



Кафедра: Економіки, фінансів та менеджменту

## ***КУРСОВА РОБОТА***

з дисципліни: Менеджмент

**Формування та розвиток системи управління персоналом  
підприємства**

Студент 2 курсу

Мишура Богдан Михайлович

(прізвище та ініціали)

Групи ІН34-9-24-Б1УБ (4,0д)

(шифр і найменування спеціальності)

Напряму підготовки (спеціальності):

Менеджмент

Науковий керівник:

Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ ECTS \_\_\_\_\_

Члени комісії

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність управління персоналом підприємства.....	5
1.2. Сучасні механізми управління персоналом підприємства.....	9
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОСТИЛЬ».....	17
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства...	17
2.2. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «АвтоСтиль».....	22
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	35
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом..	35
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває необхідність ухвалення ефективних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, збереження їх психологічного стану та підтримання належного рівня продуктивності праці. Водночас важливим є вдосконалення внутрішніх комунікацій на підприємстві, розвиток систем мотивації та стимулювання персоналу, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації. За таких обставин управління персоналом стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення економічного розвитку держави. Це зумовлює потребу у формуванні нових підходів, інструментів та сучасних стилів управління, адаптованих до нестабільних умов функціонування.

Проблематика ефективного управління персоналом знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців, зокрема Бутенка І.А., Курносової А.В., Череп А.В., Дашко І.М., Михайлової Л.І., Ступницького В.І. та інших. У їхніх дослідженнях розглядаються теоретичні та практичні аспекти організації кадрової роботи, підвищення ефективності управління трудовими ресурсами та формування кадрового потенціалу підприємств.

Метою курсової роботи є узагальнення теоретичних засад управління персоналом підприємства та розробка обґрунтованих напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. розкрити економічну сутність управління персоналом підприємства;
2. дослідити сучасні підходи та механізми управління персоналом;
3. узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом;
4. здійснити аналіз діяльності підприємства та визначити особливості його зовнішнього і внутрішнього середовища;
5. оцінити рівень ефективності управління персоналом;

б. сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні інструменти забезпечення ефективного управління персоналом.

Теоретичною основою роботи слугували наукові праці вітчизняних дослідників у сфері управління персоналом. У процесі дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу, порівняння і узагальнення застосовано для вивчення теоретичних аспектів теми.

Для оцінки стану управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль» використано статистичні методи, метод експертних оцінок та узагальнення отриманих результатів.

Курсова робота складається з трьох розділів. У першому розділі розкрито теоретичні засади управління персоналом підприємства, визначено основні механізми та підходи до оцінювання його ефективності. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «АвтоСтиль», зокрема досліджено його зовнішнє і внутрішнє середовище та здійснено оцінку управління персоналом. У третьому розділі запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

У результаті проведеного дослідження розроблено рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом підприємства та покращення використання його кадрового потенціалу.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність управління персоналом підприємства

У сучасних реаліях український бізнес перебуває в складному становищі, спричиненому військовою агресією РФ. Це призвело до скорочення обсягів виробництва, ускладнень у логістиці та збуті, браку фінансових ресурсів, втрати частини активів і необхідності релокації підприємств. Такі виклики у бізнес-процесах зумовили зміни в системі управління персоналом і підходах до оцінювання його ефективності.

На перший план вийшли не питання розвитку, а виживання бізнесу, тому особливої ваги набуває збереження та утримання кваліфікованих працівників [1]. Управління персоналом виступає ключовим напрямом діяльності підприємства, спрямованим на максимально ефективне використання потенціалу працівників і підвищення продуктивності праці. Далі розглянемо сутність поняття «управління персоналом», узагальнивши результати в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців до сутності поняття «управління персоналом» [2-4]

Автори	Визначення
1	2
<u>Шапіро С.А.</u> [2]	Процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку.
Новікова М.М., <u>Мажник Л.О.</u> [2]	Діяльність, яка спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей.
Гавриш О.А. [2]	Передбачає формування та розвиток конкурентоспроможного кадрового потенціалу згідно з його стратегічними цілями розвитку.

