

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ  
ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

**кваліфікаційна робота**  
здобувачки вищої освіти  
4 курсу заочної форми навчання  
**Каміли ЛЕМАК**

**Науковий керівник:**  
доцент, кандидат наук з державного  
управління, доцент  
**Наталія МИХАЛІЦЬКА**

**Рецензент**  
Директор ТОВ «Мобіліс-АМ»  
**Тарас КАЗМІРЧУК**

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

Завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки  
\_\_\_\_\_ Марта КОПИТКО  
(підпис)

Львів  
2026

## АНОТАЦІЯ

ЛЕМАК К. Ефективність управління персоналом сучасного підприємства.  
– Рукопис.

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

У першому розділі проведено теоретичне дослідження основи управління персоналом на сучасному підприємстві. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ». У третьому розділі визначено напрями підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві в умовах сучасних викликів. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено конкретні пропозиції.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, кадровий потенціал, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

## ABSTRACT

LEMAK K. The effectiveness of personnel management in a modern enterprise.  
– 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 provides a theoretical study of the basics of personnel management in a modern enterprise. The second section provides an analysis of the personnel management system of Mobilis-AM LLC. The third section identifies areas for improving the efficiency of personnel management in the enterprise in the face of modern challenges. Based on the study of theoretical and practical materials, relevant conclusions were drawn and specific proposals were made.

**Keywords:** personnel, personnel management, human resources, external environment, internal environment.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		4
<b>РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА</b>		7
1.1.	Сутність, роль і значення управління персоналом в умовах трансформації сервісної економіки	7
1.2.	Концепції та підходи до формування системи управління персоналом	12
1.3.	Показники та методи оцінки ефективності управління персоналом	15
	Висновки до першого розділу	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»</b>		20
2.1.	Загальна характеристика підприємства та його кадровий потенціал	20
2.2.	Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища	26
2.3.	Аналіз ефективності використання персоналу та кадрової політики	34
	Висновки до другого розділу	45
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b>		46
	Висновки до третього розділу	53
<b>ВИСНОВКИ</b>		54
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		56
<b>ДОДАТКИ</b>		61

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах ринкової конкуренції, цифрової трансформації та воєнної нестабільності в Україні автосервісні підприємства переживають масштабну трансформацію бізнес-процесів, де особливого значення набуває ефективне управління персоналом. Якість кадрового забезпечення, рівень професійної підготовки працівників, їх здатність працювати з сучасним діагностичним обладнанням, формувати сервісно-орієнтоване спілкування з клієнтом та забезпечувати високий рівень технічного обслуговування безпосередньо впливають на результативність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Воєнні події в Україні, посилення трудової міграції, дефіцит кваліфікованих технічних фахівців, а також зростання витрат на підготовку персоналу та загострення конкуренції на ринку сервісного обслуговування призвели до ускладнення процесів формування, адаптації, мотивації та утримання кадрового потенціалу. У таких умовах ефективне управління персоналом стає не лише функціональною HR-задачею, а стратегічним чинником забезпечення економічної стійкості, розвитку клієнтських сервісів та підвищення якості послуг автосервісного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях вітчизняних дослідників: Алькема В. Г., Скиба В. М. (2025) [1], Кириченко О. (2023) [2], Гурська І.С., Герчанівська С.В. (2023) [3], Кучеренко С. К., Колосов А. М. [4], значна увага приділяється формуванню ефективної системи управління персоналом, методам оцінювання трудового потенціалу, мотивації, цифровізації HR-процесів. У роботах Новікової М. М., Швед А. Б. (2021) [5], Довгань Л.Є. (2018) [6] розглянуто інструменти розвитку компетенцій та підвищення продуктивності праці. Автори Кондратюк, І. (2024) [7], Шматько Н., Кармінська-Белоброва М. (2024) [8] акцентують увагу на автоматизації HR-функцій та впровадженні цифрових технологій. Дослідження управління персоналом, саме в автосервісних підприємствах, із врахуванням галузевих особливостей,

сервісної моделі бізнесу, кадрового дефіциту та воєнних загроз досліджувалися у роботах Спіциної А. Є. (2023) [9], Ложачевської О.М. (2018) [10].

Отже, дослідження ефективності управління персоналом автосервісного підприємства є актуальним як у науковому, так і в практичному аспектах, адже дозволяє визначити напрями оптимізації кадрової політики, впровадження сучасних HR-технологій та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Метою кваліфікаційної роботи** є обґрунтувати теоретичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом автосервісного підприємства в умовах сучасних викликів і трансформаційного середовища.

**Завданням кваліфікаційної роботи є:**

- дослідити теоретичну сутність управління персоналом та визначити його роль у діяльності автосервісного підприємства;
- проаналізувати сучасні підходи та методи оцінювання ефективності управління персоналом;
- вивчити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Мобіліс-АМ» та оцінити стан його кадрового потенціалу;
- проаналізувати ефективність діючої системи управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ»;
- виявити проблеми та чинники, які стримують підвищення ефективності управління персоналом в умовах сучасних викликів.
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ».

**Об'єктом дослідження** є процеси управління персоналом автосервісного підприємства в умовах сучасного економічного та соціально-політичного середовища.

**Предметом дослідження** є сукупність методів, інструментів, механізмів та організаційно-економічних умов підвищення ефективності управління персоналом автосервісного підприємства.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, а саме: загальнонаукові методи для вивчення теоретичних підходів до сутності управління персоналом, системи мотивації, оцінки ефективності HR-процесів; емпіричні методи для оцінки рівня мотивації, задоволеності працівників умовами праці та управлінськими впливами; спеціальні методи для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, розрахунку коефіцієнтів плинності кадрів, продуктивності праці, ефективності використання персоналу; Математично-статистичні методи для встановлення взаємозв'язку між інвестиціями в персонал і результатами діяльності підприємства, побудови прогнозів ефективності HR-системи, оцінки витрат на персонал та їх впливу на продуктивність; графічні методи для наочного представлення результатів дослідження, динаміки показників персонал.

**Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації).** Практичне значення дослідження полягає у можливості впровадження запропонованих рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці персоналу в систему управління ТОВ «Мобіліс-АМ» з метою оптимізації його кадрового потенціалу та покращення результатів діяльності.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 59 сторінках. Робота містить 10 рисунків, 10 таблиць, список літератури 40 найменувань.

# РОЗДІЛ 1.

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність, роль і значення управління персоналом в умовах трансформації сервісної економіки

У XXI столітті управління персоналом перестало бути лише адміністративною функцією. Воно стало ядром стратегічного розвитку підприємств. Як зазначає Оксана Кириченко (2023) «управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів є питанням складним та всебічним» [2, с.46].

У сервісній економіці працівник не просто виконує функцію, він стає «носієм бренду», елементом клієнтської взаємодії, генератором цінності. У сфері автосервісу це особливо яскраво: майстер-приймальник одночасно технік, консультант, комунікатор. Саме тому ефективне управління персоналом тут має багатовимірний характер - від професійної компетентності до емоційного інтелекту та технологічної грамотності.

Після 2022 року на фоні повномасштабної військової агресії росії проти суверенної України виникли нові виклики: трудова міграція, дефіцит фахівців технічного профілю, зміни трудового законодавства. Як зазначає Ігор Чорнодід (2022) «особливістю управління персоналом в умовах воєнного періоду стає розширення комунікації, з урахуванням підтримки морального та психологічного стану працівників, забезпечення умов їх фізичного захисту та надання психологічної допомоги. Прояв турботи до працівників та членів їх родин за таких мотиваційних підходів стає важливою складовою управління персоналом в умовах війни, що дає змогу зберегти наявний кадровий склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи» [11].

Отже, управління персоналом сьогодні це не просто набір функцій (підбір, оцінка, мотивація). Це створення системи, яка здатна залучити, утримати, розвинути і трансформувати працівника в умовах швидких змін. Як зауважує Тимошенко В. (2023) майбутнє сервісної галузі визначатиме «пошук керівниками інновативних методів управління персоналом, які створять передумови для подальшого розвитку підприємств, збільшення частки прибутку через підвищення ефективності використання людського капіталу» [12]. Керівництво компаній повинно адаптуватись до нових реалій та змінити підхід до HR функцій, включити «HR-інтелект» та дивитись на виклики з творчої сторони, зі сторони інновацій.

Роль управління персоналом у діяльності сучасного підприємства відображено на рис. 1.1.

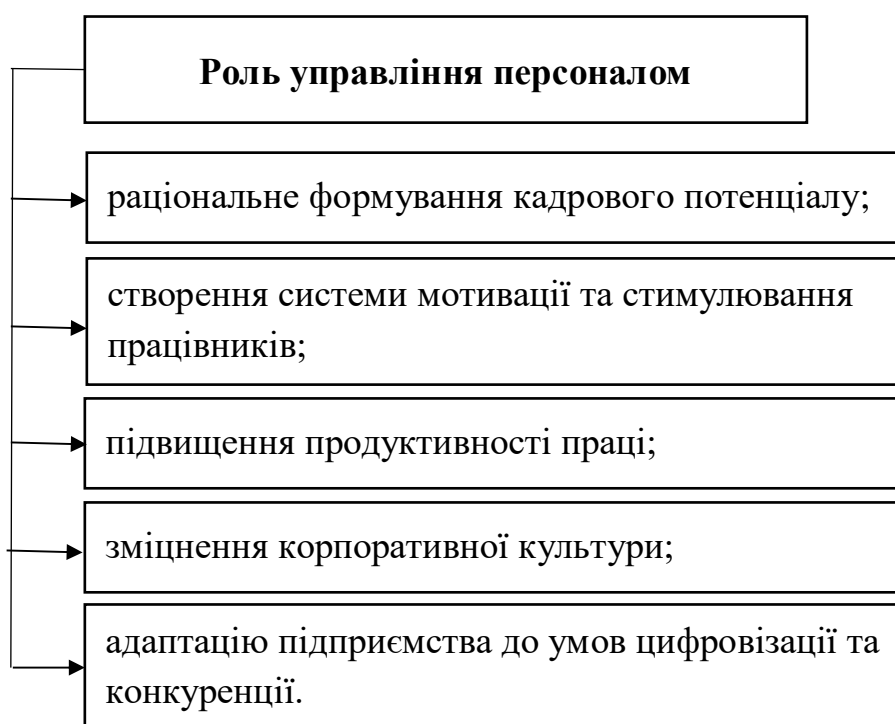


Рис. 1.1. Роль управління персоналом у діяльності сучасного підприємства  
Джерело: побудовано на підставі [12].

Менеджмент здійснює управлінську функцію, що допомагає підприємству функціонувати на високому рівні в сучасних умовах. Світові й вітчизняні трансформації в економіці спричинили оновлення в управлінні персоналом. Старі методи замінили новими правилами, традиціями, організацією, змістом. З'явилося поняття «гнучкий менеджмент», який підлаштовується під вимоги клієнта й дозволяє підбирати колективи працівників, які забезпечують високий рівень проєктів, організацій, бізнесів [13].

Для автосервісних підприємств управління персоналом має особливе значення через:

1. Високу залежність від кваліфікованих фахівців (механіків, діагностів, сервіс-консультантів).
2. Клієнтоорієнтованість сервісу - працівник безпосередньо формує сприйняття якості.
3. Швидку технологічну зміну та необхідність цифрових компетенцій (CRM-системи, онлайн-запис, дистанційне діагностування).

Управління персоналом у сучасному автосервісному підприємстві - це не лише організація трудової діяльності, а створення середовища, де поєднуються сервісна культура, технології та людський потенціал. Саме тому ця функція переходить від підтримуючої до статусу стратегічної, визначаючи стійкість, конкурентоспроможність і здатність підприємства до розвитку в кризових і посткризових умовах.

