

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**  
**Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки**  
**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ  
ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ**

здобувача вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Ольги БОБЕЛЯК**

**Науковий керівник**  
кандидат економічних наук, доцент  
**Ольга ВОРОНКА**

**Рецензент**  
кандидат економічних наук, доцент  
**ПОДРА Ольга Павлівна**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2026 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки  
\_\_\_\_\_ КОПИТКО М.І.  
(підпис)

Львів  
2026

БОБЕЛЯК О. Економічне обґрунтування програми розвитку персоналу компанії (на прикладі ТзОВ «Уніка-Авто»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

У першому розділі розкрито теоретичну сутність розвитку персоналу як стратегічної інвестиції та обґрунтовано методичні підходи до формування програм навчання в організаціях. У другому розділі здійснено комплексну діагностику фінансово-економічних показників діяльності та проведено оцінку ефективності існуючої системи управління кадровим потенціалом підприємства. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення процесів розвитку працівників та наведено економічне обґрунтування пропонованих заходів із розрахунком їх впливу на прибутковість бізнесу.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, економічне обґрунтування, ефективність інвестицій, людський капітал, управління персоналом.

BOBELYAK O. Economic justification of the company's personnel development program (on the example of LLC "Unika-Avto"). – Manuscript.

Research for the degree of "bachelor" in the specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The first section reveals the theoretical essence of personnel development as a strategic investment and substantiates methodological approaches to the formation of training programs in organizations. The second section carries out a comprehensive diagnosis of financial and economic indicators of activity and assesses the effectiveness of the existing system of human resource management of the enterprise. The third section develops practical recommendations for improving employee development processes and provides an economic justification of the proposed measures with a calculation of their impact on business profitability.

**Keywords:** personnel development, economic justification, investment efficiency, human capital, personnel management.

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ .....	6
1.1. Поняття розвитку персоналу та його значення для компанії .....	6
1.2. Сучасні тенденції та інноваційні методи управління персоналом .....	9
1.3. Алгоритм проектування системи розвитку персоналом в сучасних компаніях .....	13
Висновки до першого розділу.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ТОВ «Уніка- Авто» .....	17
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії.....	17
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища.....	20
2.2. Аналіз ефективності системи управління персоналом компанії .....	27
Висновки до другого розділу.....	33
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ТОВ «Уніка-Авто» .....	34
Висновки до третього розділу.....	42
ВИСНОВКИ.....	43
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	45
ДОДАТКИ.....	49

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні неможливо уявити ефективну роботу будь-якої компанії без постійної уваги до розвитку її співробітників. Це зумовлено сучасними ринковими умовами, які вимагають від фахівців регулярного оновлення професійного багажу — знань, практичних навичок та компетенцій. Питання розвитку персоналу є комплексним: воно поєднує в собі кар'єрне просування, навчання безпосередньо під час виконання робочих завдань, пошук нових підходів до роботи з кадрами та виявлення талантів усередині колективу.

Обрана тема дослідження є надзвичайно важливою, оскільки саме система професійного зростання працівників виступає ключовим елементом загального менеджменту організації. Вона безпосередньо визначає, наскільки продуктивно працюватиме підприємство та яких фінансових результатів зможе досягти. Окрім того, від того, як організовано навчання та підтримку персоналу, залежить не лише якість роботи команди, а й рівень лояльності та зацікавленості співробітників у спільному успіху.

**Аналіз останніх досліджень.** Вагомий внесок у дослідження вітчизняної специфіки управління професійним розвитком працівників та підвищення ефективності їхньої праці зробили українські вчені: О. Грішнова, А. Колот, І. Петрова, Н. Гавкалова, К. Ковальська, В. Коваль та інші. Проте, попри значну кількість публікацій, питання розробки чітких математичних алгоритмів економічного обґрунтування програм розвитку в умовах високої невизначеності ринку праці потребує подальшого дослідження»

**Метою дослідження** є узагальнення наукових підходів та сучасних концепцій розвитку персоналу, а також економічне обґрунтування програми розвитку кадрів для ТОВ «Уніка-Авто».

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких **завдань**:

- уточнити поняття «розвиток персоналу» та визначити його значення для підприємства;

- систематизувати сучасні тенденції та інноваційні методи управління персоналом;
- описати алгоритм проектування системи розвитку персоналу в умовах сучасних компаній;
- надати загальну характеристику діяльності «Уніка-Авто» та здійснити оцінку його внутрішнього й зовнішнього середовища;
- провести аналіз кадрового забезпечення підприємства;
- оцінити ефективність існуючої системи управління персоналом;
- визначити стратегічні цілі та завдання розвитку персоналу компанії;
- розробити комплексну систему розвитку персоналу;
- спроектувати організаційні механізми реалізації програми та систему моніторингу її результатів;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – система розвитку персоналу ТОВ «Уніка-Авто».

**Предмет дослідження** – теоретико-методологічні та практичні аспекти економічного обґрунтування програми розвитку персоналу.

**Методи дослідження** включають системний підхід і системний аналіз із використанням інформаційно-аналітичного методу, методи логічного аналізу, методи об'єктно-орієнтованого програмування.

**Інформація про практичне значення роботи**, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження було апробовано в межах ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством», (26 березня 2026 р., Полтавський державний аграрний університет.).

**Структура роботи.** Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 49 сторінок. Її структура складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (39 позицій), 13 таблиць, 8 рисунків та додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

#### 1.1. Поняття розвитку персоналу та його значення для компанії

Одним із ключових чинників стабільного розвитку компанії є професійний прогрес її співробітників. Поглиблення спеціалізованих знань, удосконалення навичок комунікації, творчого мислення, гнучкості та лідерських якостей сприяє підвищенню ефективності виконання завдань як на індивідуальному рівні, так і в межах командної взаємодії [18].

Розвиток персоналу виступає центральним напрямом сучасного управління кадрами. На відміну від маркетингу, який часто асоціюється з просуванням робочих місць, розвиток персоналу завжди має позитивний характер і спрямований на довгострокове підвищення потенціалу працівників.

Поняття «розвиток персоналу» є відносно новим, проте воно вже широко застосовується у практиці сучасних підприємств. Оскільки знання співробітників поступово втрачають актуальність, їх необхідно постійно оновлювати відповідно до розвитку галузей знань та технологій, з якими вони стикаються у своїй професійній діяльності.

Розвиток персоналу – це система взаємопов'язаних заходів, яка охоплює розробку стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах, управління кар'єрою та професійним зростанням, організацію процесів адаптації, навчання й тренінгів, а також формування корпоративної культури [7, с. 145].

Проблематика розвитку персоналу організацій стала предметом дослідження науковців і бізнесу ще з моменту становлення промислового та масового виробництва. Упродовж ХХ століття цей процес еволюціонував від індивідуального навчання, що базувалося на основних організаційних

процесах, до системного масового навчання практично всіх категорій працівників.

У сучасних умовах розвиток співробітників є ключовим елементом кадрової політики підприємства, який забезпечує його економічну стабільність та конкурентоспроможність. Водночас прагнення власників до максимізації прибутку зумовлює інтерес до інвестицій у людський капітал, адже саме вони безпосередньо впливають на кінцеві економічні результати діяльності організації. Таким чином, принципи розвитку персоналу мають бути узгоджені зі стратегічними цілями компанії, забезпечуючи їх досягнення.

Таблиця 1.1

## Трактування поняття розвитку персоналу сучасними науковцями

Автор, джерело	Трактування поняття розвитку персоналу
А. В. Вороніна, К. М. Ніколаєва [31]	стратегія розвитку персоналу - «сукупність дій і послідовність виконання робіт, що дозволяють проаналізувати, оцінити і розробити необхідну систему впливів на персонал для забезпечення досягнення ним необхідного сукупного конкурентоспроможного потенціалу в рамках реалізації обраної стратегії розвитку персоналу»
Н. С. Якімова, О. В. Марценюк, В. О. Мойсєєва [37]	стратегія розвитку персоналу - «узагальнююча модель дій, спрямованих на формування сукупності вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей»
Ю. С. Шипуліна, О. О. Бур'ян [9]	стратегія розвитку персоналу є «комплексною моделлю дій, яка націлена на встановлення вимог до цих працівників та визначення рівня їхньої продуктивності для досягнення запланованих цілей підприємства
Л. Федоришина, Л. Герасимчук [36]	«розвиток персоналу охоплює широкий спектр дій та стратегій, спрямованих на підвищення знань, навичок, компетенцій і мотивації працівників, а також на створення сприятливих умов для їхнього особистого і професійного зростання»
О. М. Таран, В. В. Сербін [34]	стратегія розвитку персоналу «виступає як узагальнююча модель дій, котрі направлені на створення такої сукупності вимог стосовно персоналу й ступеню ефективності в його роботі, котрий забезпечує підприємству досягнення встановлених ним цілей в бізнесі»

Джерело: складено автором на основі [9; 31; 34; 36; 37]

Узагальнення результатів наукових досліджень дає підстави стверджувати, що більшість учених одностайні у визнанні критичної важливості комплексної стратегії розвитку людських ресурсів. Така стратегія розглядається як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності як окремого працівника, так і організації загалом. Дослідження у цій сфері здійснюються паралельно у трьох вимірах – теоретичному, методологічному та прикладному.

Мета розвитку персоналу полягає у вдосконаленні можливостей співробітників для вирішення особистих завдань, забезпечення їхньої працездатності та стабільності компанії [31].