Продовження табл. 1.1.

Михайлова Л.І. [2]	Сукупність механізмів, принципів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.
Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. [3]	Цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства для розроблення концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.
<u>Рульєв В.А.</u> , <u>Гуткевич С.О.</u> , <u>Мостенська Т.Л.</u> [3]	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
<u>Костюченко Т.І.</u> [3]	Найважливіша сфера діяльності підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва та передбачає сформовану і документально закріплену сукупність підходів до формування, розвитку й використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення стратегічних цілей організації.
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. [3]	Системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.
Олійник О.С. [4]	Сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою, цілковите використання яких забезпечить ефективне управління персоналом»

Отже, на основі аналізу сутності поняття «управління персоналом» можна зробити висновок, що його головною метою є досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та прибутковості. Це забезпечується завдяки застосуванню організаційно-адміністративних, економіко-правових і соціально-психологічних методів впливу на працівників.

Сучасна ситуація в Україні, пов'язана зі змінами економічної та політичної систем, водночас відкриває нові можливості та створює суттєві ризики для кожної людини, впливаючи на стабільність її існування й посилюючи невизначеність. У таких умовах управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу комплексно вирішувати питання адаптації працівників до зовнішніх викликів і враховувати людський фактор під час формування системи управління [4].

Результативність управління персоналом визначається концепцією розвитку підприємства та обраною моделлю менеджменту. В умовах воєнного стану оцінювання ефективності управління персоналом стає важливим елементом управлінської системи, водночас залишаючись складною та багатовимірною проблемою, що потребує нестандартних підходів і рішень. Далі дослідимо сутність поняття «ефективність управління персоналом» і узагальнимо отримані результати в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Узагальнення трактування сутності  
поняття «ефективність управління персоналом» [8]

Автори	Визначення
<u>Бутенко І.А.</u> , <u>Курносова А.В.</u> [8]	Ефективність управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності з управління персоналом, і зіставлення їх результатів із підсумками базового періоду, показниками конкурентів і цілями підприємства.
Череп А.В., <u>Дашко І.М.</u> [8].	Ефективність управління персоналом характеризується за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.
Михайлова Л.І. [8]	Ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та <u>соціально-психологічних</u> методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств

У нинішніх нестабільних і динамічних умовах діяльності підприємств суттєво підвищуються вимоги до системи управління персоналом, оскільки саме наявність кваліфікованих працівників значною мірою визначає загальну ефективність функціонування бізнесу.

Слід зазначити, що оцінювання ефективності управління персоналом не може обмежуватися лише кількісними показниками — необхідний комплексний підхід, який передбачає аналіз усієї системи управління персоналом у цілому.

На нашу думку, ефективність управління персоналом проявляється через результати діяльності підприємства, його прибутковість, рівень конкурентоспроможності, а також дотримання принципів соціальної відповідальності. Підвищення результативності роботи персоналу досягається шляхом удосконалення системи мотивації, орієнтованої на задоволення потреб працівників за допомогою як матеріальних, так і нематеріальних стимулів.

В умовах війни особливо гостро постають кадрові проблеми, зокрема дефіцит робочої сили, спричинений виїздом частини працездатного населення за кордон, зростанням плинності кадрів, посиленням соціальної ізоляції, проявами дискримінації на робочих місцях та зниженням рівня мотивації [5]. У таких обставинах управління персоналом передбачає не лише контроль продуктивності праці, мотивації та психологічного стану працівників, а й пошук ефективних способів оптимізації витрат на персонал із одночасним збереженням ключових фахівців.