В умовах швидких змін система управління персоналом має бути гнучкою, стратегічно орієнтованою, технологічно адаптивною і людоцентричною та передбачає свободу творчої реалізації та максимізацію використання інтелектуального потенціалу кожного працівника. Розгляд такої системи слід здійснювати з позиції не лише ендогенного але переважно екзогенного підходу, який передбачає врахування зовнішніх чинників [16].

Розглянемо основні функції управління персоналом та їх сучасні виклики у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

## Основні функції управління персоналом

Функція управління персоналом	Класичне трактування	Сучасний виклик / адаптація
Планування кадрів	Визначення чисельності та потреби	Гнучке планування в умовах кадрової нестабільності (міграція, війна)
Підбір та адаптація	Відбір відповідних працівників, адаптація до роботи	Відбір фахівців з цифровими навичками, адаптація в умовах стресу
Оцінка персоналу	Вимірювання продуктивності, перевірка КРІ	Оцінка гнучкості, сервісно-орієнтованого поведінки, стійкості до змін
Мотивація та стимулювання	Матеріальні й нематеріальні стимули	Стимулювання в умовах дефіциту ресурсів, психологічна підтримка
Розвиток та навчання	Навчання, підвищення кваліфікації	Навчання цифровим інструментам, дистанційна освіта, розвиток сервісних компетенцій

Джерело: складено на підставі аналізу [16]

Еволюція системи управління персоналом в компаніях триває вже довгий період, оскільки традиційні організаційні структури управління людьми поступово ставали малоефективними. Спосіб, у який організації керували людьми раніше, був відносно простим - функцію управління персоналом виконували відділи кадрів, відділи організації праці і заробітної плати та лінійні керівники. Зараз коло функцій розширюється і система управління персоналом перетворюється в окрему сферу діяльності, яка потрібна для підвищення операційної досконалості та створення більшої цінності для бізнесу [14].

Розглянемо еволюцію ролі управління персоналом в сучасних умовах (рис. 1.2).

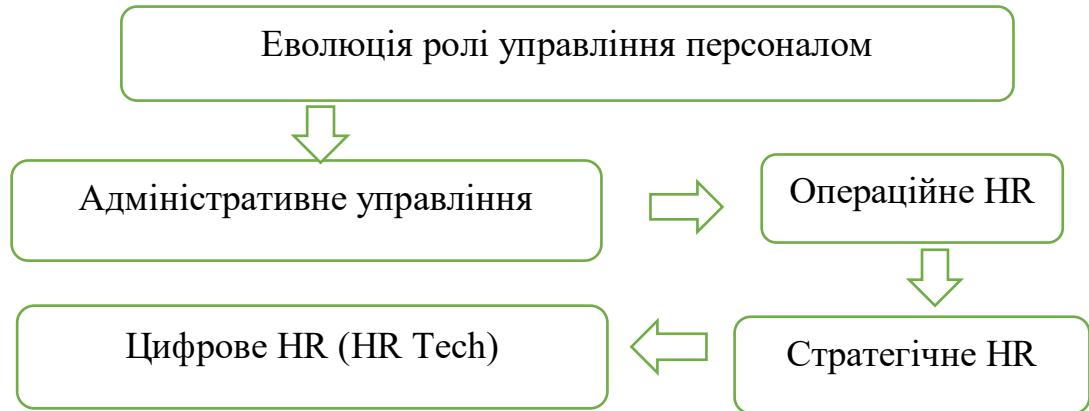


Рис. 1.2. Еволюція ролі управління персоналом

Джерело: побудовано на підставі [14]

На рисунку бачимо поетапну трансформацію HR-функцій: від адміністративного кадрового обліку до цифрового управління людським капіталом (HR Tech), що включає аналітику, дистанційне навчання, CRM-системи, автоматизований підбір кадрів та діджитал мотиваційні інструменти.

Успішна трансформація HR забезпечить компанії:

- лідерство у своїй галузі;
- сучасну операційну модель управління персоналом;
- перспективні ролі та компетенції HR команди;
- інтегровані HR-технології та розширену аналітику [14].

Сучасна система управління людським капіталом охоплює такі ключові компоненти, як залучення, утримання, розвиток персоналу, формування HR-бренду, організаційної культури, а також використання HR-аналітики. Ці елементи забезпечують не лише ефективність поточної діяльності, а й сталість розвитку підприємства в умовах цифрової економіки та сервісної конкуренції.

Отже, управління людським капіталом розглядається як комплексний процес, спрямований не лише на використання трудового потенціалу працівників, але й на його розвиток, трансформацію в конкурентну перевагу та інтелектуальний ресурс підприємства.

## 1.2. Концепції та підходи до формування системи управління персоналом

Сучасні умови діяльності підприємств (цифровізація, соціальна відповідальність, гібридне робоче середовище та інші новітні чинники) вимагають розширення класичних теорій управління персоналом. До основних новітніх напрямів і теорій, які слід інтегрувати з класичними підходами слід віднести теорію цифрового лідерства та цифрової трансформації [1].

Базові теорії управління персоналом і в сучасних умовах залишаються важливими, оскільки вони забезпечують розуміння фундаментальних людських потреб і принципів організації праці. Класичні моделі й теорії стають не заміною, а базою для розвитку нових, інноваційних підходів в управлінні персоналом [1]. Проведемо порівняльний аналіз традиційних та сучасних теорій управління персоналом (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Еволюційний розвиток теорій мотивації персоналу [16].

Проте, для ефективного управління в умовах цифровізації ці теорії мають бути адаптованими та інтегрованими із сучасними цифровими інструментами, що дозволяє отримувати більш деталізовані дані про персонал та оперативніше реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Управління персоналом як наука пройшло значний шлях розвитку - від суворих адміністративних підходів до гнучких систем, орієнтованих на людину та її потенціал. Традиційні теорії сформували основу для розуміння ролі керівництва, структури та контролю, тоді як сучасні концепції зосереджені на мотивації, розвитку компетенцій, інноваційності та соціально-психологічних аспектах праці.

Традиційні теорії управління персоналом беруть свій початок із класичних шкіл менеджменту - наукового менеджменту Ф. Тейлора, адміністративної школи А. Файоля та теорії «ідеальної бюрократії» М. Вебера. Їхня головна увага спрямована на раціоналізацію праці, чіткий розподіл функцій, формалізацію правил і жорстку ієрархію. Працівник у таких системах розглядається переважно як ресурс, що виконує встановлені операції. Мотивація будується здебільшого на матеріальних стимулах, а ефективність - на контролі та дисципліні. Перевагою цих підходів є структурованість, передбачуваність і стабільність. Недоліком - недостатня увага до людських потреб, відсутність гнучкості та низький рівень творчої активності працівників.

Сучасні теорії управління персоналом виходять із концепцій людських відносин, поведінкових наук та стратегічного підходу до HR. Вони розглядають персонал як головний актив організації. Теорії мотивації (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд), концепції лідерства, емоційного інтелекту, коучингу та талант-менеджменту акцентують увагу на розвитку особистості, підвищенні залученості, створенні сприятливого психологічного клімату. Стратегічні підходи (HRM, HRD, agile-HR) підкреслюють важливість інноваційності, адаптивності, командної роботи та партнерства між керівництвом і працівниками. У таких моделях мотивація має комплексний характер, поєднуючи матеріальні й нематеріальні стимули, можливості росту, автономію та визнання.

У сучасних умовах найбільш ефективним є поєднання сильних сторін обох підходів: використання структурованості та чіткості класичних моделей у поєднанні з гнучкістю, орієнтацією на людину і здатністю до змін, притаманними новітнім теоріям. Саме інтегрована система управління персоналом дозволяє підприємствам забезпечувати конкурентоспроможність, високу продуктивність та сталий розвиток.

Управління персоналом у традиційному розумінні зосереджувалося на кадровому адмініструванні, регулюванні трудових відносин та забезпеченні підприємства необхідною кількістю працівників. Однак сучасне бізнес-середовище, яке характеризується цифровізацією, глобалізацією, сервісною орієнтацією та високою конкуренцією, трансформувало роль персоналу - від ресурсу до людського капіталу. Якимчук І. влучно вказувала на те, що в процесі діяльності сучасної організації працівники мають найважливіше значення, адже їхня робота суттєво визначає її ефективність [15]. Така організація можлива лише за умови, коли працівники володіють професійними компетенціями, постійно розвиваються й удосконалюються, що забезпечується прямим використанням усіх методів і функцій самоменеджменту [13].

Порівняння показує, що традиційні теорії забезпечують порядок і стабільність, але малоприматні в умовах швидких змін. Сучасні підходи, навпаки, спрямовані на гнучкість, розвиток компетенцій та довгострокову продуктивність, проте потребують високої кваліфікації керівників і часто складніші в реалізації. В цілому сучасне управління персоналом поєднує елементи обох підходів: структурованість і планування, від класичних теорій, а орієнтацію на людину, мотивацію й розвиток, із новітніх концепцій. Така інтеграція дозволяє підприємствам ефективно функціонувати в умовах динамічного та конкурентного середовища.

Таким чином, порівняльний аналіз традиційних і сучасних теорій управління персоналом демонструє еволюцію підходів до роботи з працівниками - від механістичного розуміння людини як елемента виробничої системи до усвідомлення її ключової ролі у розвитку організації. Традиційні теорії

забезпечили фундамент управлінської науки, сформувавши принципи планування, організації та контролю. Водночас сучасні концепції розширили ці підходи, акцентуючи увагу на мотивації, розвитку компетенцій, інноваційності та стратегічній ролі HR.

### 1.3. Показники та методи оцінки ефективності управління персоналом

Оцінка персоналу є важливою частиною кадрової політики будь-якої організації. Вона дозволяє не тільки отримати необхідну інформацію про окремих працівників і виявити, наскільки той чи інший співробітник відповідає посаді, але й підвищити ефективність управління і мотивацію персоналу, а також поліпшити психологічний клімат у колективі [17]. Оцінювання ефективності управління є важливою складовою аналізу результативності діяльності організації, оскільки дає змогу визначити ступінь досягнення цілей, рівень використання ресурсів та якість менеджерських рішень. Основні цілі оцінки персоналу підприємства в системі менеджменту показано на рис. 1.4.

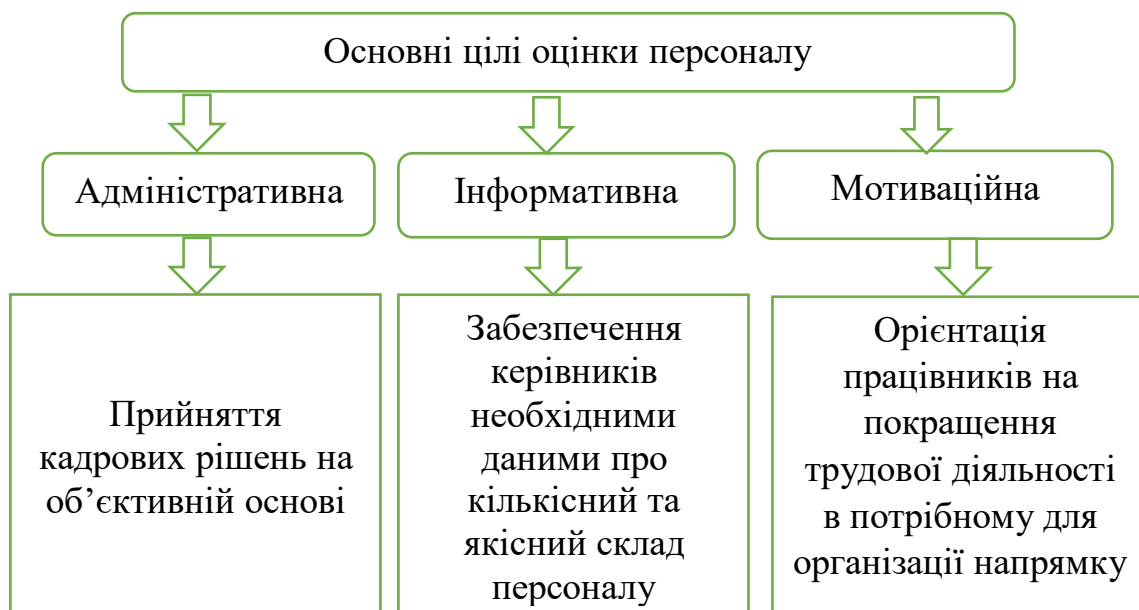


Рис. 1.4. Основні цілі оцінки персоналу підприємства в системі менеджменту [17]

Оцінка персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, оскільки дає змогу визначити рівень професійної підготовки працівників, їхню результативність та відповідність вимогам займаних посад. Головна мета оцінювання - отримання об'єктивної інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень щодо розвитку, мотивації та ефективного використання персоналу. Оцінка ефективності управління персоналом передбачає:

1. Визначення відповідності працівників займаним посадам.