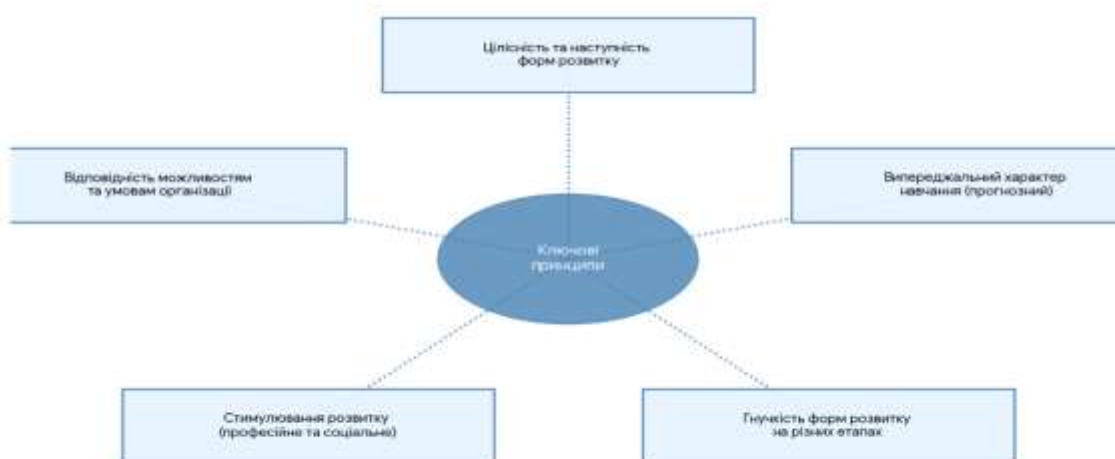


Рис. 1.1. Ключові принципи розвитку персоналу

*Джерело: побудовано автором на основі [17]*

Основні завдання розвитку персоналу полягають у:

- створенні нових продуктів та забезпеченні їх ефективного використання;
- налаштуванні й технічному обслуговуванні обладнання;
- організації навчання та перепідготовки працівників для роботи з інноваційними технологіями;
- формуванні навичок комунікації та командної співпраці;

- усвідомленні значення трудової, фінансової, технологічної та виробничої дисципліни як основи точного виконання завдань і належного функціонування обладнання, підрозділів та підприємства загалом [27].

## **1.2. Сучасні тенденції та інноваційні методи управління персоналом**

Аналіз ролі та значення стратегії розвитку персоналу дає змогу визначити ключові напрями кадрової політики відповідно до стратегічних цілей компанії:

1. Розвиток та оптимізація кадрового потенціалу – залучення й утримання висококваліфікованих спеціалістів, ефективне використання персоналу для досягнення максимальних результатів.

2. Аналіз ринку праці та управління кадрами – оцінка стану ринку праці, формування системи найму та управління персоналом, визначення вимог до працівників.

3. Підбір та оцінка кадрів – застосування сучасних методів відбору, регулярна оцінка й атестація для підвищення продуктивності.

4. Програми розвитку персоналу – впровадження нових форм і методів навчання, кар'єрне планування, створення кадрового резерву для своєчасного забезпечення потреб у фахівцях.

5. Регулювання трудових відносин – розробка та реалізація ефективних механізмів регулювання трудових відносин, забезпечення справедливих умов праці.

6. Соціальний розвиток організації – підтримка мотивації та задоволеності працівників через соціальні програми та заходи.

7. Інформаційна підтримка – організація надійного обміну інформацією для ефективного стратегічного управління персоналом.

У сучасному суспільстві виконання завдань розвитку персоналу потребує нових компетенцій та висуває підвищені вимоги до підготовки

працівників. Швидке старіння знань і навичок призводить до відставання індивідуальних компетенцій від актуальних вимог до посад і професій.

Тому постійний розвиток персоналу, спрямований на підвищення його професійної компетентності, має здійснюватися через систему безперервного навчання та створення умов для максимального розкриття потенціалу співробітників. Це дозволяє їм робити вагомий внесок у діяльність організації та забезпечує її конкурентоспроможність.

Найбільш ефективним підходом є інноваційний тип навчання, метою якого є формування орієнтації на постійне оновлення. Як зазначав П. Друкер, «саме у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення істотно суперечать реальності та є непродуктивними» [2, с. 71]. Він підкреслював, що існує лише один правильний принцип управління персоналом – застосування диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників та навіть окремих співробітників у різних ситуаціях. При цьому конкретні методи впливу, набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначаються як персонал-технологія або технологія управління персоналом [3, с. 156].

Застосування різних методів розвитку персоналу дає змогу ефективно управляти компетентністю працівників та підвищувати результативність їхньої діяльності (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Можливість використання (опис)
1.	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2.	Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибрати оптимальне рішення
3.	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої

		складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
4.	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5.	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм. через формування системи безперервного навчання при створенні умов для повного розкриття потенціалу співробітників, їх здібності вносити відчутний внесок у діяльність своєї організації.

*Джерело: побудовано автором на основі [28,35,37]*

Інноваційні технології в управлінні розвитком персоналу можна розглядати з двох позицій:

- як нові інструменти та методи управління людськими ресурсами, що підвищують ефективність діяльності організації (власне інноваційні технології кадрового менеджменту);
- як традиційні управлінські технології, спрямовані на впровадження нововведень у кадрову роботу організації (традиційні технології реалізації інновацій).

Таблиця 1.3

Інноваційні та традиційні технології управління розвитком персоналу

№ п/п	Традиційна система управління розвитком персоналом	№ п/п	Сучасна система управління розвитком персоналом
1	Зосередження на щоденних справах	1	Націленість на довгострокові цілі (стратегію)
2	Прагнення зберегти все незмінним	2	Постійне підлаштування під вимоги ринку та світу
3	Пріоритет вимог організації	3	Людський фактор
4	Головне — це схема та структура	4	Головна цінність — це люди (співробітники)

5	Розподіл праці на дрібні та прості операції	5	Об'єднання функцій, розвиток різнобічних навичок
6	Жорсткий нагляд з боку начальства	6	Внутрішня відповідальність та самоорганізація
7	Суворі ієрархія, де все вирішує «верх»	7	Гнучкість, пряма співпраця між колегами та відділами
8	Командний (авторитарний) стиль	8	Лідерство, що надихає працювати на спільний результат
9	Боротьба за ресурси всередині компанії	9	Партнерство та взаємодопомога
10	Байдужість персоналу до справ фірми	10	Щира зацікавленість команди в успіху бізнесу
11	Робота виключно заради прибутку власника	11	Соціальна відповідальність та користь для людей
12	Страх помилок та уникання ризику	12	Відкритість до експериментів та нових ідей

*Джерело: побудовано автором на основі [30,45,67]*

На наше переконання, сучасний вектор впровадження інновацій у роботу з персоналом спрямований на вирішення таких ключових завдань:

1. Зростання виробітку: Пошук шляхів для того, щоб кожен працівник приносив більше користі за той самий час.
2. Постійна освіта: Організація процесу так, щоб навчання команди не припинялося, а навички регулярно оновлювалися.
3. Здорова атмосфера: Створення умов, де колеги довіряють один одному, а на роботі хочеться творити та пропонувати щось нове.
4. Комфорт на робочому місці: Забезпечення умов, за яких співробітники почуватимуться захищеними та задоволеними своїм професійним життям.
5. Підтримка ініціативності: Впровадження системи нагород за цікаві та нестандартні ідеї, що допомагають бізнесу.
6. Звільнення від рутини: Використання програм, які заберуть на себе паперову роботу, щоб керівники могли більше уваги приділяти талантам своїх людей.

7. Гнучкість до змін: Навчання персоналу не боятися нового та швидше підлаштовуватися під будь-які трансформації в компанії.

8. Командна єдність: Формування згуртованого колективу, де кожен відчуває свою причетність до спільної справи та залишається відданим компанії.

9. Спільна вигода: Побудова таких відносин, за яких інтереси бізнесу та особисті цілі працівника повністю збігаються.

Отже, найбільшого успіху та стабільності досягне саме те підприємство, яке зуміє побудувати комфортну систему для постійного зростання своїх співробітників.

### **1.3. Алгоритм проектування системи розвитку персоналом в сучасних компаніях**

Навчання та професійне зростання працівників є фундаментом успіху для будь-якої компанії, яка хоче стабільно розвиватися та обходити конкурентів. Коли бізнес вкладає кошти у знання своїх людей, він не лише робить їх кращими фахівцями, а й створює сильну команду, де кожен вмотивований працювати довго та якісно. Це допомагає значно зменшити кількість звільнень і зміцнити стосунки всередині колективу.

Процес стратегічного управління цим розвитком зазвичай складається з трьох ключових кроків:

1. Планування: створення чіткої стратегії навчання, яка відповідає цілям компанії.

2. Організація: налагодження самого процесу навчання та підбір необхідних ресурсів.

3. Перевірка: контроль за тим, яких результатів вдалося досягти та як це вплинуло на роботу.

Сучасні стратегічні підходи до управління персоналом висувають нові вимоги до компетенцій менеджерів з HR. До ключових характеристик фахівця сьогодні відносять: стратегічне мислення, високу комунікабельність, здатність до системного аналізу та вміння знаходити ефективні рішення навіть у ситуаціях з високим рівнем невизначеності та дефіцитом інформації.

Оскільки стратегія розвитку кадрів є інструментальною (тобто такою, що деталізує загальну HR-стратегію), її варто розглядати як практичний план дій. Вона зосереджена на:

- ✓ Професійній підготовці та перепідготовці працівників;
- ✓ Стимулюванні особистісного зростання та соціальної адаптації;
- ✓ Побудові кар'єрних траєкторій і формуванні якісного кадрового резерву.