Пріоритетним завданням управлінського персоналу є забезпечення стабільності виробничих процесів, що досягається шляхом пошуку альтернативних постачальників, розширення асортименту продукції, впровадження гнучких графіків роботи, використання дистанційних форм зайнятості та підвищення оперативності управлінських рішень.

## 1.2. Сучасні механізми управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства, що реалізується через ухвалення результативних управлінських, кадрових і адміністративних рішень, виступає ключовим інструментом планування, організації, регулювання, мотивації та контролю трудових ресурсів.

В умовах воєнного стану механізми управління персоналом мають бути орієнтовані на створення дієвої системи відновлення, підтримки та подальшого розвитку трудового потенціалу працівників (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Механізми управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану [10]

Автор	Визначення
1	2
Шацька З. [10]	Механізм управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану ґрунтується на оцінці впливу воєнного стану на можливість ведення бізнесу в регіоні і зосереджується на виборі форм організації роботи в умовах війни.
Черепя О. Г. [1]	Засоби стимулювання персоналу в умовах війни мають соціально-психологічний характер; розвиток методів дистанційного менеджменту для створення безпечних умов виконання роботи.
Коцур А. [10]	Основні завдання фахівців з управління персоналом, спрямовані на адаптацію системи управління персоналом до змін у законодавстві, збереження наявного персоналу, застосування дистанційної зайнятості, прискорене навчання нових працівників.
Данюк В. [10].	Сукупність способів, прийомів і засобів впливу на працівників під час спільної праці для досягнення кращих результатів колективної діяльності, що є ширшим за попередні визначення.
Дяків О., Рульєв В. А. [10]	Визначає методи управління персоналом як способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.
Кодекс законів про працю України стаття 34 [15]	В умовах військового стану може бути впроваджено механізм простою. Простою визначаються як призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідвратною силою або іншими обставинами.

Воно забезпечує упорядкування діяльності працівників, сприяє досягненню стратегічних цілей, а також підвищує рівень конкурентоспроможності й економічного зростання підприємства [6].

Механізми управління персоналом відображають цілісну систему управлінських дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного поєднання інструментів координації праці, раціонального використання інтелектуального потенціалу, досвіду та здібностей працівників. Важливим аспектом є також уміння мотивувати персонал і враховувати його інтереси. В умовах воєнного стану доцільно переглянути кадрову політику з акцентом на збереження та утримання працівників, підтримання їх продуктивності та забезпечення належного рівня безпеки [11].

Для більш глибокого розуміння механізмів управління персоналом доцільно здійснити їх класифікацію. З цією метою розглянемо наукові підходи до визначення методів управління персоналом в умовах війни (рис. 1.1).