Оцінка дозволяє з'ясувати, чи відповідають знання, навички, досвід та особисті якості співробітника посадовим вимогам. Це допомагає вчасно виявити прогалини й забезпечити підвищення професійного рівня або прийняти кадрові рішення.

2. Підвищення ефективності праці.

Аналіз результатів роботи дає змогу визначити сильні та слабкі сторони працівників, оцінити їх внесок у досягнення цілей підприємства та сформулювати рекомендації щодо покращення діяльності.

3. Планування кар'єрного та професійного розвитку.

Оцінювання персоналу використовується для прогнозування можливостей кар'єрного зростання, формування кадрового резерву, визначення потреби у навчанні, тренінгах або перекваліфікації.

4. Формування справедливої системи мотивації та винагороди.

Об'єктивні результати оцінки дозволяють прив'язати оплату праці, премії та інші стимули до реальних досягнень співробітника, що підвищує мотивацію та задоволеність роботою.

5. Підвищення організаційної ефективності та покращення корпоративного клімату.

Регулярна оцінка сприяє прозорості процесів управління, зменшує конфлікти, допомагає формувати довіру та удосконалювати систему комунікацій між керівниками і працівниками.

## 6. Обґрунтування управлінських рішень.

Оцінювання персоналу забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття рішень щодо переведення, підвищення, ротації, скорочення або змін у структурі команди.

Таким чином, основні цілі оцінки персоналу полягають у підвищенні результативності праці, розвитку людського потенціалу та забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Систематичне й об'єктивне оцінювання є важливим інструментом удосконалення кадрової політики та зміцнення конкурентоспроможності організації.

Ефективність управління не вимірюється одним показником, оскільки охоплює економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти функціонування підприємства. Тому для комплексної оцінки застосовується система взаємопов'язаних кількісних і якісних показників [17].

До економічних показників ефективності управління належать продуктивність праці, рентабельність діяльності, витрати на управління, частка управлінського персоналу у загальній чисельності, коефіцієнт окупності управлінських витрат. Ці індикатори демонструють, наскільки раціонально використовуються ресурси, чи забезпечує управлінський апарат зростання прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Зменшення витрат на управління за умови підвищення продуктивності свідчить про зростання ефективності управлінських процесів.

Організаційні показники відображають рівень оптимальності структури управління, швидкість прийняття рішень, якість комунікацій, чіткість розподілу функцій, ступінь координації між підрозділами. Аналіз цих показників дає змогу визначити, наскільки гнучкою та адаптивною є організаційна система, чи відповідає вона стратегічним цілям та зовнішнім умовам. До таких показників часто включають коефіцієнт керованості, показники навантаження на менеджерів, швидкість опрацювання інформації та рівень регламентованості процесів.

Соціально-психологічні показники характеризують задоволеність працівників умовами праці, стиль керівництва, рівень корпоративної культури, рівень конфліктності, мотивацію та ступінь залученості персоналу. Ці критерії є особливо важливими в умовах сучасного управління, де людський капітал виступає ключовим конкурентним ресурсом. Високий рівень задоволеності та мотивації працівників зазвичай корелює з підвищенням продуктивності, якістю роботи та зниженням плинності кадрів.

Під методами оцінювання маємо розуміти способи кількісного та якісного виміру рівня ефективності управління діяльністю підприємства. У результаті аналізу наукових джерел виявлено, що для оцінювання ефективності управління ринковими суб'єктами використовуються різноманітні підходи [18]. Сучасні методи оцінки персоналу відкривають нові можливості для компаній, які працюють над вдосконаленням кадрового апарату. Методи відрізняються широтою, методологічною базою, а також використанням в процесі оцінки комп'ютерних технологій. У підприємствах спостерігається природна інтеграція інструментів оцінювання і даних, що забезпечує послідовність і обґрунтованість подальших кадрових рішень на всіх етапах життєвого циклу співробітника в компанії [19].

Таким чином, оцінка ефективності управління має системний характер і повинна базуватися на поєднанні економічних, організаційних та соціальних показників. Лише комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивну картину роботи управлінської системи, виявити слабкі місця та визначити перспективи її вдосконалення. Ефективний менеджмент проявляється не лише в економічних результатах, а й у здатності створювати сприятливі умови для розвитку організації та підвищення потенціалу її персоналу.

## Висновки до першого розділу

1. Розглянуто теоретичні основи управління персоналом, включаючи еволюцію підходів, ключові принципи та сучасні тенденції розвитку системи менеджменту персоналу. Аналіз показав, що управління персоналом є динамічною сферою, яка змінюється відповідно до викликів ринку праці, технологічного прогресу та зростання ролі людського капіталу в діяльності підприємств.

2. Досліджено традиційні теорії управління, які сформували базові принципи прийняття управлінських рішень. Такий підхід переважно розглядав працівника як елемент виробничої системи, орієнтуючись на дисципліну, ієрархію та раціоналізацію праці.

3. Визначено, що сучасні теорії управління персоналом підкреслюють зростаючу цінність людського потенціалу, розвиток компетенцій, гнучкість та орієнтацію на потреби працівників. Акцент робиться на мотивації, командній взаємодії, лідерстві, корпоративній культурі та створенні умов для самоорганізації й самореалізації.

4. Проаналізовано показники ефективності управління персоналу за економічними результатами, за організаційними та соціально-психологічними критеріями. Досліджено, що комплексний підхід дозволяє оцінити роботу управлінської системи, виявити її сильні та слабкі сторони, а також сформувати напрями подальшого вдосконалення.

5. Розглянуто цілі оцінки персоналу у формуванні кадрової політики підприємства, які сприяють підвищенню продуктивності, об'єктивності управлінських рішень та розвитку працівників.

6. Досліджено, що ефективна система оцінювання є інструментом підтримки професійного зростання та створення сприятливого корпоративного середовища.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та його кадровий потенціал

Товариство з обмеженою відповідальністю «МОБІЛІС-АМ» - це спеціалізоване підприємство, призначене для надання комплексу послуг з технічного обслуговування, діагностики, ремонту та підготовки автомобілів до експлуатації. Сучасні СТОА – це багатофункціональні підприємства, які можна класифікувати за призначенням (ступенем спеціалізації), місцерозташуванням, виробничою потужністю (числом виробничих постів і ділянок) і конкурентоспроможністю [24]. Автомобільний транспортний засіб - колісний транспортний засіб (автобус, вантажний та легковий автомобіль, причіп, напівпричіп), який використовується для перевезення пасажирів, вантажів або виконання спеціальних робочих функцій [20].

Автомобільний транспорт є важливою складовою економічного розвитку суспільства. Під час керування автомобільним транспортом, як легковим так і вантажним, при незадовільному технічному стані стається багато дорожньо-транспортних пригод (ДТП), які можуть призвести до погіршення стану здоров'я, загибелі людей, а також фінансових втрат. Вони виникають з багатьох причин, серед яких є як людський, так і технічний (відмова вузлів та агрегатів та ін.) фактор [21]. Ефективність використання транспортних засобів залежить не тільки від техніко-експлуатаційних можливостей сучасних автомобілів, а й від наявності і стану дорожньої мережі [22].

Правове регулювання відносин між замовником і виконавцем у сфері технічного обслуговування та ремонту автомобілів визначено Правилами надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних

засобів [21]. Розділом VIII затверджено гарантійні зобов'язання виконавця і їх установлення:

1. Виконавець гарантує замовнику виконання передбачених договором послуг у повному обсязі.

2. Виконавець гарантує відповідність КТЗ, його складових частин (систем) у процесі технічного обслуговування та (або) ремонту вимогам технічної документації.

У гарантійних зобов'язаннях виконавцем зазначаються його зобов'язання щодо складових частин та систем, установлених на КТЗ, зобов'язання щодо виконаних робіт, початок гарантійного строку і його тривалість [21].

Дотримання цих правил є обов'язковою умовою для законної діяльності товариства та захисту прав споживача. Ці Правила встановлюють порядок надання послуг, відповідальність сторін і вимоги до якості надання сервісу.

Організаційно-технологічна структура СТО залежить від масштабу та спеціалізації підприємства: це може бути невелика приватна майстерня (пости обслуговування), регіональна багатопрофільна станція або дилерський сервісний центр зі стандартами виробника. У типових СТО виділяють робочі пости (діагностика, моторна, ходова, електрика, кузов/фарбування), склад запасних частин, приймальню (ресепшн), адміністрацію та зони очікування клієнтів. Для підвищення якості послуг впроваджують системи управління якістю (наприклад, на основі ISO 9001) та автоматизовані системи обліку та запису клієнтів.

Економічна характеристика СТО визначається набором джерел доходів (послуги ремонту й ТО, продаж запчастин і дод. обладнання, сервісні пакети) і витрат (оренда або утримання приміщень, обладнання, закупівля запчастин, заробітна плата, навчання персоналу, податкові платежі). Конкурентоспроможність забезпечується через комбінацію якості робіт, швидкості обслуговування, цінової політики та сервісу для клієнта (гарантії, інформаційна прозорість, зручність запису).

Основні функції ТОВ «Мобіліс-АМ» включають регламентне технічне обслуговування (ТО), поточний і капітальний ремонт вузлів і агрегатів,

діагностику електроніки та механіки, кузовні та фарбувальні роботи, а також продаж запчастин і додаткових сервісних послуг. Перелік послуг ТОВ «Мобіліс-АМ» подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Характеристика сервісних послуг ТОВ «Мобіліс-АМ»

№	Категорія послуг	Виконання робіт
1.	Регламентне ТО	Заміна масла, фільтрів, перевірка систем
2.	Діагностика	Електронна діагностика двигуна, ABS, електроніки
3.	Механічний ремонт	Ремонт двигуна, КПП, ходової частини
4.	Кузовні роботи	Рихтування, шпаклівка, фарбування
5.	Додаткові сервіси	Мийка, детейлінг, підготовка до продажу

Джерело: складено на підставі [24].

Виходячи з завдань ТОВ «Мобіліс-АМ» організаційна структура формується навколо технологічних потоків - прийом, діагностика, ремонт, фарбування, склад запчастин, контроль якості, адміністрація та підтримка клієнтів.

Воєнний стан створює особливі виклики: ризик скорочення персоналу (мобілізація), перебої з постачанням, обмеження руху, загроза інфраструктурних ударів, потреба в оперативній евакуації та забезпеченні безпеки клієнтів і працівників. Тому структура має ставати більш стійкою та «тонкою».