Така стратегія має чітку ієрархію: вона повинна бути узгоджена не лише із загальним вектором розвитку компанії (корпоративною стратегією), а й з окремими бізнес-цілями підрозділів. Це дозволяє створити цілісну систему управління, де кожен елемент працює на зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Початковим етапом розроблення стратегії розвитку персоналу підприємства, що подається у вигляді блок-схеми, є формування робочої групи виконавців. Її склад доцільно визначати не лише за рахунок керівництва (директора, його заступника, керівника HR-служби чи відділу управління персоналом), а й із залученням представників інших категорій працівників – спеціалістів, основних та допоміжних співробітників.

Такий підхід забезпечує більш комплексне врахування потреб, можливостей та інтересів як підприємства загалом, так і його персоналу у професійному, соціальному та особистісному розвитку.

Другий етап – визначення цілей розвитку персоналу, узгоджених із бізнес- та корпоративною стратегією, що посилює конкурентні позиції компанії.

Третій етап – розроблення заходів для різних категорій працівників із урахуванням індивідуального підходу, що забезпечує підвищення компетентності та професійне зростання співробітників.

Четвертий етап – визначення конкретної категорії персоналу, для якої реалізуються наступні кроки стратегії.

П'ятий етап – формування системи показників, що комплексно характеризують рівень розвитку працівників у професійному, соціальному та особистісному вимірах, створення моделі компетенцій.

Шостий етап – оцінка фактичного рівня компетентностей із використанням сучасних методів (тестування, атестація, КРІ, метод 360°, МВО, Performance Management тощо).

Сьомий етап – аналіз результатів оцінювання, визначення ключових «зон прогалин» та напрямів удосконалення.

Восьмий етап – складання програм розвитку для конкретної категорії працівників, що охоплюють короткострокові та довгострокові періоди, з акцентом на здобуття нових компетенцій, актуальних в умовах цифровізації, автоматизації та глобалізації.

Узагальнено, процес розроблення та реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства можна описати так:

- Методи розвитку: застосовуються сучасні інструменти (тренінги, кейс-стаді, коучинг, e-learning, самонавчання тощо), які включаються до програм розвитку для конкретних категорій працівників.
- Реалізація заходів: охоплює ключові напрями HR-менеджменту – адаптацію, кар'єрне планування, формування кадрового резерву, атестацію, мотивацію та стимулювання.
- Оцінювання результатів: після навчання проводиться повторна оцінка компетентностей, що дозволяє визначити рівень професійного зростання та ефективність заходів.

- Узгодження зі стратегіями: результати співвідносяться з корпоративною, бізнес- та HR-стратегією; у разі розбіжностей здійснюється коригування цілей і напрямів розвитку.

- Циклічність процесу: стратегія реалізується послідовно для всіх категорій персоналу, забезпечуючи комплексний розвиток кадрового потенціалу.

Ефективність розвитку персоналу залежить від готовності співробітників до вдосконалення та від створення належних умов для цього. Управління розвитком і кар'єрою персоналу слід розглядати як соціальну технологію, яка спрямована на підвищення професійного потенціалу та результативності працівників, а отже – на зростання ефективності діяльності підприємства загалом.

## Висновок до першого розділу

У першому розділі дослідження було розкрито сутність та значення розвитку персоналу як ключового елементу кадрової політики підприємства. Встановлено, що розвиток персоналу слід розглядати як системний процес, спрямований на вдосконалення професійних, соціальних та особистісних характеристик працівників, що забезпечує досягнення стратегічних цілей організації.

Аналіз сучасних наукових підходів показав, що ефективна програма розвитку персоналу має ґрунтуватися на принципах цілісності, гнучкості, випереджального характеру навчання та стимулювання професійного й соціального зростання співробітників. Важливим є поєднання традиційних та інноваційних методів розвитку, зокрема використання тренінгів, коучингу, e-learning, кейс-стаді та інших сучасних технологій.

Узагальнення результатів дозволило сформулювати методичні засади побудови системи розвитку персоналу, що включає: визначення цілей та завдань, формування показників оцінки компетентностей, розробку програм навчання й розвитку, а також моніторинг їх ефективності. Такий підхід забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та створює умови для реалізації кадрової політики в довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ у ТОВ «Уніка-Авто»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності компанії

ТзОВ «Уніка-Авто» є значущим суб'єктом на українському ринку автомобільного ритейлу та сервісного обслуговування. Компанія має розгалужену клієнтську базу та забезпечує повний спектр послуг для власників транспортних засобів у західному регіоні та по всій території України. Як офіційний дилер, підприємство спеціалізується на реалізації автомобілів, забезпеченні гарантійного сервісу та постачанні оригінальних комплектуючих.

Основні напрями функціонування ТзОВ «Уніка-Авто» згідно з державним класифікатором систематизовано у таблиці 1.2 (або 2.1, залежно від розділу).

Види діяльності ТОВ «Уніка-Авто» узагальнені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

#### Види діяльності «Уніка-Авто»

КВЕД	Вид діяльності підприємства
<i>Основний:</i>	
4.11	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
<i>Інші:</i>	
45.20	Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
45.31	Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.32	Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.19	Торгівля іншими автотранспортними засобами
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
77.11	Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
61.90	Консультавання з питань комерційної діяльності й керування
70.22	Консультавання з питань інформатизації
63.11	Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
73.11	Рекламні агентства

*Джерело: сформовано автором на основі статуту підприємства та відкритих реєстрів*

Висока якість послуг у ТЗОВ «Уніка-Авто» забезпечується використанням передових технологій діагностики та ремонту. Сервісний центр оснащений сучасним керованим обладнанням від провідних світових виробників, що відповідає суворим стандартам брендів Volkswagen та Skoda. Це дозволяє фахівцям виконувати найскладніші операції — від точного налаштування електронних систем автомобіля до капітального ремонту вузлів, гарантуючи клієнтам максимальну надійність та безпеку.

Особливу увагу підприємство приділяє клієнтському сервісу. Для зручності власників авто функціонує багатоканальний контакт-центр та система онлайн-запису на сервіс, що дозволяє оперативно отримувати консультації та технічну підтримку в режимі реального часу.

Для оцінки результативності роботи компанії було проведено розрахунок ключових фінансово-економічних індикаторів діяльності ТЗОВ «Уніка-Авто» (табл. 2.2). Базою для аналізу слугували дані офіційної фінансової звітності підприємства за період 2023–2025 років, копії якої представлені у додатках до роботи.

Таблиця 2.2

## Техніко-економічні показники ТОВ «Уніка-Авто» за 2022-2024 роки

Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2023	2024	2025	за 2023-2024 рр.	за 2023-2025 рр.	за 2023-2024 рр.	за 2023-2025 рр.
Середньорічна вартість активів, млн.грн.	278539	297333	293962,5	18794	-3370,5	-1,13	5,54
Середньорічна вартість основних засобів, млн.грн.	191570,5	216504,5	225879,5	24934	9375	4,33	17,91
Середньорічна вартість власного капіталу, млн.грн.	242525	263614	260516	21089	-3098	-1,18	7,42

Реалізовано продукції, млн.грн.	313732	339335	311822	25603	-27513	-8,11	-0,61
Собівартість реалізованої продукції, млн.грн..	159610	197384	216401	37774	19017	9,63	35,58
Матеріальні витрати, млн.грн.	452	626	21374	174	20748	3314,38	4628,76
Витрати на оплату праці, млн.грн..	121898	132165	96953	10267	-35212	-26,64	-20,46
Чисельність працюючих, чол.	486	415	215	-71	-200	-48,19	-55,76
Чистий прибуток, млн.грн..	54617	38274	6124	-16343	-32150	-84,00	-88,79
Фондовіддача	1,64	1,57	1,38	-0,07	-0,19	-11,92	-15,71
Фондомісткість	0,61	0,64	0,72	0,03	0,09	13,54	18,63
Продуктивність праці персоналу, тис. гривень/ чол.	645,54	817,67	1450,33	172,14	632,66	77,37	124,67
Матеріаломісткість продукції, %	0,00	0,00	0,10	0,00	0,10	3014,33	3387,77
Середня заробітна плата, гривень.	20901,58	26539,16	37578,68	5637,58	11039,53	41,60	79,79
Рентабельність продукції, %	49,13	41,83	30,60	-7,29	-11,23	-26,85	-37,71
Рентабельність активів, %	19,61	12,87	2,08	-6,74	-10,79	-83,82	-89,38

Згідно з даними таблиці 2.2, позитивною тенденцією є збільшення середньорічної вартості сукупного капіталу ТзОВ «Уніка-Авто» на 5,54% протягом 2023–2025 рр. Це підтверджує нарощення масштабів діяльності та готовність підприємства інвестувати у власні активи. Окрему увагу варто приділити динаміці основних засобів: за останній звітний рік їхня вартість піднялася на 4,33 %, а якщо порівнювати з початком досліджуваного періоду — ріст склав 17,91 %. Таке суттєве зміцнення матеріально-технічної бази свідчить про активну модернізацію автоцентру, оновлення сервісного обладнання та розширення виробничих потужностей.

Аналіз власного капіталу підприємства також демонструє цікаву динаміку. Попри незначне коригування у бік зменшення на 1,18% за останній

рік, у ретроспективі трьох років зафіксовано впевнене зростання на 7,24 %. Дані показники вказують на фінансову стійкість ТзОВ «Уніка-Авто» та його спроможність акумулювати внутрішні ресурси для забезпечення стабільного функціонування. Здатність компанії підтримувати позитивний тренд вартості власного капіталу є підтвердженням ефективності обраної стратегії розвитку та високого рівня довіри з боку засновників.

