи в компанії. Показники успішності адаптації персоналу наступні: IV квартал 2019 року – 50%, I квартал 2020 року – 50%, II квартал 2020 року – 46,7%, III квартал – 62,2%. Втрати через плинність із розрахунку на посаду Приймальника замовлень становлять 360314,88 грн. Підвищення кваліфікації персоналу є одним з методів матеріальної мотивації співробітників, який дозволить повпливати на зменшення рівня плинності. До того ж спостерігається чіткий взаємозв'язок між зменшенням витрат на розвиток персоналу та збільшенням рівня плинності.

Метою проекту «Система щорічного оцінювання персоналу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» є отримання карт оцінки особистих та професійних компетенцій співробітників Відділів продажу та Відділів післяпродажного обслуговування. На основі отриманих від оцінки даних – оптимізувати штат персоналу та підвищити рівень вмотивованості співробітників до роботи; розробити карти розвитку персоналу.

У 2020 році під процедуру оцінки потрапило 142 співробітника. З них успішно пройшли оцінку 38 осіб. За результатами проекту ми спостерігаємо ситуацію, за якої проект не можна вважати успішним, а його цілі досягнутими (26,8 % співробітників успішно пройшли процедури оцінки із запланованих

80%). Аналізуючи ситуацію, серед основних причин можна визначити наступні:

1. Відсутність наголошення важливості проєкту директорами для керівників структурних підрозділів.

2. Неготовність брати відповідальність за виконання проєкту та деяка халатність керівників, як наслідок – нерозуміння персоналом важливості проєкту.

Проте, безсумнівно проєкт має високе практичне значення для розвитку системи навчання персоналу на підприємствах, тож після опрацювання помилок та вдосконалення процедур необхідно повторити процедуру щорічної оцінки персоналу у 2021 році.

На основі проведеного аналізу системи навчання та розвитку персоналу ТОВ «АВТОМАРКЕТ» пропонуються наступні рекомендації:

1. Ввести посаду технічного тренера – співробітника, який займатиметься атестацією та навчанням співробітників цеху.

2. Розробити та провести атестацію та поділ на 2 категорії співробітників бухгалтерії.

3. З періодичністю в 1 квартал запрошувати сторонніх тренерів для проведення оффлайн тренінгів.

4. Користуючись прикладом європейських та американських компаній, виділяти на навчання персоналу кошти у розмірі 10% від фонду заробітної плати.

5. Щодо проведення щорічного оцінювання усіх співробітників пропонується наступне:

- провести нараду із керівниками структурних підрозділів і залучити їх до виконання проєкту методами матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розділити оцінку на 2 частини: відповідність співробітника займаній посаді та оцінка потенціалу з подальшим зарахуванням до кадрового резерву і складанням планів розвитку для кожного співробітника резерву;

- до розроблення оцінок та проведення фінальних співбесід долучити керівників структурних підрозділів, які безпосередньо і повинні займатися створенням опитувальників під затверджену структуру;
- підкріпити навчання міцною матеріальною мотивацією з обов'язковим інформуванням про це співробітників до початку проведення оцінки.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: [Дон НУЕТ], 2010. 238 с.
2. Бузько І.Р. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
3. Василенко В. О. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. 3-тє вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2018. 400 с.
4. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. *Науковий вісник: зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ*, 2013. № 10(189). С. 37–50.
5. Дмитренко М. Й. Конструктивні та деструктивні смисли сучасної корпоративної культури: переоцінка цінностей. *Гілея. Наук. вісн.* 2014. № 10 (89). С. 282-287.
6. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *Бізнесінформ.* 2017. № 9. С. 117–181.
7. Гугул О.Р. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль*, 2013. № 6(44). С. 194–198.
8. Гусєва О. Ю. Удосконалення методики комплексної діагностики якості організаційних структур управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2016. № 3 (17). С. 32–40.
9. Левчинський Д. Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2015. Вип. 14. С. 107-110.
10. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbu.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2023).
11. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір: монографія. За ред. Е. М. Лібанової. К.: *Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України*, 2008. 383 с.

12. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 2003. 298 с.
13. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Київ: Аспект прес, 2012. 415 с.
14. Мазурок Н. П. Професійне навчання персоналу та шляхи його вдосконалення. Тернопіль: ТНЕУ. 2017. 357 с.
15. Майноленко О.А. Теоретичні засади формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах мінливості. *Вісник вищих навчальних закладів. Громадські науки*. 2015. № 1. С. 20-21.
16. Меншикова М. О. Про управління персоналом як системою та інтегрованою підсистемою організації. К.: Держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientificnotes.ua/pdf> (дата звернення: 15.04.2023).
17. Мізюк. Б.М. Стратегічне управління для підприємства: навч., посіб. для вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 152 с.
18. Міщенко. А.П. Стратегічне управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2016. № 3. С. 31-34.
19. Погуляєва Є.В. Види та форми навчання. Оптимізація витрат на навчання: зміна пріоритетів *Управління розвитком персоналу*, серпень 2009 р. №3 (19). С. 208-212.
20. Посадова інструкція «Менеджер з персоналу», ГК «Автомир». Вінниця, 2019. 7 с.
21. Посібник з філософії бренду ГК «Автомир». Вінниця, 2020. 15 с.
22. Рибак О.В. Особливості контролінгу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 8(2). С. 141–147.
23. Роль і місце управління персоналом в компанії В.В. Горецька *Управління людським потенціалом*. 2009. № 2 (18).
24. Рішун М. В. Організаційні і психологічні основи управління персоналом: навч. посіб. М. В. Рішун. Київ: Либідь, 2019. 400 с.

25. Роль і місце управління персоналом в компанії В.В. Горецька Управління людським потенціалом. 2009. № 2 (18).
26. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2002.
27. Саак А.Е. Менеджмент у соціально-культурному сервісі та туризмі: навч. посібник. Львів: Основа, 2018. 512 с.
28. Сайт ТОВ «АВТОМАРКЕТ» URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/02971208/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/02971208/) (дата звернення: 14.04.2023).
29. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія /К.: КНТЕУ, 2014. 346 с.
30. Щербаков В.Г. Управління персоналом В.Г. Щербаков. Х. : ХНЕУ, 2015.218 с.
31. Шегда А. В. Менеджмент: навч. [3-тє вид., Випр. та дод.]. Київ: Знання, 2016. 645 с.
32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління К.: КНЕУ, 2014. 277 с.
33. Шолом. Ю.М. Стратегічне планування розвитку підприємства. Регіональна економіка. 2017. № 1. С.136-138.
34. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В.IV Міжнародна інтернет-конференція «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічнийуніверситет. Одеса, 22 травня 2015). Одеса: ОНПУ, 2015. С. 205— 208.
35. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні О.К. Чуднова. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Вип. 15. К.: КНЕУ, 2016. С.146 – 154.
36. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління прсоналом: міжнародний досвід О.К.Чуднова *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). К.: НДЕІ, 2014. С.97 – 100.

37. Іванова С. О. Розвиток потенціалу співробітників. Професійні компетенції, лідерство, комунікації. К.: Альпіна Паблішерз, 2009. 563с.

38. Слабко Я. Я. Управління організаційною культурою підприємства: інноваційний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. - №7. С. 19-22.

39. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2013. - 580 с.

40. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.(дата звернення: 05.06.2023)

41. Копитова І. М. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua>.(дата звернення: 20.05.2023)

42. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.2023)



# ДОДАТКИ

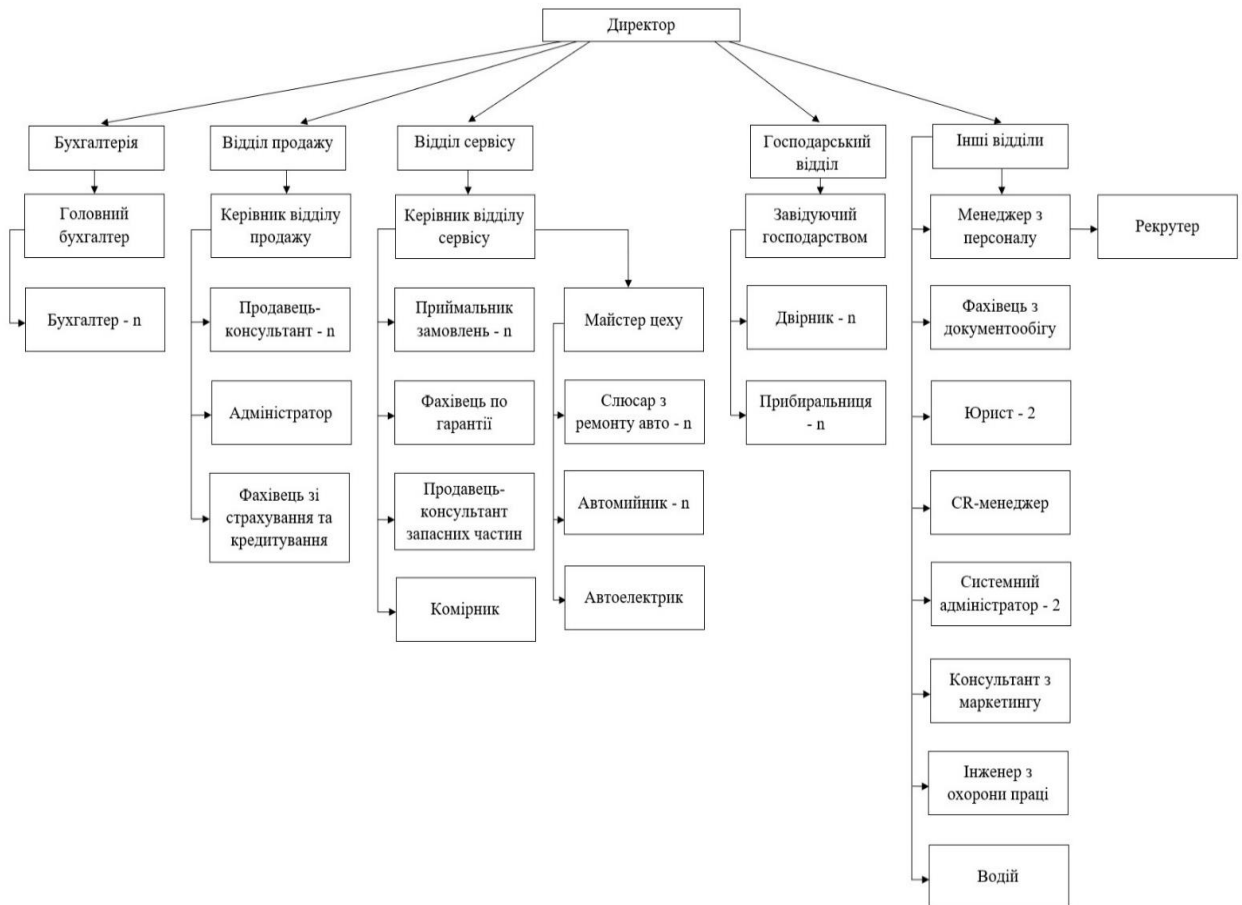


Рис 2.8. Організаційна структура управління ТОВ «АВТОМАРКЕТ»  
 Джерело: створенно автором на основі [25].



Рис. 2.11. Склад промислового персоналу за гендерною ознакою

*Джерело: складено автором на основі [25]*

Рис. 2.12



Рис. 2.12. Склад персоналу за стажем роботи на підприємстві

*Джерело: складено автором на основі [25].*

Рис. 2.13



Рис. 2.13. Склад персоналу за віком

*Джерело: складено автором на основі [25].*