Основні зміни:

1. Консолідація функцій - частина адміністративних задач передається мультифункціональним співробітникам (наприклад, керівник приймальні також веде логістику запчастин).

2. Критичні ролі, резервування, на кожен ключову позицію (головний механік, діагност, керівник зміни) має бути внутрішній резерв (1-2 людини), навчений виконувати базові функції.

3. Дистанційні/мобільні послуги - впровадження виїзних бригад для ремонту на місці, дистанційної діагностики і онлайн-консультацій.

4. Безпека та обороноздатність бізнесу - окремий план дій при тривозі (тимчасове закриття, зберігання інструменту та документів, захист даних).

5. Гнучкий графік - скошені зміни, поділ працівників на «безпечні» підгрупи, щоб уникати одночасних великих втрат персоналу.

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує матричну структуру: лінійні технологічні підрозділи + функціональні служби (адміністрація, постачання, HR, безпека).

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.1).

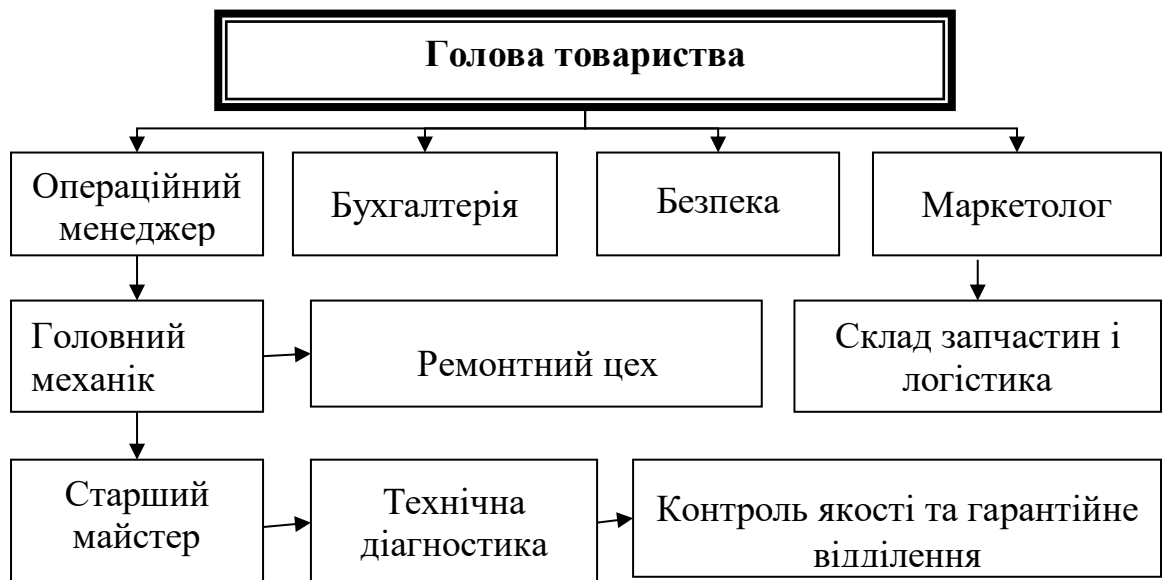


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі Статуту

Кадровий потенціал - ключовий ресурс сучасного автосервісного підприємства. Кваліфіковані механіки, діагности, електрики потребують постійного підвищення кваліфікації, оскільки сучасні автомобілі вимагають знань електронних систем, діагностики бортових комп'ютерів та роботи з новими технологіями. Ефективна система управління персоналом і мотивації сприяє зниженню плинності кадрів і покращенню якості послуг.

Розглянемо штатний розпис та функціональні обов'язки персоналу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Штатний розпис ТОВ «Мобіліс-АМ»

Посада	Штат	Основні обов'язки	Критичність у воєнний час (висока/середня/низька)
Директор	2	Стратегія, контакти, рішення про роботу в кризі	Висока
Операційний менеджер	1	Координація зміни, безпека, комунікації	Висока
Приймальник	2	Прийом авто, документообіг, зв'язок з клієнтом	Висока
Головний механік	2	Технічне керівництво, контроль якості	Висока
Механік	2	Ремонт моторів, базовий монтаж	Висока
Спеціаліст з ходової	4	Ремонт ходової, підвіски	Висока
Електрик	3	Діагностика, електроніка, теледіагностика	Висока
Кузовник	4	Ремонт кузова, фарбування	Середня
Логіст	2	Облік запчастин, постачання	Висока
Бухгалтер	1	Фінанси, звітність, контроль	Середня
Охорона	2	Фізична безпека майна	Висока

Джерело: складено на підставі рис. 2.1 та Статуту

Побудована організаційна структура ілюструє логічний рух авто в ТОВ «Мобіліс-АМ»: прийом → діагностика → ремонт → контроль якості → видача.

Обґрунтування кадрового потенціалу ставить пріоритетність важливі ключових фахівців:

- електрик - пріоритет найвищий, оскільки сучасні авто залежать від електроніки; без діагностики неможливий ефективний ремонт;

- головний механік - координує технічні рішення, визначає пріоритети ремонту за обмежених ресурсів;

- логіст - в умовах перебоїв з постачанням управління запасами критично важливе: правильне планування мінімізує час простою авто;

- операційний менеджер - забезпечує зв'язок з клієнтами, організовує роботу під обмеження руху і вводить кризові процедури.

Якість послуг і стандартизація процесів - важливі чинники довіри клієнтів. Для забезпечення стабільної якості застосовують регламенти робіт, журнали контролю, процедури перевірки результатів ремонту та систему гарантій. Акредитація, сертифікація та впровадження міжнародних стандартів підвищують конкурентні переваги ТОВ «Мобіліс-АМ» на ринку.

ТОВ «Мобіліс-АМ» - це комплексне підприємство, яке поєднує технічні, організаційні та сервісні складові з метою забезпечення безпечної та надійної експлуатації автомобілів. Успішна робота товариства потребує відповідності нормативним вимогам, чіткої організаційно-технологічної структури, високої кваліфікації персоналу та орієнтації на якість обслуговування клієнта. Впровадження стандартів управління якістю і сучасних інформаційних систем підвищує ефективність і конкурентоспроможність сервісного підприємства. Для практичної реалізації цих завдань необхідне поєднання технічної оснащеності, систематичного навчання персоналу та прозорих бізнес-процесів.

## 2.2. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища

Господарська діяльність підприємства складається із взаємопов'язаних процесів та знаходиться під постійним впливом зовнішнього середовища. Велика різноманітність факторів обумовлює їх різноспрямованість та ступінь впливовості на результати життєдіяльності промислових підприємств, позитивну чи негативну. Слід зазначити, що під час кризи економічні системи значно активують процеси адаптації для пристосування внутрішнього середовища до змін зовнішнього. Тобто все більш важливого значення для підприємств набувають постійне відстеження факторів та їх вплив на діяльність підприємства. В процесі адаптації підприємств, під впливом кризових явищ та змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, керівникам підприємств потрібно приймати та впроваджувати правильні економічні рішення, які призведуть до сталого розвитку підприємства в майбутньому [28].

Зовнішнє середовище підприємства також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих чинників. Воно безпосередньо впливає як на кожне окреме підприємство та організацію, так і на всі ті, що функціонують у певній країні або регіоні. Зовнішньому середовищу притаманні такі риси:

- багаторівневість та системність чинників;
- обмеженість впливу з боку підприємства на його зовнішнє середовище;
- унікальність зовнішнього середовища для конкретного підприємства [30, с. 138].

Зовнішнє середовище ТОВ «Мобіліс-АМ» доцільно розглядати як сукупність економічних, конкурентних, технологічних, соціальних і правових факторів, які визначають умови надання автосервісних послуг на ринку.

1. Економічні чинники. Економічна нестабільність, коливання рівня доходів населення, зростання цін на паливно-мастильні матеріали та запасні частини безпосередньо впливають на платоспроможний попит на автосервісні

послуги. Водночас збільшення кількості автомобілів в експлуатації формує стабільну потребу у технічному обслуговуванні та ремонті транспортних засобів.

2. Конку rentне середовище. Ринок автосервісних послуг характеризується високим рівнем конкуренції, що зумовлено значною кількістю малих та середніх підприємств, а також неофіційних сервісних майстерень. Це посилює ціновий тиск і потребує від підприємства постійного підвищення якості послуг та рівня клієнтського сервісу.

3. Технологічні фактори. Швидкий розвиток автомобільних технологій, поширення електронних систем управління та зростання частки електромобілів потребують постійного оновлення обладнання й підвищення кваліфікації персоналу, що водночас створює нові можливості для розширення спектру послуг.

4. Правове та соціальне середовище. Діяльність товариства регулюється нормами податкового, трудового та екологічного законодавства. Посилення вимог до екологічної безпеки та охорони праці може спричиняти додаткові витрати, але водночас стимулює впровадження сучасних стандартів діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства являє собою сукупність факторів і ресурсів, що формуються в межах організації та безпосередньо впливають на ефективність її діяльності, рівень конкурентоспроможності та якість наданих послуг. Аналіз внутрішнього середовища дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити потенціал розвитку та обґрунтувати управлінські рішення.

В оціночній системі управлінської діяльності важливим є встановлення системи чітких критеріїв та показників, які відповідають змісту управлінської діяльності та її результатам. Формування набору критеріїв та показників є базою для аналізу ефективності управлінської діяльності, що дозволяє здійснити реальну оцінку її результатів за тими чи іншими напрямками роботи підприємства [18, с. 33].

До основних складових внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» належать кадрові, матеріально-технічні, фінансові, організаційно-управлінські

та інформаційні ресурси. Їх ефективне використання є запорукою стабільного функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції на ринку автосервісних послуг.

1. Кадровий потенціал ТОВ «Мобіліс-АМ» визначається рівнем професійної підготовки працівників, їх практичним досвідом, здатністю до освоєння нових технологій та мотивацією до якісного виконання робіт. Наявність кваліфікованого персоналу сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, скороченню термінів ремонту та зростанню лояльності споживачів.

2. Матеріально-технічна база підприємства включає виробничі приміщення, діагностичне та ремонтне обладнання, інструменти, а також допоміжні технічні засоби. Використання сучасного обладнання дозволяє виконувати широкий спектр робіт з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, підвищує точність діагностики й ефективність виробничих процесів. Водночас обмежені фінансові ресурси можуть стримувати регулярне оновлення матеріально-технічної бази.

3. Організаційно-управлінська структура ТОВ «Мобіліс-АМ», як правило, є лінійною або лінійно-функціональною, що забезпечує оперативність прийняття рішень та чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Разом з тим недостатній рівень автоматизації управлінських і облікових процесів може негативно впливати на ефективність діяльності підприємства.

4. Фінансовий стан підприємства характеризується обсягами доходів, витрат, прибутковістю та платоспроможністю. Обмежені фінансові можливості знижують інвестиційну привабливість підприємства та ускладнюють реалізацію стратегічних напрямів розвитку, зокрема модернізацію обладнання та розширення спектру послуг.