## **2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища**

Функціонування будь-якого сучасного підприємства залежить від комплексу зовнішніх та внутрішніх чинників, які формують його потенціал, рівень конкурентних переваг та якість управління ресурсами. Для ТзОВ «Уніка-Авто» ключову роль відіграє глибокий моніторинг ринкового оточення, аналіз фінансових результатів та оцінка організаційних можливостей.

Автомобільний ринок, як важлива складова економічної інфраструктури, сьогодні працює в умовах підвищених ризиків та нових викликів. На відміну від статичних галузей, успіх у сфері автотдилерських послуг безпосередньо пов'язаний зі здатністю менеджменту швидко приймати рішення в умовах невизначеності та ефективно розподіляти ресурси під час постійних ринкових коливань. Кожна кризова ситуація не лише створює перешкоди, а й відкриває нові вектори для трансформації бізнесу. Це змушує ТзОВ «Уніка-Авто» активно шукати нестандартні підходи, вдосконалювати сервісні продукти та інтегрувати інновації, щоб залишатися лідером у своєму сегменті.

Ключовим чинником у мезосередовищі (проміжному середовищі) для ТзОВ «Уніка-Авто» виступають його конкуренти. Досить часто саме дії конкурентів, а не лише запити покупців, диктують правила гри: які саме сервісні послуги пропонувати та який рівень цін встановлювати. Якщо менеджмент недооцінює суперників або надто оптимістично оцінює потенціал

ринку, це неминуче призводить до фінансових збитків та управлінських криз навіть у масштабних дилерських центрів.

Аналізуючи сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на роботу в автомобільному секторі, варто зауважити, що цей ринок розвивається стрибкоподібно та неоднорідно. Для об'єктивної оцінки позицій компанії порівняно з іншими гравцями ринку, ми сформували матрицю конкурентного профілю ТЗОВ «Уніка-Авто» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матриця конкурентного профілю ТОВ «Уніка-Авто»

Ключові фактори успіху	Ваговий коефіцієнт	«Уніка-Авто»		«Алекс Со»		«Галич Авто»		«Ніко-Захід»	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Якість сервісу та робіт СТО	0,25	5	1,25	5	1,25	4	1,0	3	0,75
Цінова політика (вартість нормо-години)	0,35	5	1,75	3	1,05	4	1,4	3	1,05
Повнота асортименту та наявність авто	0,23	3	0,69	2	0,46	2	0,46	1	0,23
Лояльність клієнтів та репутація	0,17	3	0,51	5	0,85	2	0,34	2	0,34
Розвиненість цифрових сервісів (CRM, сайт)	1	16	4,2	15	3,61	12	3,2	9	2,37
РАЗОМ	1,00	-		4,30	-			4,15	

*Джерело: розраховано автором на основі експертного оцінювання та моніторингу ринку*

Аналіз отриманих результатів дозволяє стверджувати, що найсильніші конкурентні позиції на регіональному авторинку утримує ТзОВ «Уніка-Авто». Компанії вдалося досягти оптимального балансу між високими стандартами сервісного обслуговування та виваженою ціновою політикою, що вигідно вирізняє її з-поміж інших гравців.

Ефективний менеджмент неможливий без глибокого попереднього аналізу ринкових чинників. Враховуючи нинішню економічну нестабільність, питання оцінки того, наскільки швидко ТзОВ «Уніка-Авто» здатне підлаштовуватися під зміни в конкурентному середовищі, стає критично важливим для збереження лідерства.

Для глибшого розуміння ринкового стану ТзОВ «Уніка-Авто» ми застосували метод SPACE-матриці. Цей аналітичний інструмент дозволяє ідентифікувати реальну стратегічну лінію компанії, навіть якщо на підприємстві відсутня формалізована система довгострокового планування. Оцінка проводилася шляхом комплексного аналізу внутрішніх ресурсів фірми та зовнішніх умов автомобільної галузі, результати якого систематизовано в таблиці 2.6».

Таблиця 2.5

Визначення складових для побудови матриці SPACE-аналізу ТОВ  
«Уніка-Авто»

Внутрішня стратегічна позиція				Зовнішня стратегічна позиція			
Економічний потенціал (EP) («фінансова сила» (FS))				Стабільність середовища (ES) (зовнішні умови бізнесу)			
Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки
Рентабельність	5	0,4	2	Стабільність прибутку	4	0,5	2,0
Фінансова автономія	2	0,2	0,4	Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,9
Ліквідність	5	0,1	0,5	Маркетингові та рекламні можливості	3	0,2	0,6
Рівень фінансового ризику	4	0,1	0,4				
Усього			4,4	Усього			3,5
Конкурентні переваги (CA)				Привабливість галузі (IS)			
Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки	Фактори	Оцінка	Вага	Σ оцінки
Чиста рентабельність продаж	4	0,3	1,2	Рівень прибутку	6	0,4	2,4
Чиста рентабельність діяльності	4	0,2	0,8	Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	5	0,3	1,5
Доля ринку	5	0,1	0,5	Стадія життєвого циклу галузі	5	0,3	1,5
Конкурентоспроможність	3	0,2	0,6				
Використання ОВФ	4	0,2	0,8				
Усього			3,9	Усього			5,4

Джерело: розраховано автором на основі експертного оцінювання та моніторингу ринку

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (рис. 2.1).

Початок вектору знаходиться в точці початку координат, кінець вектору – в точці А з координатами:

$$X = \text{ПО} - \text{КП} = 5,4 - 3,9 = 1,5;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СО} = 4,4 - 3,5 = 0,9.$$

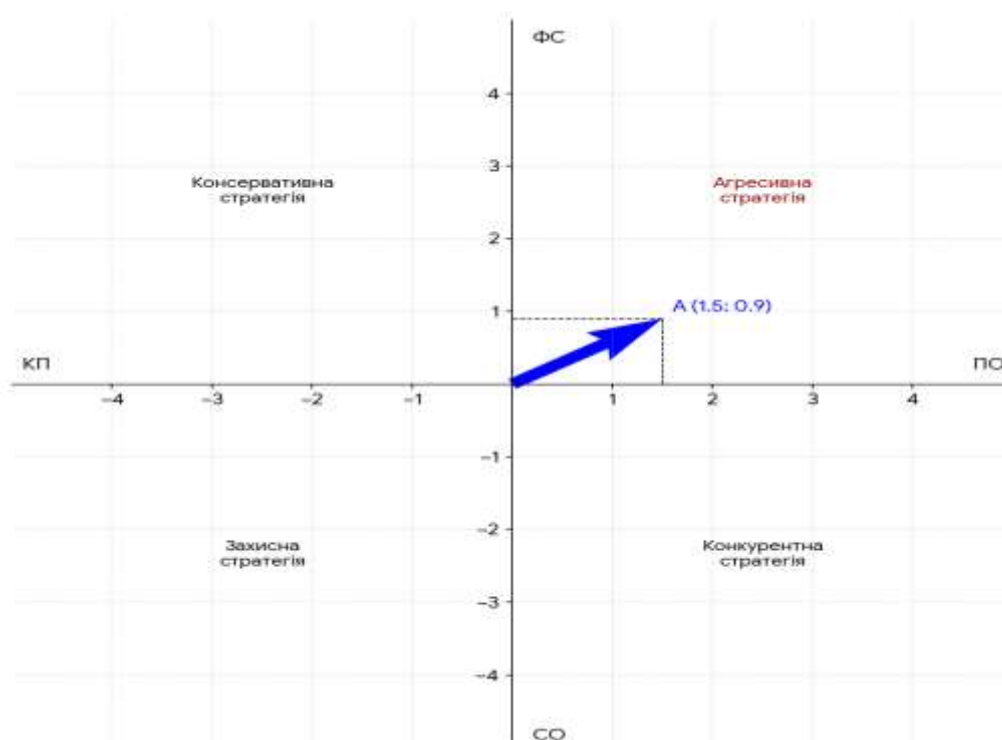


Рисунок 2.1 . Результат SPACE-аналізу ТОВ «Унікар Авто»»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Унікар Авто»

З'єднання отриманої точки з центром координат дозволяє візуалізувати вектор, який вказує на найбільш оптимальну стратегічну модель розвитку підприємства. Таким чином, для ТзОВ «Уніка-Авто» доцільним є впровадження агресивної конкурентної стратегії.

Підсумки дослідження ключових чинників ринкового середовища свідчать про те, що сегмент високотехнологічного сервісного обслуговування автотранспорту, в якому працює компанія, має стабільні темпи зростання. Завдяки міцним конкурентним позиціям, організація володіє значними резервами для розширення своєї присутності на ринку. Цього можна досягти шляхом активного використання власного інноваційного потенціалу, зокрема через впровадження новітніх цифрових сервісів та розширення спектра послуг з обслуговування сучасних видів транспорту (електромобілів тощо).

Для того щоб зрозуміти, як зовнішні умови впливають на стратегію ТзОВ «Уніка-Авто», проведемо кількісну оцінку факторів макросередовища (табл. 2.10). Вплив кожного фактора оцінюємо за шкалою: «1» — слабкий, «2» — середній, «3» — значний.

Таблиця 2.6

## Вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Унікар-Авто»

Категорія факторів	Ймовірність виникнення (вага)	Рівень впливу на стратегію	Підсумкова оцінка
(P) Політичні (стабільність, законодавство)	0,2	2	0,4
(E) Економічні (курс валют, доходи громадян)	0,3	3	0,9
(S) Соціальні фактори (попит на авто, екологічність)	0,3	3	0,9
(T) Технологічні фактори (електрокари, цифрові СТО)	0,2	1	0,2

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Унікар Авто»

Вивчення ринкових позицій організації передбачає ретельний розгляд її внутрішніх переваг і вразливих місць, а також зовнішніх перспектив та ризиків. Для комплексної оцінки конкурентоспроможності ТзОВ «Уніка-Авто» було застосовано метод SWOT-аналізу (табл. 2.11).