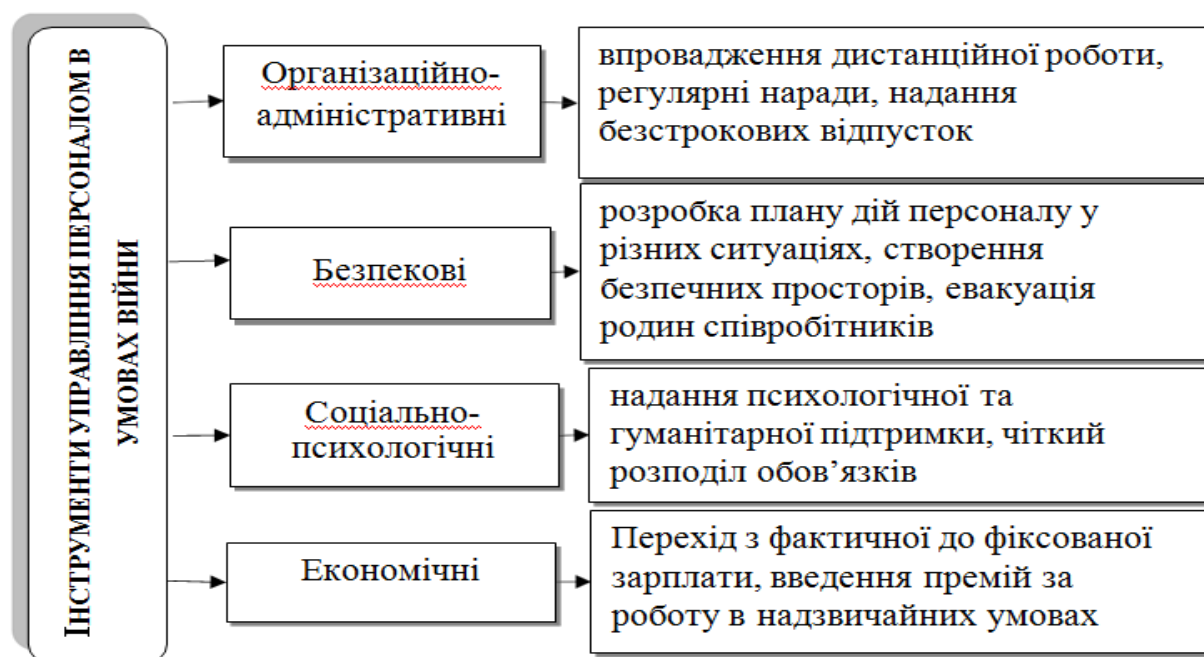


Рис. 1.1. Інструменти управління персоналом в умовах війни [11]

Слід зазначити, що методи управління персоналом можуть класифікуватися за різними підходами.

У вітчизняній навчальній і науковій літературі найпоширенішою є класифікація, яка передбачає поділ методів на три основні групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Водночас окремі дослідники пропонують застосовувати сучасні персонал-технології як інноваційні інструменти управління персоналом, зокрема аутсорсинг, аутстафінг, лізинг персоналу, коучинг, хедхантинг, рекрутинг, реінжиніринг та інші.

Далі розглянемо підходи до класифікації методів управління персоналом, запропоновані науковим колективом під керівництвом Л. С. Борданової (рис. 1.2).