За допомогою SPACE – аналізу проведемо дослідження основних складових внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз основних складових внутрішнього середовища

## ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
<b>Фінансова сила товариства (ФС)</b>		<b>1,0</b>	<b>4,3</b>
- рентабельність послуг	5	0,3	1,5
- стабільність одержання прибутку	4	0,3	1,2
- загальна ліквідність товариства	4	0,4	1,6
<b>Конкурентоспроможність товариства (КП)</b>		<b>1,0</b>	<b>3,7</b>
- відносна частка ринку	3	0,3	0,9
- рентабельність реалізації послуг	4	0,4	1,6
- ціноутворення	4	0,3	1,2
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>		<b>1,0</b>	<b>3,0</b>
- етапи життєвого циклу	1	0,2	0,2
- кон'юнктурна залежність ринку	1	0,3	0,3
- конкурентоспроможність галузі	5	0,5	2,5
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>		<b>1,0</b>	<b>2,8</b>
- маркетингове управління	2	0,4	0,8
- інноваційний розвиток	4	0,4	1,6
- стадії життєвого циклу галузі	2	0,2	0,4

Джерело: складено на підставі аналізу балансу

За допомогою SPACE - аналізу визначаємо конкурентне положення ТОВ «Мобіліс-АМ». Для цього використовуємо координатну площину, а для визначення координат використаємо таку формулу [29]:

$$x = \text{КП} - \text{ПГ}, \quad (2.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2.2)$$

де, ФС - фінансова сила;

ПГ - привабливість галузі;

КП - конкурентоспроможність;

СГ - стабільність галузі.

$$x = 3,7 - 3,0 = 0,7;$$

$$y = 4,3 - 2,8 = 1,5$$

Проведені розрахунки показують, що вектор рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» відповідає точці з координатами  $P(0,7; 1,5)$ . Будуємо графік за вказаними координатами (рис. 2.2).

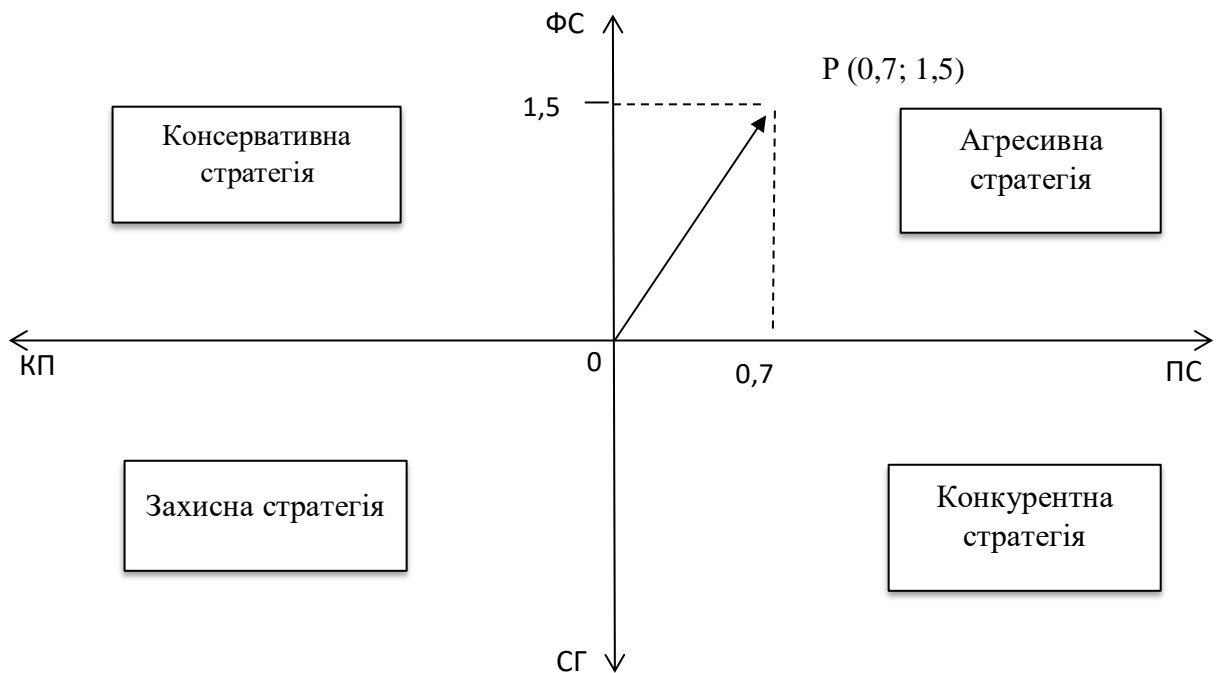


Рис. 2.2. Конкурентне положення ТОВ «Мобіліс-АМ» за методом SPACE-аналізу

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.3

Проведений аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» із застосуванням методу SPACE свідчить про доцільність обрання підприємством агресивної стратегії розвитку. За результатами зваженої оцінки фінансова сила товариства становить 4,3 бала, а привабливість галузі - 2,8 бала, що характеризує ефективне використання наявного потенціалу підприємства та інвестованого капіталу.

Водночас у діяльності товариства виявлено окремі проблемні аспекти, зокрема щодо підвищення рівня конкурентоспроможності, значення якого за результатами оцінювання становить 3,7 бала, а також стабільності галузі, що оцінена у 2,8 бала за п'ятибальною шкалою. З урахуванням результатів внутрішнього аналізу та ідентифікованих ризиків зовнішнього середовища обґрунтовано рекомендацію щодо реалізації агресивної стратегії розвитку.

Зазначена стратегія передбачає активне розширення ринків збуту, збільшення обсягів надання послуг з технічного обслуговування та капітального ремонту автомобільного транспорту, залучення нових клієнтів, а також зміцнення партнерських відносин з міжнародними контрагентами. Сприятливий фінансовий стан товариства створює передумови для впровадження активної інвестиційної політики, спрямованої на зростання відносної частки ринку та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства.

З метою якісного опрацювання внутрішнього середовища та з'ясування впливів від зовнішнього оточення скористаємося моделлю SWOT-аналізу. Метод дозволяє виявити проблемні позиції підприємства та його конкурентні можливості, з'ясувати наявні сильні позиції та загрозливі позиції, що можуть виникнути на ринку під впливом різних чинників [31].

Для комплексної оцінки внутрішнього середовища доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони діяльності підприємства. Розглянемо отримані дані дослідження щодо визначення впливу зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»:

Сильні сторони ТОВ «Мобіліс-АМ»:

- наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу;
- використання сучасного діагностичного обладнання;
- широкий спектр автосервісних послуг;
- сформована постійна клієнтська база;
- зручне розташування підприємства.

Слабкі сторони ТОВ «Мобіліс-АМ»:

- висока залежність від ключових спеціалістів;
- недостатній рівень автоматизації обліку та управління;
- обмежені фінансові ресурси для інноваційного розвитку;
- нерівномірне завантаження виробничих потужностей;
- недостатня маркетингова активність.

Можливості (Opportunities):

- зростання кількості автомобілів та підвищення попиту на автосервісні послуги;
- розвиток ринку електромобілів і нових видів сервісного обслуговування;
- розширення співпраці зі страховими компаніями та корпоративними клієнтами;
- впровадження сучасних цифрових технологій у сфері обслуговування клієнтів;
- вихід на нові сегменти ринку.

Загрози (Threats):

- високий рівень конкуренції на ринку автосервісних послуг;
- зростання цін на запасні частини та матеріально-технічні ресурси;
- економічна нестабільність і зниження платоспроможності населення;
- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- посилення державного регулювання та податкового навантаження.

В результаті проведених досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» зведемо отримані дані до матричного вигляду (рис. 2.3).

	<p style="text-align: center;"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання кількості автомобілів та підвищення попиту на автосервісні послуги.</li> <li>2. Розвиток ринку електромобілів і нових видів сервісного обслуговування.</li> <li>3. Розширення співпраці зі страховими компаніями та корпоративними клієнтами.</li> <li>4. Впровадження сучасних цифрових технологій у сфері обслуговування клієнтів.</li> <li>5. Вихід на нові сегменти ринку.</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень конкуренції на ринку автосервісних послуг.</li> <li>2. Зростання цін на запасні частини та матеріально-технічні ресурси.</li> <li>3. Економічна нестабільність і зниження платоспроможності населення.</li> <li>4. Дефіцит кваліфікованих кадрів.</li> <li>5. Посилення державного регулювання та податкового навантаження.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу.</li> <li>2. Використання сучасного діагностичного обладнання.</li> <li>3. Широкий спектр автосервісних послуг.</li> <li>4. Сформована постійна клієнтська база.</li> <li>5. Зручне розташування підприємства.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле «СІМ»</b></p> <p><b>Стратегія формування конкурентних переваг.</b></p> <p>Входження на нові ринки збуту доцільно здійснювати шляхом залучення нових споживачів завдяки забезпеченню високої якості послуг, упровадженню індивідуального підходу до клієнтів, а також ефективному використанню фінансових ресурсів підприємства. Важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє підвищення результативності використання трудового потенціалу працівників.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Поле «СІЗ»</b></p> <p><b>Конкурентна стратегія.</b></p> <p>В умовах високого рівня конкуренції на ринку автосервісних послуг підприємству доцільно здійснювати систематичний моніторинг витрат з метою їх оптимізації та недопущення необґрунтованого зростання фінансових витрат. Своєчасне виявлення змін у споживчих уподобаннях клієнтів та формування гнучкої цінової політики сприятиме оперативній адаптації підприємства до динамічних змін ринкового середовища.</p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від ключових спеціалістів.</li> <li>2. Недостатній рівень автоматизації обліку.</li> <li>3. Обмежені фінансові ресурси для інновацій.</li> <li>4. Нерівномірне завантаження виробничих потужностей.</li> <li>5. Недостатня маркетингова активність.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле «СЛМ»</b></p> <p><b>Стратегія зростання.</b></p> <p>Завдяки сформованій діловій репутації та впровадженню оновленої системи мотиваційного менеджменту підприємство має потенціал для залучення молодих і кваліфікованих фахівців. Підвищення рівня професійних знань та компетенцій персоналу сприятиме зростанню адаптаційних можливостей підприємства в умовах дії стресових та кризових чинників.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Поле «СЛЗ»</b></p> <p><b>Стратегія ціноутворення.</b></p> <p>З урахуванням тенденції до зростання цін на матеріально-технічні ресурси та за відсутності чітко сформованої програми розвитку підприємства можливе зниження ефективності його діяльності. Тому формування обґрунтованої та економічно доцільної цінової політики є необхідною умовою забезпечення фінансової стабільності та запобігання ризику банкрутства.</p>

Рис.2.3. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі дослідження

У результаті аналізу внутрішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» встановлено, що його діяльність базується на кваліфікованому персоналі та достатній матеріально-технічній базі, що створює передумови для надання якісних автосервісних послуг. Водночас ключовими проблемами залишаються обмежені фінансові ресурси та недостатній рівень автоматизації управління. Усунення зазначених недоліків сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

### **2.3. Аналіз ефективності використання персоналу та кадрової політики**

Управління персоналом реалізовується за допомогою проведення кадрової політики організації [26]. Кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу. Кадрова політика включає такі складники:

- стиль керівництва;
- правила трудового розпорядку;
- колективний договір;
- кадрове планування [26].

Кадрова політика підприємства з чисельністю персоналу 25 осіб має переважно адаптивний (реактивний) характер і спрямована на забезпечення безперервності виробничого процесу. Основний акцент робиться на утриманні ключових працівників, оперативному підборі персоналу та підтриманні прийняттого рівня продуктивності праці. Водночас кадрова політика здебільшого не формалізована, що є типовим для малих підприємств.

Основні напрями кадрової політики:

- добір персоналу за професійними навичками;
- мінімізація витрат на персонал;
- поєднання матеріальної та обмеженої нематеріальної мотивації;
- використання суміщення посад і гнучкого графіка роботи.

Процес управління персоналом - є складним процесом та важливим компонентом управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом обумовлені специфічністю об'єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі управління організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо керівництва [25].