У ролі експертів для визначення ключових чинників впливу виступили провідні фахівці відділу маркетингу та стратегічного планування ТзОВ «Уніка-Авто». За результатами проведеної експертної оцінки, найбільш перспективними напрямками розвитку для компанії визначено збільшення ринкової частки в регіоні, диверсифікацію сервісних послуг (зокрема для нових типів двигунів) та модернізацію системи маркетингових комунікацій із клієнтами.

Таблиця 2.7

## Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Унікар-Авто»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
1. Офіційний статус дилера світових брендів (VW, Skoda). 2. Наявність сертифікованого діагностичного обладнання. 3. Висока кваліфікація технічного персоналу. 4. Сформована база лояльних клієнтів та позитивний імідж.	1. Висока вартість послуг порівняно з неофіційними СТО. 2. Недостатня активність у використанні цифрових каналів продажу. роботи. 3. Залежність від логістичних ланцюгів постачання запчастин. 4. Високі витрати на утримання великого дилерського центру..
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
1. Зростання попиту на обслуговування електромобілів. 2. Впровадження інноваційних програм лояльності. 3. Розширення асортименту через напрям вживаних авто (Trade-in). 4. Цифровізація клієнтського сервісу (онлайн-запис, мобільний додаток).	1. Нестабільність валютного курсу (зростання цін на авто). 2. Зниження купівельної спроможності потенційних клієнтів. 3. Посилення конкуренції з боку мультибрендових сервісів. 4. Можливі зміни в податковому законодавстві щодо імпорту авто.

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Унікар Авто»

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ТзОВ «Уніка-Авто» має міцний фундамент завдяки офіційному статусу та високій кваліфікації персоналу, що дозволяє впевнено конкурувати на ринку сервісних послуг. Для подальшого зростання компанії необхідно зосередитися на цифровізації клієнтського сервісу та освоєнні ніші обслуговування електромобілів, що допоможе компенсувати високу вартість послуг. Раціональне поєднання наявних переваг із гнучкими програмами лояльності дозволить підприємству мінімізувати вплив економічної нестабільності та зміцнити свою ринкову частку в довгостроковій перспективі.

### 2.3. Аналіз ефективності системи управління персоналом компанії

Трудовий потенціал ТзОВ «Уніка-Авто» — це його команда, склад якої постійно оновлюється через процеси найму, ротації чи звільнення працівників. Колектив підприємства є різноманітним за рівнем підготовки, досвідом роботи, віком та посадами. Щоб зрозуміти, наскільки стабільним є штат, ми аналізуємо показники інтенсивності обороту, плинності кадрів та коефіцієнт постійності персоналу.

Кількість співробітників у компанії залежить від обсягів продажу машин, складності сервісних робіт та внутрішнього штатного розкладу. Весь персонал ТзОВ «Уніка-Авто» можна розділити на кілька основних груп:

- керівна ланка (директор, начальники відділів);
- профільні фахівці з вищою освітою (інженери, фінансисти);
- технічні спеціалісти;
- допоміжний персонал.

За професіями штат автоцентру ділиться на конкретні напрями: менеджери з продажу автомобілів, майстри-приймальники СТО, автомеханіки та діагности, фахівці з гарантійного обслуговування, логісти з вибору запчастин, бухгалтери та адміністратори.

Якісне формування команди є стратегічним завданням для ТзОВ «Уніка-Авто», адже саме професіоналізм людей гарантує успішну роботу дилерського центру. Зміни в чисельності персоналу за останні три роки наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

## Динаміка чисельності персоналу в 2022-2024 р.

Категорія співробітника	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Темп росту, %
	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	Осіб	Структура, %	
керівник компанії	1	0,27	1	0,28	1	0,29	100
Адміністративний персонал	4	1,08	4	1,11	4	1,16	100
керівники структурних підрозділів	6	1,62	6	1,67	6	1,74	100
Системні адміністратори та мережеві інженери	27	7,3	25		24	6,95	96
інженери з радіо- та бездротових технологій	239	64,59	235	65,46	226	65,51	94,56
техніки з монтажу та обслуговування	81	21,89	76	21,17	72	20,87	88,88
Інші фахівці	12	3,25	12	3,35	12	3,48	100
Всього	370	100	359	100	345	100	93,24

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Унікар Авто»

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна констатувати, що протягом 2023–2025 років загальний штат ТзОВ «Уніка-Авто» скоротився на 25 співробітників. Основу колективу та найбільш затребувану категорію персоналу складають технічні фахівці сервісної зони (механіки та діагности), які мають найбільшу питому вагу в структурі компанії.

Чисельність інженерно-технічного складу та майстрів-приймальників зменшилася з 27 осіб у 2023 році до 24 у 2025 році, що зумовлено виходом окремих працівників на пенсію. Кількість автослюсарів та техніків з обслуговування також зазнала скорочення — з 81 до 72 осіб, що стало результатом внутрішньої оптимізації штатних одиниць на підприємстві. Показники чисельності інших категорій персоналу протягом досліджуваного періоду залишалися стабільними.

Нині докорінно змінюється погляд на ефективність бізнесу: успішним та стабільним стає не те підприємство, де від людей вимагають лише виконання плану продажів, а те, яке створює комфортне середовище для роботи. У таких умовах фахівці самі прагнуть працювати з максимальною віддачею, демонструючи лояльність до компанії.

Опитування персоналу ТзОВ «Уніка-Авто» щодо факторів, які мотивують їх працювати продуктивніше, дозволило виділити найважливіші пріоритети:

- Фінансова винагорода: суттєве підвищення окладу (76,2% опитаних) та пряма залежність доходу від особистих результатів (74,6%);
- Професійне зростання: реальні шанси на підвищення кваліфікації через навчання від виробників авто (73,0%) та зрозумілі перспективи кар'єрного руху (55,6%);
- Система бонусів: додаткові виплати за високу якість сервісу та перевиконання плану (69,8%);
- Справедливість: врахування при нарахуванні премій лише тих показників, на які майстер чи менеджер реально може вплинути (57,1%);
- Технологічність: впровадження автоматизованих систем діагностики, використання електронних баз клієнтів (CRM) та перехід на електронний документообіг в автоцентрі (50,8%).

Ці дані (рис. 2.4) підтверджують, що для колективу ТзОВ «Уніка-Авто» матеріальні стимули залишаються ключовими, проте сучасні інструменти роботи та можливості для навчання відіграють все більшу роль у їхній мотивації.



Рисунок 2.4 – Рейтингова оцінка основних факторів, які, на думку респондентів, можуть впливати на збільшення продуктивності праці  
Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Уніка-Авто»

Для вивчення причин незадоволеності персоналу рівнем заробітної плати було застосовано математичне моделювання. Проведені розрахунки підтвердили високу точність обраної моделі (показник AUC склав 0,86), що дозволяє достовірно визначити чинники, які найбільше впливають на настрої колективу ТзОВ «Уніка-Авто». Завдяки методу максимізації індексу Юдена було встановлено оптимальний поріг для прийняття управлінських рішень, при цьому чутливість аналізу досягла 83,3%, а його специфічність — 76,3%.

Отримані результати продемонстрували цікаву закономірність: посилення контролю з боку адміністрації за дотриманням трудової дисципліни фактично знижує ймовірність негативного сприйняття зарплати працівниками ( $p = 0,02$ ). Це свідчить про те, що чіткі правила та порядок у компанії створюють відчуття справедливості в оплаті праці.

Опитування фахівців ТзОВ «Уніка-Авто» показало, що наразі лише 58,7% співробітників задоволені своїм рівнем доходу. При цьому переважна більшість персоналу наголошує на важливості мотивації: 98,4% респондентів виділяють матеріальні виплати, а 92,1% — підкреслюють значущість нематеріальних чинників (визнання, умови праці, ставлення керівництва).

Аналізуючи управління кадрами ТОВ «Уніка-Авто» сформуємо таблицю даних щодо основних результатів кадрового забезпечення (табл.2.23).

Таблиця 2.9

Оцінка діючої системи управління персоналом у ТЗОВ «Уніка-Авто»

ТОВ «Уніка-Авто»

Напрямок кадрової політики	Перелік заходів	Плюси	Мінуси
Пошук та відбір персоналу	Розміщення вакансій на провідних ресурсах та власному сайті	Низькі витрати на залучення кандидатів	Тривалий час закриття вузьких вакансій (діагностів тощо)
	Співпраця з технічними коледжами та ВНЗ	Формування бази молодих спеціалістів	Низький рівень практичних навичок у випускників
	Професійне тестування та багаторівневі інтерв'ю	Якісна оцінка фахових знань кандидатів	Ризик суб'єктивізму при оцінці особистих якостей
Система мотивації	Преміювання за результатами виконання плану продажів та сервісу	Стимулювання до перевиконання планових показників	Недоробки в оцінці діяльності співробітника
Професійне навчання	Навчання від дистриб'юторів, сертифікаційні курси Volkswagen/Skoda	Підтвердження високої кваліфікації та кар'єрний зріст	Висока вартість спецкурсів та відрив від основної роботи
Адаптація та культура	Програми наставництва для нових механіків та консультантів	Швидке входження в робочий процес та вивчення стандартів	Брак часу у досвідчених майстрів для навчання новачків
Кадровий резерв	Формування бази потенційних кандидатів на керівні посади	Можливість швидкої заміни критично важливих фахівців	Часткова неуккомплектованість штату через дефіцит кадрів у галузі

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «Уніка-Авто»

Підсумовуючи результати аналізу, можна виділити кілька ключових факторів у діяльності ТзОВ «Уніка-Авто», які необхідно врахувати при створенні нової системи розвитку персоналу:

- Технологічна складність. Постійне оновлення модельного ряду (зокрема електрокарів) та впровадження нових цифрових систем діагностики вимагають від майстрів регулярного навчання. Це змушує компанію витратити значні кошти на професійну перепідготовку кадрів та закупівлю найсучаснішого обладнання.