Ефективно створена система управління персоналом на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;
- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;
- формуванню у працівників нових навичок і вмінь у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу;
- збільшенню прибутків підприємства та у цілому поліпшенню його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [26].

ТОВ «Мобіліс-АМ» має чисельність 25 працівників. Система управління персоналом має лінійно-функціональний характер. Основні функції управління персоналом (планування, підбір, мотивація, контроль, розвиток) виконуються керівником товариства та керівниками підрозділів.

Характерні особливості організації управління персоналом:

- висока частка виробничого персоналу;
- неформалізовані HR-процеси;
- безпосередній контакт керівника з працівниками;
- швидкість прийняття рішень, але обмежені можливості стратегічного HR-планування.

Проведення оцінки персоналу надає інформацію про:

- ефективність роботи працівників;

- потенційні можливості спеціалістів і перспективи їх росту;
- причини неефективної роботи окремих працівників;
- потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації [17].

Проведемо кількісну оцінку персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ» за структурною ознакою (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кількісна оцінка персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ» за структурною ознакою

Категорія персоналу	Кількість, осіб	Питома вага, %
Керівники	2	8
Спеціалісти (адміністратор, бухгалтер, логіст)	5	20
Основний виробничий персонал	16	64
Допоміжний персонал	2	8
Разом	25	100

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2.

З таблиці видно, що структура ТОВ «Мобіліс-АМ» є раціональною. Частка основного персоналу є достатньо високою, що позитивно впливає на створення доданої вартості та зменшує непродуктивні витрати. Понад 60 % - це основний персонал, що безпосередньо створює дохід.

Проведемо оцінку організації управління персоналом за показниками.

1. Коефіцієнт керованості та навантаження менеджменту:

$$K = Ч \text{ підлеглих} / Ч \text{ керівників}, \quad (2.3)$$

Розрахуємо коефіцієнт керованості та навантаження менеджменту ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 р.:

$$K = 23 : 2 = 11,5 \text{ осіб}$$

Нормативне значення цього коефіцієнта 7-10 осіб на одного керівника. Значення 11,5 свідчить про перевантаження управлінського персоналу, що знижує якість контролю та комунікації.

2. Оцінка руху персоналу за коефіцієнтом плинності кадрів:

$$K_{пл} = Чзв / СЧ * 100\% \quad (2.4)$$

де:

Чзв - кількість звільнених за рік (4 особи);

СЧ - середньооблікова чисельність (25 осіб).

Розрахуємо коефіцієнт плинності ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 р.:

$$K_{пл} = 4 : 25 * 100 = 16\%$$

Нормативне значення коефіцієнта плинності до 10-12 %. Показник 16% є підвищеним, що вказує на проблеми з мотивацією, умовами праці або адаптацією нових працівників, що вказує на недостатню ефективність кадрової політики в частині утримання персоналу.

Проведемо оцінку ефективності персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ» за продуктивністю праці та коефіцієнтом використання робочого часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ» за продуктивністю праці та коефіцієнтом використання робочого часу.

Показники	Фактично 2024 р.	Фактично 2025 р.	Відхилення (+,-)
1. Чистий дохід підприємства, тис. грн	10590	12215	+ 1625
2. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	22	25	+ 3

продовження таблиці 2.5

3. Відпрацьований фонд часу, нормо-год	50236	45843	-4393
--	-------	-------	-------

Джерело: складено на підставі статистичних даних ТОВ «Мобіліс-АМ»

1. Оцінка ефективності використання персоналу:

- продуктивність праці характеризує випуск продукції, виконання послуг за одиницю часу (рік);

$$ПП = Д / СЧ, \quad (2.5)$$

де:

Д - річний дохід товариства (12215 тис. грн у 2025 році).

Розрахуємо продуктивність праці ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 р.:

$$ПП = 12215 : 25 = 488,6 \text{ тис.грн/особу}$$

Отже, для ТОВ «Мобіліс-АМ» показник є середнім. Потенціал зростання можливий за рахунок:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- оптимізації робочого часу;
- автоматизації управлінських процесів.

2. Коефіцієнт використання робочого часу визначається за формулою:

$$Крч = Фф / Фпл, \quad (2.6)$$

де,

Фф - фактично відпрацьований фонд часу (45843 люд.-год);

Фп - плановий фонд часу (50236 люд.-год).

Розрахуємо коефіцієнт використання робочого часу ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 році:

$$K_{рч} = 45843 / 50236 = 0,91$$

Таким чином, рівень використання робочого часу 0,91 є задовільним, проте вказує на резерви підвищення ефективності через скорочення простоїв і втрат робочого часу.

Проведемо оцінку витрат на управління персоналом:

- питома вага управлінського персоналу:

$$P_{\text{вагаупр}} = \text{Чупр} : \text{СЧ} * 100\%, \% \quad (2.7)$$

Розрахуємо питома вага управлінського персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 р.:

$$\text{Чупр} = 7 : 25 * 100 = 28\%$$

Оптимальний рівень – 20-25%. Значення 28% свідчить про відносно завищену управлінську ланку, що може збільшувати непродуктивні витрати.

Проведемо якісну оцінку системи управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» у 2025 р. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Якісна оцінка системи управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Безпосередній контакт керівництва з персоналом	Відсутність формалізованої HR-стратегії;
Швидка комунікація та прийняття рішень	Недостатня система адаптації та навчання;

продовження таблиці 2.6

Висока гнучкість організації праці	Перевантаження керівників;
	Обмежене використання нематеріальної мотивації.

Джерело: складено на підставі власних досліджень

За результатами якісної оцінки кадрової політики ТОВ «Мобіліс-АМ» можна виокремити такі позитивні аспекти:

- гнучкість у використанні персоналу;
- швидка адаптація нових працівників;
- застосування суміщення функцій.

Недоліками якісної оцінки кадрової політики ТОВ «Мобіліс-АМ»:

- відсутність довгострокового кадрового планування;
- недостатній розвиток нематеріальної мотивації;
- обмежені програми навчання персоналу;
- слабка система оцінювання результатів праці.

Визначаємо узагальнюючий інтегральний показник ТОВ «Мобіліс-АМ» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Узагальнюючий інтегральний показник ТОВ «Мобіліс-АМ»

№п/п	Критерії	Оцінка (1-5)
1.	Структура персоналу	4
2.	Керованість та навантаження менеджменту	3
3.	Плинність кадрів	3
4.	Продуктивність праці	4
5.	Мотивація та розвиток	3
Середня оцінка		3,4

Джерело: складено на підставі розрахунків

Отже, проведена оцінка організації управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» показала, що система управління загалом є функціональною та відповідає масштабу підприємства, однак має низку суттєвих обмежень. Основними проблемами є перевантаження керівників, підвищена плинність кадрів та недостатній рівень формалізації HR-процесів.

Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці [26].

Разом із тим підприємство має значний потенціал для підвищення ефективності управління персоналом за рахунок оптимізації структури управління, впровадження елементів кадрового планування, розвитку системи мотивації та підвищення кваліфікації працівників. Реалізація зазначених заходів дозволить знизити витрати на управління, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Проведемо оцінку організації управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» за основними складовими в умовах воєнного стану (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8

Оцінка організації управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» за основними складовими в умовах воєнного стану

Складові менеджменту персоналу	Критичність у воєнний час (висока/середня/низька)
Резервування та мультинавички	висока
План заміщення	висока
Операційні та кадрові ризики у воєнний час і заходи мінімізації	висока

Джерело: складено на підставі [27]

Складові менеджменту персоналу:

- резервування та мультинавички. Мінімум 20-30% співробітників мають бути навчені виконувати суміжні функції (наприклад, механік навчений виконувати базову електродіагностику). Це знижує вразливість до втрат персоналу.

- план заміщення. Для кожної ключової позиції повинен бути документ: хто заміщує, перелік критичних навичок, доступ до паролів/ключів, контактів постачальників. Це зменшує час «вимушеного простою».

- операційні та кадрові ризики у воєнний час і заходи мінімізації.

Кадрові ризики ТОВ «Мобіліс-АМ»:

- мобілізація працівників;
- перебої постачання запчастин;
- небезпека для персоналу (авіаудари, обстріли)
- обмеження руху у комендантську годину;
- зниження платоспроможного попиту.

Проведена оцінка організації управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» за основними складовими в умовах воєнного стану показала, що необхідно провести такі заходи мінімізації кадрових ризиків:

1. Ротація та запас персоналу - створення підгруп, які працюють почергово; зменшення кількості одночасно присутніх на роботі.

2. Підготовка резерву - інтенсивні навчання для суміжних навичок.

3. Дистанційні сервіси - збирання даних по телефону, онлайн-діагностика, виїзні бригади.

4. Локальні запаси критичних деталей - тісна співпраця з локальними постачальниками.

5. План безпеки та евакуації - виділення сховища для інструменту, захищені резервні сервери для бази клієнтів.

6. Гнучка цінова політика та пакети - адаптація сервісів під зменшений попит, наприклад, економ-пакети, пріоритетне обслуговування.

7. Навчання, мотивація та психологічна підтримка персоналу. Швидкі курси перекваліфікації – 2 тижні інтенсивного навчання; премії за готовність до аварійних викликів, підтримка сімей працівників; гнучкі умови оплати, доступ до консультацій.

Отже, організація управління персоналом у ТОВ «Мобіліс-АМ» в умовах воєнного стану має бути адаптивною: поєднувати чітку технологічну організацію з гнучкістю в управлінні людськими ресурсами. Кадровий потенціал повинен базуватися на принципах резервування ключових ролей, мультинавичок та швидкої заміни функцій. Ефективна логістика, локальні запаси, дистанційні сервіси і план безпеки - критичні елементи, які забезпечують безперервність сервісу та мінімізують ризики. Інвестиції в навчання та соціальну підтримку персоналу підвищують стійкість підприємства і його здатність зберегти клієнтів навіть у кризових умовах.

З метою узагальнення результатів аналізу ефективності використання персоналу та кадрової політики ТОВ «Мобіліс-АМ» систематизуємо оцінку основних напрямів управління персоналом (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка ефективності використання персоналу та кадрової політики ТОВ  
«Мобіліс-АМ»

Напрямок оцінки	Характеристика стану підприємств на	Виявлені проблеми	Потенційні резерви підвищення ефективності
Кадрове планування	Здійснюється переважно на основі поточних потреб підприємства	Відсутність довгострокового кадрового прогнозування	Запровадження стратегічного планування потреб у персоналі
Структура персоналу	Домінує виробничий персонал, що відповідає специфіці автосервісу	Недостатня оптимізація управлінського навантаження	Перерозподіл функцій та підвищення управлінської ефективності

продовження таблиці 2.9

Продуктивність праці	Стабільний рівень виконання виробничих завдань	Нерівномірна результативність окремих працівників	Навчання, підвищення кваліфікації, впровадження KPI
Система мотивації	Переважає матеріальних стимулів	Обмежене використання нематеріальної мотивації	Розвиток системи заохочення, визнання результатів праці
Оцінка персоналу	Формальна оцінка результатів роботи	Відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання	Впровадження системи регулярної оцінки компетенцій
Розвиток персоналу	Навчання має епізодичний характер	Недостатній рівень інвестицій у розвиток кадрів	Створення програм професійного та цифрового навчання
Кадрова стабільність	Стабільний склад ключових працівників	Ризик плинності молодих фахівців	Програми адаптації та кар'єрного зростання

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу діяльності ТОВ «Авто»

Аналіз даних таблиці 2.9, свідчить про наявність як позитивних аспектів у використанні персоналу ТОВ «Мобіліс-АМ», так і суттєвих резервів підвищення ефективності кадрової політики. З'ясовано, що ТОВ «Мобіліс-АМ» має сформований кадровий потенціал, однак відсутність стратегічного підходу до управління персоналом обмежує можливості його повного використання. Тому є доцільність впровадження системного кадрового планування, удосконалення мотиваційних механізмів та розвитку персоналу з урахуванням сучасних вимог ринку.

## Висновки до другого розділу

1. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» та з'ясовано, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу ринкових тенденцій і адаптації стратегії розвитку.

2. Досліджено зовнішнє середовище підприємства, у результаті чого виокремлено ключові можливості та загрози, пов'язані зі зростанням попиту на автосервісні послуги, технологічними змінами в галузі, підвищенням вартості матеріально-технічних ресурсів та посиленням конкурентного тиску.

3. У межах оцінки внутрішнього середовища встановлено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» володіє достатнім кадровим та матеріально-технічним потенціалом, який створює передумови для ефективного надання автосервісних послуг. Разом із тим виокремлено проблемні аспекти, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, недостатнім рівнем автоматизації управлінських процесів та необхідністю підвищення конкурентоспроможності підприємства.

4. На основі проведеного SWOT- та SPACE-аналізів обґрунтовано доцільність вибору агресивної стратегії розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ». З'ясовано, що підприємство має сприятливе фінансове становище та потенціал для активного розширення ринків збуту, збільшення обсягів надання послуг і реалізації інвестиційної політики.

5. У результаті дослідження виокремлено основні стратегічні напрями розвитку підприємства, зокрема формування конкурентних переваг на основі високої якості послуг та індивідуального підходу до клієнтів, упровадження ефективної конкурентної та цінової політики, а також реалізацію стратегії зростання шляхом розвитку кадрового потенціалу.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах господарювання персонал є одним із ключових стратегічних ресурсів підприємства, від ефективності використання якого залежить рівень конкурентоспроможності та фінансова стійкість організації. Управління персоналом розглядається як цілеспрямований процес формування, розвитку та використання трудового потенціалу з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Ефективне управління персоналом - це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств [36].

Ефективна система управління персоналом передбачає не лише забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, але й створення умов для їх професійного розвитку, мотивації та залученості до виробничих процесів. Особливої актуальності ці питання набувають для ТОВ «Мобіліс-АМ», яке працює у сфері автосервісних послуг, де якість обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації та поведінки персоналу. Підвищення ефективності управління персоналом є важливим напрямом загального підвищення результативності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно виокремити ключові напрями підвищення ефективності управління персоналом, які охоплюють кадрове планування, мотивацію, розвиток персоналу та вдосконалення організаційних процесів. Першочерговим напрямом є удосконалення кадрового планування, яке передбачає прогнозування потреби в персоналі з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Раціональне планування чисельності та структури персоналу дає змогу уникнути надлишкових витрат на оплату праці та водночас запобігти дефіциту кваліфікованих кадрів.

Другим важливим напрямом є підвищення рівня професійної підготовки працівників шляхом організації систематичного навчання, стажування та підвищення кваліфікації. В умовах технологічних змін у сфері автосервісу постійне оновлення знань персоналу є необхідною умовою підтримання високої якості послуг. Основні напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

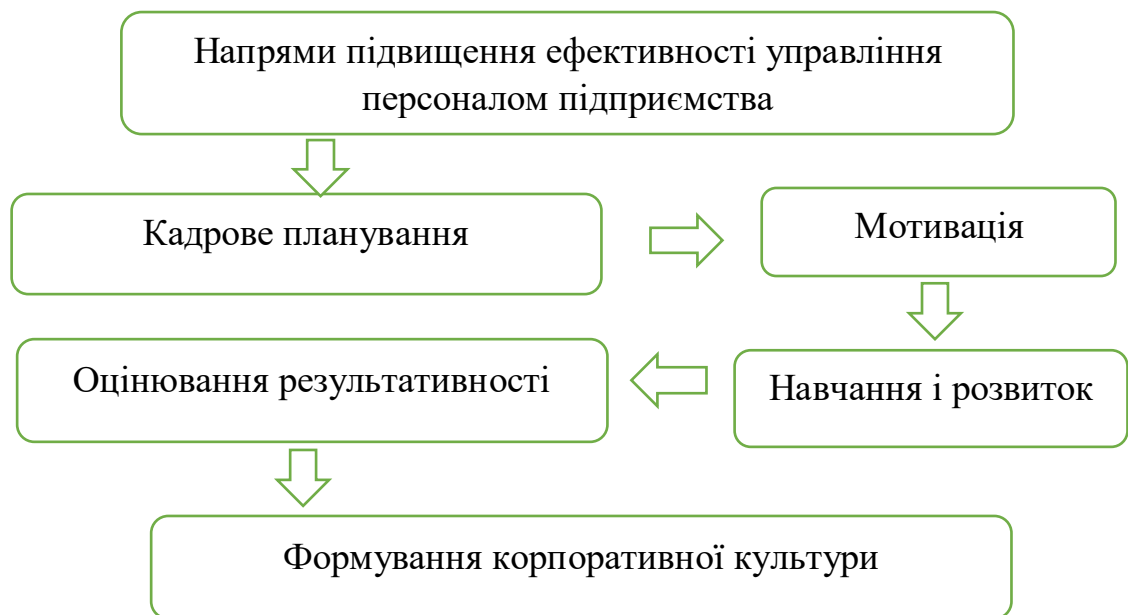


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Джерело: власна розробка

Для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Мобіліс-АМ» доцільно впровадити такі заходи:

1. Раціональне планування та підбір кадрів – забезпечення підприємства кваліфікованими фахівцями шляхом обґрунтованого прогнозування потреб у персоналі та створення ефективного організаційно-економічного механізму їх залучення.

2. Оптимізація системи мотивації – підвищення рівня доходів працівників та забезпечення збалансованості між ефективністю виконання ними посадових обов'язків та витратами підприємства.

3. Удосконалення системи оцінки персоналу – розробка та впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок, а також регулярний моніторинг результативності праці.

4. Формування системи розвитку персоналу – проведення аналізу потреб у навчанні, розробка випереджальних програм підвищення кваліфікації з використанням сучасних технологій.

5. Співпраця з освітніми установами та залучення молодих фахівців – організація взаємодії з навчальними закладами для підготовки кадрів та створення умов для їх професійного розвитку у межах підприємства.

Таким чином, реалізація зазначених заходів дозволить забезпечити комплексний підхід до управління персоналом, підвищити рівень кваліфікації та мотивації працівників, оптимізувати використання трудового потенціалу підприємства та зміцнити його конкурентні позиції на ринку. Системне впровадження кадрового планування, ефективної мотивації, оцінки та розвитку персоналу сприятиме створенню стабільного та професійно підготовленого колективу, здатного оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток ТОВ «Мобіліс-АМ».

Мотивація персоналу є одним із ключових інструментів впливу на продуктивність праці та рівень задоволеності працівників. Ефективна система мотивації має поєднувати матеріальні та нематеріальні стимули з урахуванням індивідуальних потреб працівників. Ефективне управління персоналом – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств, інструмент, який використовують для підвищення ефективності та продуктивності роботи персоналу і соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою удосконалення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних та нематеріальних стимулів [36].

Матеріальне стимулювання передбачає застосування гнучкої системи оплати праці, преміювання за досягнення встановлених показників, а також додаткові заохочення за якість виконаних робіт. Водночас надмірна орієнтація

лише на фінансові стимули не забезпечує довгострокової мотивації персоналу. Нематеріальні методи мотивації, такі як визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, сприятливий психологічний клімат у колективі, сприяють підвищенню лояльності працівників та зниженню плинності кадрів.

Розвиток кадрового потенціалу передбачає формування системи безперервного навчання персоналу, спрямованої на підвищення професійних компетенцій та управлінських навичок. Модель розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 3.2).

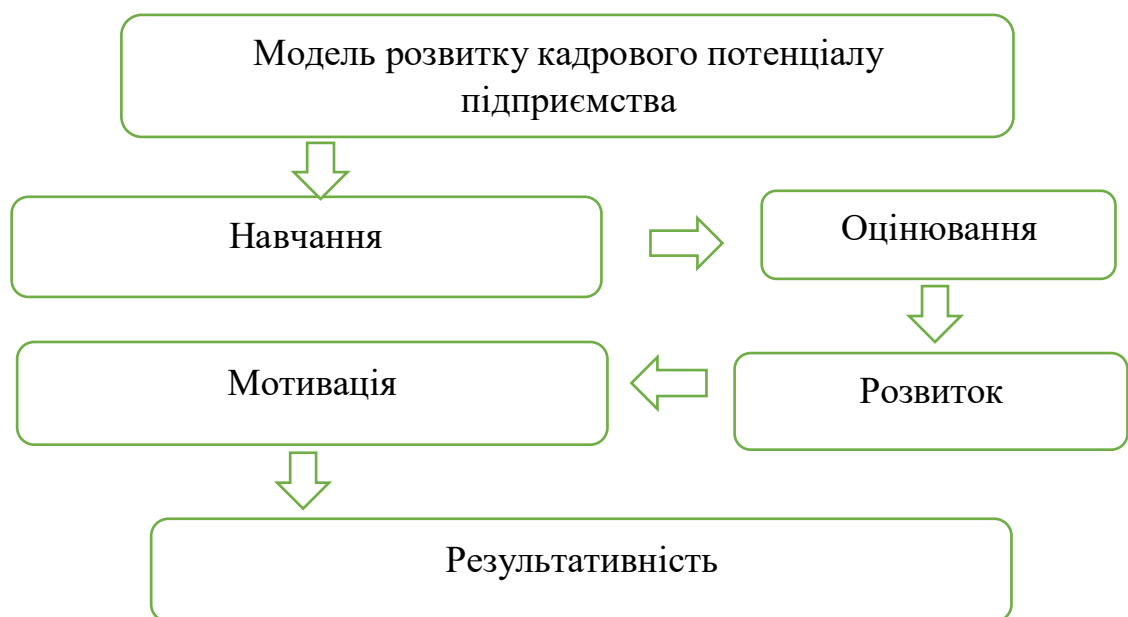


Рис. 3.2. Модель розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Мобіліс-АМ»  
Джерело: авторська розробка

Особливу увагу доцільно приділяти молодим спеціалістам, які потребують адаптації до умов виробничої діяльності. Оцінювання персоналу, як елемент управління людськими ресурсами дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також запобігти невідповідності кваліфікації певній посаді та дає змогу керівникам вчасно прийняти управлінські рішення для уникнення професійного застою у працівників [17, с. 487].

Система адаптації персоналу має включати ознайомлення з корпоративними стандартами, технологічними процесами та вимогами до якості

виконання робіт. Це дозволяє скоротити період входження нового працівника в посаду та зменшити ризик помилок. Підвищення адаптаційних можливостей персоналу є особливо важливим в умовах дії стресових та кризових чинників, що сприяє стабільності функціонування підприємства.

Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності управління персоналом є впровадження сучасних HR-технологій, зокрема автоматизованих систем обліку персоналу, оцінювання результатів праці та планування кар'єрного розвитку. Сучасні умови діяльності підприємств (цифровізація, соціальна відповідальність, гібридне робоче середовище та інші новітні чинники) вимагають розширення класичних теорій управління персоналом. До основних новітніх напрямів і теорій, які слід інтегрувати з класичними підходами слід віднести теорію цифрового лідерства та цифрової трансформації [32].