- Складність мотивації. На сьогодні в автоцентрі діє досить жорстка система оплати праці, обмежена бюджетом. Це заважає керівництву гнучко стимулювати кращих працівників грошовими методами, що знижує загальне бажання персоналу працювати ефективніше.

- Ринковий тиск. Велика кількість конкурентів змушує ТзОВ «Уніка-Авто» постійно розширювати перелік послуг. Окрім звичайного ремонту, доводиться пропонувати клієнтам комплексні пакети обслуговування, вигідні кредитні програми та ексклюзивні сервіси.

- Труднощі в оцінці роботи. Результат роботи механіка чи менеджера не завжди видно одразу (це так званий відкладений ефект). Через це складно об'єктивно оцінити реальний внесок кожного працівника та побудувати таку систему преміювання, яку б усі вважали справедливою.

- Навантаження на керівників. Попри те, що кожен займається своєю справою, на керівників підрозділів лягає все більше обов'язків. Вище керівництво передає частину функцій (зокрема управління підлеглими) на нижчі рівні, що вимагає від лінійних менеджерів вищої управлінської майстерності.

## Висновки до другого розділу:

1. Фінансово-економічний стан. Дослідження показників за 2023–2025 роки показало, що підприємство має міцну матеріальну базу та стабільний рівень витрат. Проте значне зростання собівартості та матеріальних витрат призвело до різкого падіння чистого прибутку. Це свідчить про те, що існуюча модель управління витратами потребує перегляду, а компанії необхідно шукати нові шляхи підвищення прибутковості через ефективніше використання ресурсів.

2. Стан трудового потенціалу. За останні три роки штат компанії скоротився на 25 осіб у результаті внутрішньої оптимізації. Попри те, що розрахункова продуктивність праці зросла, навантаження на ключових фахівців (механіків, діагностів та менеджерів) суттєво збільшилося. Це створює ризики зниження якості сервісу та професійного вигорання колективу, що вимагає впровадження нових програм підтримки та розвитку персоналу.

3. Ефективність управління кадрами. Аналіз діючої системи менеджменту виявив, що у ТзОВ «Уніка-Авто» добре налагоджені технічні тренінги, проте не вистачає прозорої системи мотивації та цифрових інструментів для оцінки роботи. Більшість працівників (понад 70%) відчують потребу в кращому матеріальному стимулюванні та чітких перспективах кар'єрного зростання, що є важливим сигналом для керівництва.

4. Ринкова стійкість та ризики. Результати SWOT-аналізу та SPACE-матриці підтвердили, що автоцентр займає «агресивну» позицію на ринку завдяки офіційному статусу та високій репутації. Проте низький рівень цифровізації внутрішніх процесів та застарілі методи контролю над витратами є «слабкими місцями», які можуть завадити компанії розвиватися у 2026 році.

Отже, результати другого розділу підтверджують, що для подолання фінансових труднощів та зміцнення позицій ТзОВ «Уніка-Авто» необхідно терміново вдосконалити систему розвитку персоналу, зробивши її більш технологічною та орієнтованою на результат.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ТОВ «Уніка-Авто»

Постійний розвиток співробітників — це головна запорука успіху будь-якого бізнесу. Сьогодні знання застарівають дуже швидко через стрімкий розвиток технологій, тому компанія ризикує втратити прибуток, якщо навички її команди не відповідатимуть сучасним вимогам. Коли працівники вчаться і здобувають новий досвід, вони не лише приносять більше користі фірмі, а й стають ціннішими фахівцями на ринку праці, отримуючи кращі шанси на кар'єрне зростання.

Стратегія розвитку персоналу — це чіткий план дій, який розробляє керівництво для досягнення тривалих цілей. Головне завдання такого плану — сформувати професійну та дружну команду, яка здатна вирішувати складні завдання. При цьому важливо, щоб плани з навчання завжди збігалися з реальними фінансовими можливостями компанії та її стратегічними планами на майбутнє.

Можна виділити дві головні особливості стратегії розвитку кадрів:

1. Орієнтація на майбутнє. Цей план розрахований на довгий термін, оскільки неможливо миттєво змінити мислення людей, їхню мотивацію чи звичний стиль роботи. Такі глибокі перетворення завжди потребують часу.

2. Тісний зв'язок із загальними планами компанії. Стратегія навчання повинна постійно підлаштовуватися під зміни на ринку та внутрішні потреби фірми. Якщо компанія змінює курс, вона має одразу коригувати й вимоги до персоналу: його чисельність, рівень знань та вміння менеджерів.

Розвиток персоналу може бути як частиною загальної стратегії організації, так і окремим документом, що її доповнює. У будь-якому разі, плани з навчання завжди залежать від того, яку бізнес-модель обрало підприємство. Простіше кажучи: під кожен конкретну стратегію розвитку компанії потрібно підбирати свій унікальний спосіб підготовки та розвитку людей.

Стратегія, за якою розвивається персонал у ТзОВ «Уніка-Авто», має на меті досягнення таких ключових результатів:

**Єдність у діях (організаційна інтеграція):** Усі керівники — від директора до начальників відділів — працюють за єдиним планом розвитку команди. Вони діють злагоджено, допомагаючи один одному впроваджувати нові методи управління в щоденну роботу.

**Відповідальність та відданість:** Важливо, щоб кожен працівник поділяв цінності автоцентру. Це означає не просто виконання обов'язків, а щире прагнення досягати спільних цілей та якісно виконувати свою роботу.

**Універсальність та гнучкість (функціональність):** Ми відходимо від суворих обмежень «це не моя робота». Працівники вчаться бути багатофункціональними, а компанія пропонує різні зручні формати співпраці — від повної до часткової зайнятості.

**Готовність до змін (структура):** Колектив має бути готовим постійно вчитися та швидко підлаштовуватися під оновлення в компанії. Головний акцент робиться на високу якість результатів та створення комфортних умов, де робота приносить професійне задоволення.

Ключова причина, чому розвиток команди у ТзОВ «Уніка-Авто» є настільки важливим, полягає в тому, що якість обслуговування автомобілів напряму залежить від майстерності технічного персоналу. Саме кадрова служба (HR-відділ) забезпечує автоцентр кваліфікованими фахівцями, що є непростим завданням в умовах дефіциту досвідчених майстрів на ринку. Компанія робить усе можливе — від перегляду зарплат до впровадження сучасних навчальних платформ, — щоб утримати кращих спеціалістів та допомогти їм рости професійно.

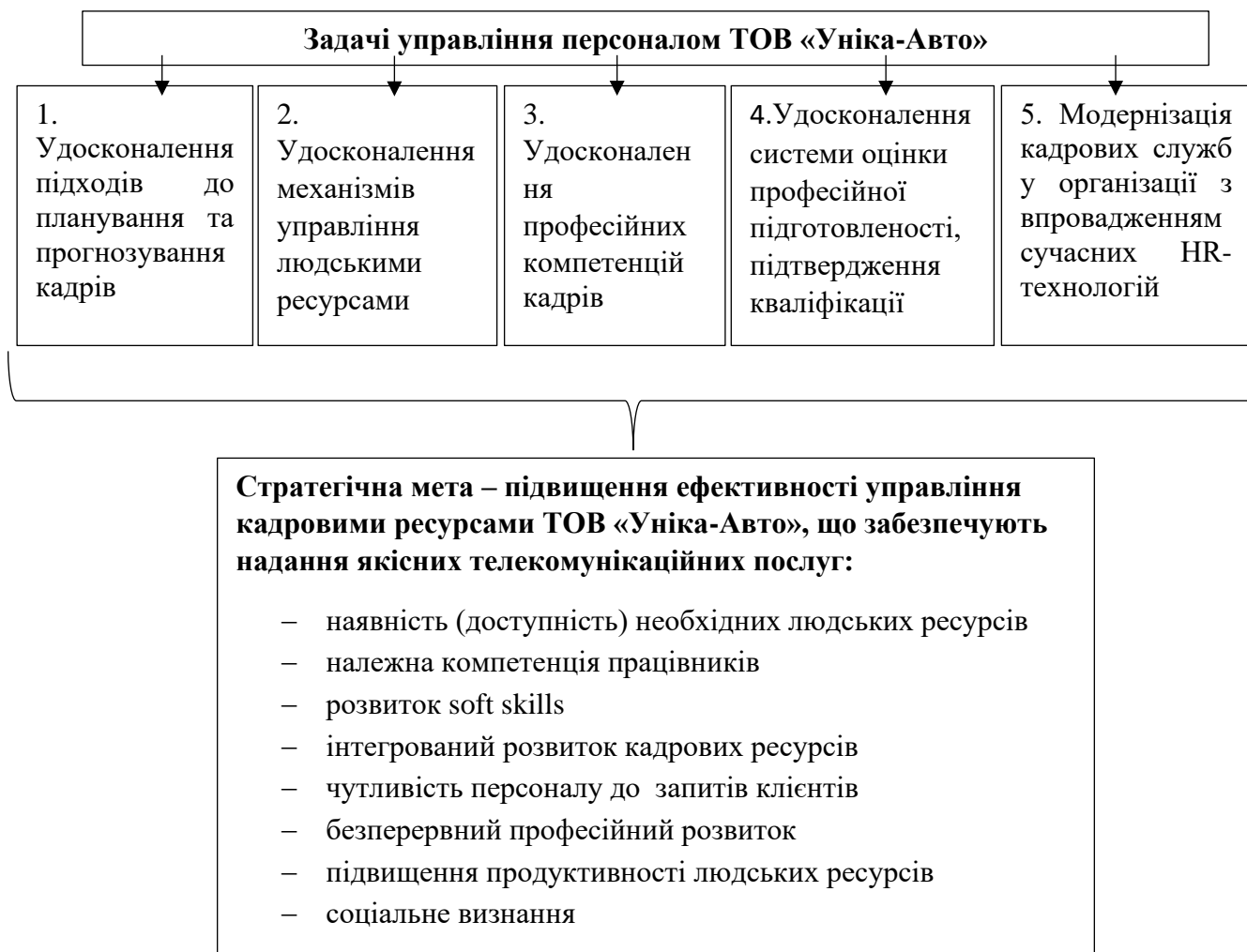


Рисунок 3.1. Структура стратегії управління розвитком персоналу ТОВ «Уніка-Авто»

Джерело: побудовано автором

Крім того, відділ персоналу ТзОВ «Уніка-Авто» постійно стежить за результатами роботи колективу. Завдяки налагодженій системі «зворотного зв'язку», кожен працівник розуміє свої помилки та знає, як покращити результати. Це дозволяє вчасно коригувати роботу команди та гарантує, що клієнти отримують сервіс найвищого рівня.

В автомобільному бізнесі, як і в інших сучасних сферах, кадрова служба бере активну участь у розробці стратегії компанії та допомагає приймати правильні рішення. Це дозволяє діяти на випередження. Наприклад, замість

того, щоб у паніці шукати нових майстрів на ринку, коли хтось звільнився, HR-відділ може запропонувати систему внутрішнього навчання. Це допоможе швидше готувати власних фахівців і дасть працівникам реальний шанс на кар'єрне зростання всередині автоцентру.

Сьогодні роль відділу кадрів у плануванні бізнесу стає вирішальною. Якщо фахівці з персоналу не знають про плани керівництва, вони не зможуть підібрати потрібних людей. Наприклад, якщо ТзОВ «Уніка-Авто» вирішить зробити ставку на ремонт складних електромобілів, а відділ кадрів продовжуватиме наймати звичайних механіків, виникне гостра нестача знань. Саме тому синхронізація планів розвитку персоналу із загальними цілями компанії є запорукою її стабільної роботи та успіху.

Для ТзОВ «Уніка-Авто», яке працює в умовах жорсткої конкуренції на автомобільному ринку, побудова системи розвитку кадрів має критичне значення. Саме вона гарантує здатність компанії впроваджувати інновації, швидко підлаштовуватися під зміни та надавати сервіс найвищого рівня. Ми пропонуємо розглядати систему управління розвитком як єдиний комплекс дій, спрямованих на створення, покращення та максимально ефективного використання професійних можливостей кожного працівника.

Структура цієї системи включає чотири основні блоки, які забезпечують злагоджену роботу всього колективу:

Таблиця 3.1

#### Організаційні інструменти розвитку персоналу ТзОВ «Уніка-Авто»

Елемент системи	Зміст заходів	Очікуваний вплив на розвиток персоналу	Вплив на діяльність компанії «Уніка-Авто»
Освітньо-тренінговий блок	Професійні тренінги від виробників (VW, Skoda), курси з обслуговування електромобілів, сертифікація майстрів-діагностів.	Глибокі технічні знання, опанування новітнього обладнання та софту.	Зростання швидкості та якості ремонту, менше повторних звернень, задоволені водії.
Мотиваційно-оцінний блок	Впровадження KPI за якістю роботи («з першого разу»),	Бажання працювати на результат, особиста відповідальність за	Збільшення прибутку, менше звільнень професіоналів, висока

	бонуси за високий індекс задоволеності клієнтів (CSI), прозорі рівні кваліфікації.	кожне авто.	продуктивність праці.
Інноваційно-креативний блок	Конкурси «Краща ідея для СТО», змагання між змінами (гейміфікація), впровадження внутрішніх пропозицій щодо покращення логістики запчастин.	Творчий підхід до роботи, відчуття причетності до успіху компанії.	Впровадження сучасних методів обслуговування, випередження конкурентів за рівнем сервісу.
Соціально-психологічний блок	Програми наставництва для молодих механіків, тренінги зі стресостійкості для менеджерів, корпоративні заходи для зміцнення команди.	Згуртованість колективу, захист від професійного вигорання.	Зниження витрат на пошук нових кадрів, дружня атмосфера в автоцентрі.

*Джерело: сформовано автором*

Запропонована схема роботи системи розвитку команди в ТзОВ «Уніка-Авто» побудована на постійному оновленні навичок працівників. Весь процес складається з п'яти послідовних кроків:

1. Перевірка навичок (Діагностика): На першому етапі ми визначаємо, що вже вміє працівник і чого йому не вистачає. Для цього використовуються анкетування, професійні тести та метод «зворотного зв'язку», коли роботу фахівця оцінюють колеги та керівники.

2. Створення особистого плану росту: Для кожного співробітника складається індивідуальна «дорожня карта». У ній чітко прописується, яких професійних висот він має досягти та як це допоможе його кар'єрі в автоцентрі.

3. Навчальний процес: Безпосереднє проведення курсів, тренінгів або майстер-класів. Це може бути навчання від виробників авто, робота з досвідченим наставником або використання корпоративної онлайн-платформи.

4. Аналіз результатів: Після навчання ми перевіряємо, як змінилася якість роботи. Наприклад, чи став майстер швидше проводити діагностику або чи зросла кількість задоволених клієнтів у менеджера з продажу.

5. Оновлення системи: На основі отриманих результатів ми вдосконалюємо саму програму навчання, щоб вона завжди відповідала новим технологіям (наприклад, появи нових моделей електрокарів) та ринковим змінам.

Якісне управління розвитком команди — це головний фундамент успіху ТЗОВ «Уніка-Авто» на сучасному автомобільному ринку. Оскільки технології в автобізнесі змінюються миттєво (поява електрокарів, складні цифрові системи діагностики), а вимоги клієнтів до сервісу постійно зростають, компанії важливо підвищувати ефективність роботи, не збільшуючи при цьому кількість працівників. Саме тому ми пропонуємо впровадити комплексний план дій: він допоможе персоналу швидше здобувати нові навички, зробить робочі процеси простішими завдяки цифровим інструментам та сформує в колективі звичку постійно вчитися і вдосконалюватися.

Таблиця 3.2.

## Комплекс заходів із розвитку персоналу ТОВ «Уніка-Авто»

Заходи	Очікуваний ефект	Орієнтовні витрати, тис. грн.
Запуск корпоративної онлайн-платформи для навчання (LMS)	Зростання рівня кваліфікації майстрів на 25%, пришвидшення стажування новачків.	450
Впровадження програм нематеріального заохочення (гнучкий графік, бонуси, «кращий працівник місяця»)	Зниження рівня звільнень (плинності) на 15%, покращення атмосфери в колективі.	120
Автоматизація оцінки роботи через HRM-систему	Скорочення паперової роботи на 10%, прозора та чесна оцінка результатів кожного майстра.	250
Цикл тренінгів із сервісу та техніки продажів	Збільшення кількості закритих угод на 8–10%, зростання середнього чека СТО.	180
Розробка та впровадження показників ефективності (KPI)	Краща керованість відділами, ріст продуктивності праці в цілому на 12%.	100
РАЗОМ	Покращення ключових показників діяльності підприємства	1100

Процес вдосконалення команди в ТзОВ «Уніка-Авто» має бути цілісним і поєднувати в собі не лише навчання, а й систему мотивації, підтримку нових ідей та розвиток корпоративних цінностей. Запропонований підхід дозволить компанії ефективніше керувати людьми, оптимізувати видатки та забезпечити стабільно високу якість сервісу, що автоматично підвищить прихильність клієнтів.

Дуже важливо, щоб ця система легко підлаштовувалася під нові автомобільні технології, була частиною загальної ІТ-мережі автоцентру та базувалася на принципі безперервного навчання протягом усієї кар'єри працівника.

Таблиця 3.3

Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів для ТзОВ «Уніка-Авто»

Показник результативності	2025 (база)	2026 (прогноз)	Відхилення, %
Чистий вигог від надання послуг, тис. грн.	311822	355000	+13,8
Чистий прибуток підприємства, тис. грн	6124	10200	+66,6
Віддача від інвестицій у персонал (рентабельність), %	6,32	10,8	+4,48 п.п.
Середній виробіток на одного працівника, тис. грн.	1450	1650	+13,8
Рівень плинності кадрів (звільнень), %	18	13	-5,0

На сьогодні ТзОВ «Уніка-Авто» перебуває на етапі якісного оновлення свого кадрового складу. Це зумовлено як зовнішніми викликами ринку, так і прагненням зробити внутрішню роботу максимально ефективною. Запропонована нами модель розвитку персоналу — це не просто набір тренінгів, а цілісний механізм, який поєднує професійне навчання, сучасні цифрові HR-інструменти та нову корпоративну культуру.