Цифровізація HR-процесів дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, скоротити адміністративні витрати та покращити комунікацію між керівництвом і працівниками. Крім того, використання HR-аналітики сприяє більш обґрунтованому прийняттю стратегічних рішень у сфері управління персоналом. Впровадження та застосування більшості новітніх цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій вимагає у залучених людських ресурсів вищого рівнів знань і навичок [33]. Практика показує, що чим швидші темпи технологічних змін, чим ширша диференціація заробітної плати, тим більшим є обсяг пропозиції кваліфікованої робочої сили [34].

Для забезпечення справедливих та стабільних умов праці в сучасних умовах необхідно використовувати комплексний підхід ефективної роботи персоналу. Розглянемо інноваційні моделі управлінських стратегій ефективності персоналу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Стратегії управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки

Джерело: складено автором на підставі [34].

Отже, рекомендованими стратегіями управління персоналом в умовах розвитку цифрової економіки є такі:

- підвищення цифрової грамотності керівництва – розвиток цифрових компетенцій серед менеджерів усіх рівнів є необхідною умовою для розуміння та ефективного впровадження цифрових інновацій у діяльність підприємства.

- гнучкість і адаптивність управлінських структур – формування організаційних структур, здатних швидко реагувати на зміни в технологічному середовищі та ринкових умовах, що дозволяє оперативно пристосовувати стратегії розвитку.

- цифрова трансформація бізнес-процесів – впровадження автоматизації та оптимізації основних виробничих та управлінських процесів за допомогою

сучасних цифрових технологій з метою підвищення ефективності та зменшення витрат.

- орієнтація на дані та аналітику – використання інструментів аналізу великих даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, прогнозування тенденцій та більш точного визначення потреб клієнтів.

- розвиток цифрової корпоративної культури – формування середовища, яке сприяє інноваційності, відкритості до експериментів і безперервному навчанню працівників.

- інвестиції в HR-технології – впровадження сучасних рішень для управління талантами, навчання та розвитку персоналу з метою підвищення продуктивності та адаптивності працівників.

- підтримка професійного розвитку та навчання персоналу – розробка програм навчання, підвищення кваліфікації та розвитку цифрових компетенцій працівників, що забезпечує їх готовність до нових ролей у цифровій економіці.

- стратегічне партнерство – встановлення взаємовигідних відносин з технологічними компаніями, стартапами та освітніми установами для отримання доступу до новітніх знань, інновацій та технологій.

- забезпечення цифрової корпоративної культури – впровадження комплексних заходів для захисту корпоративних даних та інформаційних систем від потенційних кіберзагроз; врахування етичних аспектів і принципів соціальної відповідальності під час впровадження цифрових технологій, що підвищує довіру клієнтів та партнерів.

Таким чином, впровадження зазначених заходів дозволить ТОВ «Мобіліс-АМ» адаптувати управлінські стратегії до умов цифрової економіки, підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Комплексний підхід до розвитку цифрових компетенцій керівництва, адаптивності організаційних структур, інновацій у бізнес-процесах та культури підприємства створює

передумови для успішного реагування на сучасні виклики та реалізації стратегічних цілей ТОВ «Мобіліс-АМ».

### **Висновки до третього розділу**

1. Досліджено основні напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ». З'ясовано, що персонал є стратегічним ресурсом, ефективне використання якого забезпечує конкурентні переваги та стабільність діяльності підприємства.

2. Виокремлено ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом, зокрема кадрове планування, мотивацію, розвиток кадрового потенціалу та впровадження сучасних HR-технологій.

3. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до управління персоналом, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, систему навчання та цифровізацію управлінських процесів.

4. Вказано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та зміцненню ринкових позицій ТОВ «Мобіліс-АМ».

## ВИСНОВКИ

1. Узагальнено сучасні теоретичні підходи до управління персоналом, визначено його роль як ключового стратегічного ресурсу, що впливає на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Досліджено наукові концепції та методики управління трудовим потенціалом, що дозволило визначити, що успішність функціонування підприємства залежить не лише від матеріально-технічних ресурсів, а й від рівня кваліфікації, професійної компетентності та мотивації персоналу. З'ясовано, що інтеграція стратегічного та операційного управління кадрами є необхідною умовою забезпечення стабільності та сталого розвитку підприємства в сучасних ринкових умовах.

2. Виокремлено особливості організації управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» у сфері автосервісних послуг, обґрунтовано необхідність комплексного підходу до кадрового забезпечення, формування ефективної системи мотивації, розвитку компетенцій працівників та впровадження цифрових технологій в HR-процеси.

3. Досліджено внутрішнє середовище підприємства, з'ясовано наявність сильних сторін, таких як наявність частково кваліфікованого персоналу, стабільна організаційна структура та сформовані базові процеси управління кадрами. Водночас виокремлено проблемні аспекти, серед яких: недостатній рівень автоматизації управлінських процесів, обмежена система мотивації, низький рівень цифрових компетенцій працівників та потреба у вдосконаленні процедур оцінки результативності праці.

4. Узагальнено результати аналізу зовнішнього середовища підприємства, доведено, що ТОВ «Мобіліс-АМ» функціонує в умовах високої конкуренції, змінного попиту на послуги автосервісу та технологічного розвитку галузі.

5. З'ясовано, що зовнішні ризики та виклики ринку обумовлюють необхідність підвищення адаптивності кадрової політики, впровадження сучасних методів управління персоналом та стратегій цифрової трансформації.

6. Обґрунтовано рекомендації щодо адаптації управлінських стратегій ефективності персоналу, що включають: розвиток цифрової грамотності керівництва, гнучкість організаційних структур, цифрову трансформацію бізнес-процесів, орієнтацію на дані, інвестиції в HR-технології, стратегічне партнерство з освітніми та технологічними установами, забезпечення цифрової безпеки та дотримання етичних стандартів. Доведено, що комплексна реалізація цих заходів забезпечує не лише підвищення ефективності персоналу, але й зміцнення стратегічних позицій підприємства на ринку.

7. З'ясовано, що ефективне управління персоналом ТОВ «Мобіліс-АМ» передбачає комплексну інтеграцію кадрового планування, розвитку компетенцій, системи мотивації та цифровізації HR-процесів.

8. Рекомендовано постійно вдосконалювати систему управління персоналом, застосовуючи сучасні інструменти та технології, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, створенню стабільного та професійно підготовленого колективу, здатного ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

9. Доведено, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником сталого розвитку підприємства та формування його конкурентних переваг. Реалізація запропонованих заходів сприятиме забезпеченню довгострокової стійкості ТОВ «Мобіліс-АМ», підвищенню рівня задоволеності працівників, а також зміцненню позицій підприємства на ринку автосервісних послуг у сучасних економічних умовах.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема, В. Г., & Скиба, В. М. (2025). Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*, (8). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>
2. Кириченко О. (2023). Зростання ефективності управління персоналом як основа конкурентоспроможності та якості діяльності організації, її функціональних підрозділів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (3(71), 46-53. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-71-46-53>
3. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*, №1(47), 2023. С. 69-77. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531/503>
4. Кучеренко С. К., Колосов А. М. Актуальні питання діагностики систем управління підприємств у процесі післявоєнного відновлення. *Бізнес Інформ*. 2024. №4. С. 307-314. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-307-314>
5. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*, № 4 (50), 2021. С. 127-133. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2021-4\\_0-pages-127\\_133.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-127_133.pdf)
6. Довгань Л.Є., Ткач В.В. Збереження та розвиток персоналу підприємств: проблеми та сучасні підходи до їх вирішення. *Економіка і суспільство*. Випуск №15 / 2018. С. 296-302. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/46.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/46.pdf)
7. Кондратюк, І. (2024). Автоматизація та технологізація hr-процесів на підприємствах як драйвер сучасного розвитку. *Економіка та суспільство*, (61). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-91>
8. Шматько, Н., Кармінська-Белоброва, М., Костін, В., & Белоброва, А. (2025). Розвиток системи управління персоналом за умов цифрових трансформацій. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

політехнічний інститут» (економічні науки), (1), 32–38.

URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/324279>

9. Спіцина А. Є. Сучасна парадигма системи управління персоналом транспортної галузі. *Economics Bulletin*, 2023, №3. С. 88-100.

URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.088>

10. Ложачевська О.М., Григоренко Р.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 29 (68). № 2, 2018.

URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_2/9.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_2/9.pdf)

11. Чорнодід, І. С., Василець, Н. М., & Петренко, В. М. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (6).

URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>

12. Тимошенко, В. (2023). Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. *Економіка та суспільство*, (52).

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>

13. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 38/2023. С.16-23.

URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/848-Article%20Text-1533-1-10-20230807.pdf>

14. Тимошенко В.Б. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*, № 191, 2024. С. 240-243.

URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/1563->

[%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1640-2-10-20240717.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/1563-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1640-2-10-20240717.pdf)

15. Якимчук І. Особливості самоменеджменту в діяльності сучасної організації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія*

економічна. Серія юридична. 2022. Випуск 35. С. 197-202. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7760028>.

16. Алькема В.Г. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282/297>

17. Малтиз В.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. Випуск № 19 / 2018. С. 484-489. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/73.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf)

18. Ткачук М., Далуок Н. Ключові аспекти оцінювання ефективності управління господарюючим суб'єктом в умовах змін. *Actual problems of economics*, № 10-11 (256-257), 2022. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/10/10.22.pdf>

19. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*, 2021. № 21. С. 30–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.21.30

20. Закон України «Про автомобільний транспорт» № 2344-III від 5 квітня 2001 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14#Text>

21. Мурашківська В.П., Кужельний Я.В., Скляр В.М., Следнікова О.С. Аналіз впливу технічного стану автомобіля на рівень аварійності на дорогах. *Технічна інженерія*. № 1 (87) 2021. С. 28-37. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/234533-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-536488-1-10-20210616.pdf>

22. Павленко В.М. Конспект лекцій з дисципліни «Технічна експлуатація автомобілів» для бакалаврів денної форми навчання зі спеціальності 274 «Автомобільний транспорт». Частина 1. Харків: ХНАДУ, 2023. 53 с. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/29e25d9a-cf62-4f4b-abf3-0a9489e16f31/content>

23. Про затвердження Правил надання послуг з технічного обслуговування і ремонту колісних транспортних засобів. Наказ Мін'юст України від 17.12.2014 № 1609/26386. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/z1609-14/conv>

24. Класифікація підприємств автосервісу. ТЕА і ВЕМ. URL: <https://tea-i-vem.webnode.com.ua/news/klasifikatsiya-pidприємств-avtoservisu/>

25. Андріяш В. І., Костраба Є. Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. *Інвестиції: практика та досвід* № 18/2025. С. 220-226. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/Inv+18-2025\\_St33.pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/Inv+18-2025_St33.pdf)

26. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Випуск № 17 / 2018 *Економіка і суспільство*. С. 216-224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)

27. Копитко М. І., Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління персоналом: навчальний посібник Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 540 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>

28. Кривобок К. В. Групування факторів середовища та їх вплив на адаптаційні процеси підприємств в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 143-149.

29. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956>

30. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір* № 154, 2020. С. 137-140

31. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 4. 2022. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>

32. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853>

33. Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 29-33.

34. Поснова Т.В. Трансформація людського капіталу в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування*. 2019. Випуск 3. С. 204-211. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268453069.pdf>.

35. Соснін О. Цифровізація як нова реальність України. 2020. URL: <https://lexinform.com.ua/dumkaeksperta/tsyfrovizatsiya-yak-nova-realnist-ukrayiny/>.

36. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві. *ECONOMICS: time realities* №4(50), 2020. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No4/57.pdf>

37. Одотюк І.В. Розвиток цифрової економіки в Україні: підсумки імплементації прискореного сценарію та перспективні заходи розбудови інноваційної інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8332>. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.10>

38. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101. DOI: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7355>

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

40. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. № 2 (02), 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-8>