Вкладення коштів у розвиток людей дає потужний фінансовий результат. Згідно з розрахунками, ми очікуємо зростання прибутку на 66,6 %,

а віддача від витрат на персонал (рентабельність) має піднятися з 6,32 % до 10,8 %. Те, що ми плануємо збільшити виробіток та розширити базу клієнтів без найму нових людей, свідчить про реальну оптимізацію роботи та гнучкість управління.

### **Висновки до третього розділу:**

1. Комплексний підхід до модернізації. Запропоновано систему заходів, що охоплює не лише навчання технічного персоналу, а й цифровізацію управління (впровадження LMS-платформи та HRM-системи), а також розвиток корпоративної культури. Таке поєднання дозволить автоматизувати рутинні процеси, звільнити час менеджерів для стратегічних завдань та підвищити точність оцінки роботи кожного працівника.

2. Економічна доцільність інвестицій. Розрахунки показали, що загальний обсяг необхідних інвестицій у розвиток персоналу становить 1 100 тис. грн. Попри ці витрати, прогнозується суттєвий ріст ключових фінансових показників: очікується збільшення чистого прибутку на 66,6% та зростання виторгу на 13,8%. Це доводить, що витрати на навчання є вигідною інвестицією, яка повністю окупається за рахунок вищої продуктивності праці.

3. Покращення якісних показників. Окрім прямого фінансового зиску, впровадження програми дозволить знизити рівень плинності кадрів на 5%. Це надзвичайно важливо для автобізнесу, оскільки збереження досвідчених майстрів дозволяє уникати витрат на постійний пошук нових співробітників та гарантує клієнтам стабільно високу якість ремонту й обслуговування.

4. Стратегічна перспектива. Створення середовища для безперервного навчання (Lifelong Learning) зробить ТзОВ «Уніка-Авто» максимально гнучким до технологічних змін. Компанія зможе швидше за конкурентів опанувати інновації (наприклад, сервіс нових моделей електрокарів), що забезпечить їй тривалий успіх та високу лояльність клієнтів у майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом у сучасних умовах є стратегічним напрямом діяльності будь-якого підприємства, адже саме людський капітал визначає конкурентоспроможність, інноваційність та здатність організації до адаптації в умовах динамічного ринку. Розвиток персоналу виступає не лише інструментом підвищення професійної компетентності працівників, а й важливим чинником формування корпоративної культури, мотивації та довгострокової стабільності бізнесу.

Дослідження показало, що інвестиції у розвиток персоналу мають комплексний характер і забезпечують багатогранний ефект: економічний, соціальний, організаційний та психологічний. Вони сприяють зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню задоволеності роботою та формуванню позитивного іміджу компанії. Водночас оцінка ефективності таких інвестицій є складним завданням через їх непрямий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Уточнене поняття «розвиток персоналу» дозволяє розглядати його як поступове вдосконалення якісних характеристик працівників, що мають значення для досягнення стратегічних цілей організації. Запропонована модель системи розвитку персоналу довела, що навчання є системоутворюючим елементом, а сама система має бути адаптивною, варіативною та здатною реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Практичні рекомендації для ТОВ «Уніка-Авто» підтвердили, що впровадження комплексної системи розвитку персоналу дозволяє прогнозувати ефективність навчання, визначати напрями вдосконалення кадрової політики та забезпечувати її економічне обґрунтування. Особливу увагу слід приділити моніторингу результатів, який має включати оцінку затребуваності програм, якості їх організації, рівня задоволеності працівників та економічної віддачі.

Таким чином, розвиток персоналу слід розглядати як стратегічний ресурс підприємства, що визначає його здатність до інновацій, адаптації та

стабільного зростання. Система розвитку персоналу повинна бути комплексною, гнучкою та орієнтованою на довгострокову перспективу. Її ефективність має оцінюватися не лише через економічні показники, але й через соціальні та організаційні результати, що у сукупності формують конкурентні переваги компанії.

Завершуючи дослідження, можна підкреслити, що розвиток персоналу є не просто функцією управління, а стратегічною інвестицією у майбутнє підприємства. Саме від якості цієї системи залежить здатність організації досягати поставлених цілей, утримувати та розвивати таланти, формувати ефективну команду та забезпечувати довготривалу успішність на ринку.

### Список використаних джерел:

1. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2 (31). С. 3-8.
2. Бабчинська О. І., Горшков М. А. Ефективне управління розвитком персоналу в інноваційно-активних підприємствах для підвищення конкурентоздатності. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL : <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4628/4667>
3. Белікова І. Компетентнісний підхід у оцінюванні роботи персоналу закладів охорони здоров'я. *Управління закладом охорони здоров'я*. 2019. N2. С.82-87.
4. Білинська М., Попченко Т. Розвиток інтелектуального та кадрового менеджменту в державному управлінні охороною здоров'я. *Головний лікар*. 2021. №11 (79). С. 69 - 73.
5. Білоус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
6. Васюткіна Н. В, Самітов Р. О., Колісник М. О. Формування системи розвитку персоналу підприємств на інноваційних засадах в умовах цифровізації економіки. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 1(46). С. 31-37. URL : <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/616/590>

7. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П. Стратегічний hr-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2020. № 59. С. 52-64. URL : <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/1958?locale=ru>
8. Верба В.А., Загородніх О.А. Проектний аналіз: підручник. К.: КНЕУ, 2000. 322 с.
9. Водолажська Т. О., Гура К. В., Семенова Т. Ю. Оцінювання компетенцій працівників підприємства: методичний інструментарій. *Ефективна економіка*. 2024. №8. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4489>
10. Володжарська Т.О., Ачкасова Л.М. Формування стратегії розвитку персоналу на інноваційних засадах. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. № 44. С. 79-94. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/6bf885c7-cc07-4af4-b874-ff758ddcdaf5/content>
11. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. №1 (33). С.33–42.
12. Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 208-214. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/8\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/36.pdf)
13. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник*

*Ужгородського національного університету*. 2021. № 36. С. 46-50.

URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf)

14. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №12. С.46–51. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6>.
15. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. *Менеджмент*. 2024. . URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24.\\_topic\\_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislaw-E.-Zaslavskyi-159-168.pdf)
16. Клименко О. Підбір персоналу: основні підходи, етапи, методи. *Практика управління медичним закладом*. 2021. №9. С.72-84.
17. Климчук А. О. Еволюція наукових концепцій учених щодо дослідження сутності управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. №6, ч.2. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6\\_1\\_2016ua/41.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_1_2016ua/41.pdf)
18. Ковальська К. В., Солодаренко-Літковська Р. А. Організаційно-методичні аспекти реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 150–154. URL : <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4705&i=23>
19. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2014. 204 с.
20. Крячкова Л.В. Створюємо систему оцінки діяльності персоналу. *Головна медична сестра*. 2023. №1. С.25-34.

21. Кустрич Л. О., Кустрич В. І. Інновації в системі управління персоналом. *Економіка та держава*. 2022. №4. С.34–38.
22. Лівінський А., Бортник У. Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-114>
23. Мантур-Чубата О., Шелест І., Данілкова А., Зелена М. Розвиток персоналу як невід’ємна частина стратегії управління персоналом. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 71–78. URL : <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/100>
24. Машика Ю. В. Сучасний стан ринку праці України в умовах світової фінансової та економічної кризи. *Економіка, планування та управління в галузях*. 2012. № 22 (1). С. 185,250-254.
25. Мільнушкін К. В. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. *Економічні науки*. 2024. № 1 (73). С. 44-49. URL : <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2877/3332>
26. Носуліч Т.М. Кадровий потенціал системи охорони здоров’я: проблеми та перспективи розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2020. №1/2020. С. 173-179.
27. Онікієнко В.В., Ткаченко Л.Г., Ємельяненко Л.М. Розвиток ринку праці України: тенденції та перспективи / За ред. В.В. Онікієнка. К.: РВПС України НАН України, 2007. 286 с.
28. Офіційний сайт ТОВ «Уніка-Авто». URL: <https://o3.ua/>

- 29.Петрова І. Л. Стратегічне управління розвитком персоналу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2011. № 5(50). С. 128–132. URL: <https://library.krok.edu.ua/ua/kategoriji/statti/822-stratehichneupravlinnia-rozvytkom-personalu>
- 30.Ситник Й.С. Еволюція управління персоналом та людського фактора в системі менеджменту підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №2 (02) . URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2\\_2016/40.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/2_2016/40.pdf)
- 31.Сукрушева Г. О. Адаптація зарубіжного досвіду моделей мотивації як ефективного інструменту управління персоналом організації в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 1–5.
- 32.Таран О. М., Сербін В. В. Стратегія розвитку персоналу: сучасні тренди та технології. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 5 (5). С. 714-723. URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/14684/14754>
- 33.Федоришина Л., Герасимчук Л. Розвиток персоналу в системі менеджменту підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2, Р. 189–196. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/201>
- 34.Шипуліна Ю. С., Бур'ян О. О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687>
- 35.Якимова Н. С., Марценюк О. В., Мойсеєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка і*

*суспільство.* 2021. № 32. URL :  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>

36. Яковенко І. В., Петряєв О. О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., Велико-Тирново, 20 березня 2020 р., Болгарія: Access Press, 257–262.
37. Чайка Г.Ю., Мардус Н.Ю., Логвінов Ю.А. Коефіцієнтний аналіз трудових ресурсів і витрат на оплату праці: розрахунок за фінансовою і статистичною звітністю та сучасні тенденції аналізу (на прикладі підприємств готельно-ресторанного бізнесу). *Інвестицій, практика та досвід.* 2018. №22. С. 90-96. URL:  
[http://www.investplan.com.ua/pdf/22\\_2018/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2018/17.pdf)