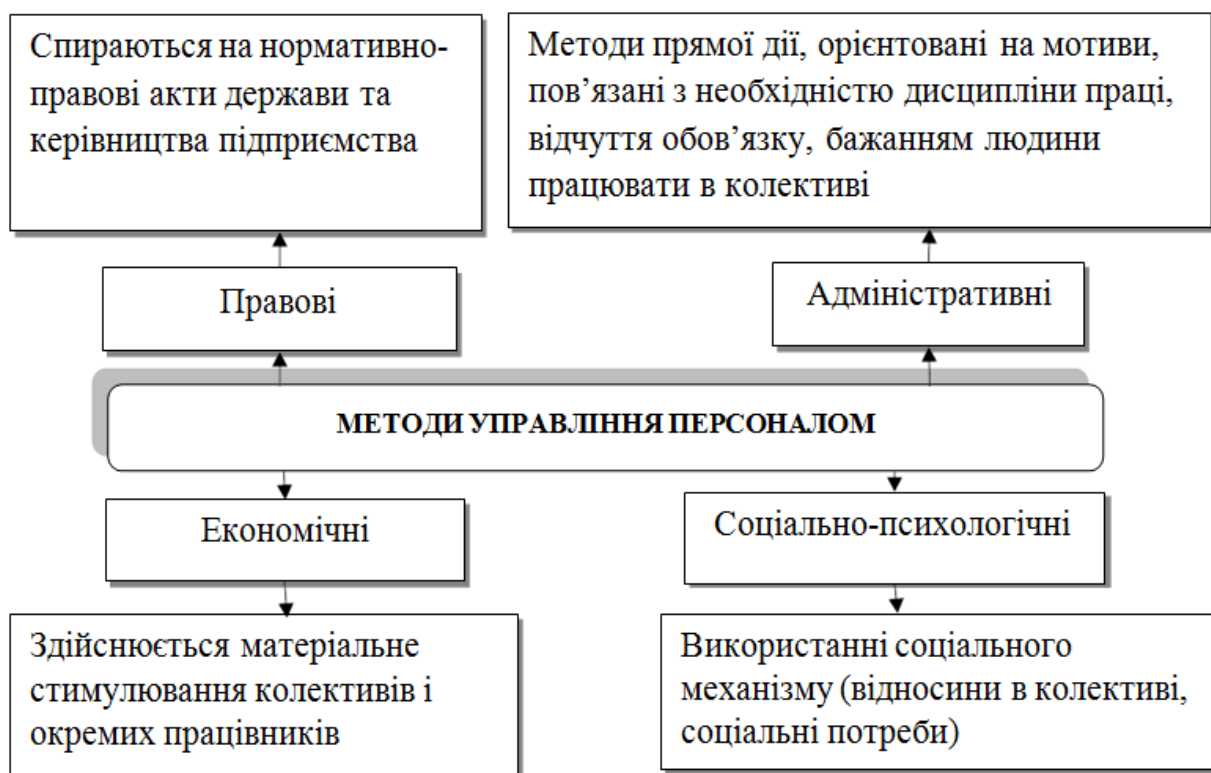


Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Слід зазначити, що науковий колектив під керівництвом професора В. Данюка запропонував систему методів управління персоналом, які доцільно об'єднати у кілька основних груп:

1. організаційні методи спрямовані на узгодження діяльності структурних підрозділів підприємства.

Вони передбачають налагодження ефективних комунікацій, визначення режиму роботи, закріплення посадових обов'язків, регламентацію діяльності підрозділів, організацію робочих місць і ресурсного забезпечення, дотримання вимог безпеки праці, проведення хронометражу робочого часу, а також контроль якості продукції чи послуг і дотримання технологічної та трудової дисципліни;

2. адміністративні методи базуються на владному впливі та орієнтовані на регулювання поведінки працівників відповідно до інтересів організації. До них належать видання наказів і розпоряджень, надання інструкцій, затвердження внутрішніх нормативних документів, проведення нарад, інструктажів, ділових комунікацій, атестацій, перевірок, заслуховування звітності та застосування дисциплінарних заходів [17];

3. економічні методи враховують матеріальні інтереси персоналу та передбачають використання фінансових інструментів, зокрема планування витрат на персонал, бюджетування, калькулювання та систему матеріального стимулювання;

4. соціально-психологічні методи ґрунтуються на особливостях поведінки людей у колективі та спрямовані на формування сприятливого соціально-психологічного клімату [16].

У реаліях воєнного стану особливої ваги набуває індивідуалізований підхід до управління персоналом, який враховує емоційний стан і потреби працівників. Такий підхід має бути спрямований на забезпечення фізичної безпеки, прояв турботи про працівника та його сім'ю, підтримку психологічного стану (зокрема через надання фахової допомоги за потреби), а також розвиток ефективних комунікацій.

Застосування персоналізованих управлінських інструментів дає змогу зберегти кадровий потенціал підприємства, підвищити продуктивність праці, розвинути конкурентні переваги працівників і забезпечити досягнення стабільних економічних результатів.

### 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Проблематика систематизації підходів до оцінювання ефективності управління привертає увагу багатьох науковців [18]. Оскільки персонал є ключовим ресурсом і водночас основним капіталом підприємства, оцінювання загальної ефективності управління значною мірою спирається саме на аналіз ефективності управління персоналом. У цьому процесі особлива увага приділяється витратам, пов'язаним із залученням і використанням трудових ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Оцінювання результативності використання персоналу базується на принципі раціонального використання обмежених ресурсів. Його сутність полягає у досягненні оптимального співвідношення між результатами праці та обсягами ресурсів, витрачених на їх отримання [19], що в підсумку забезпечує як економічну, так і соціальну ефективність діяльності підприємства (рис. 1.3).

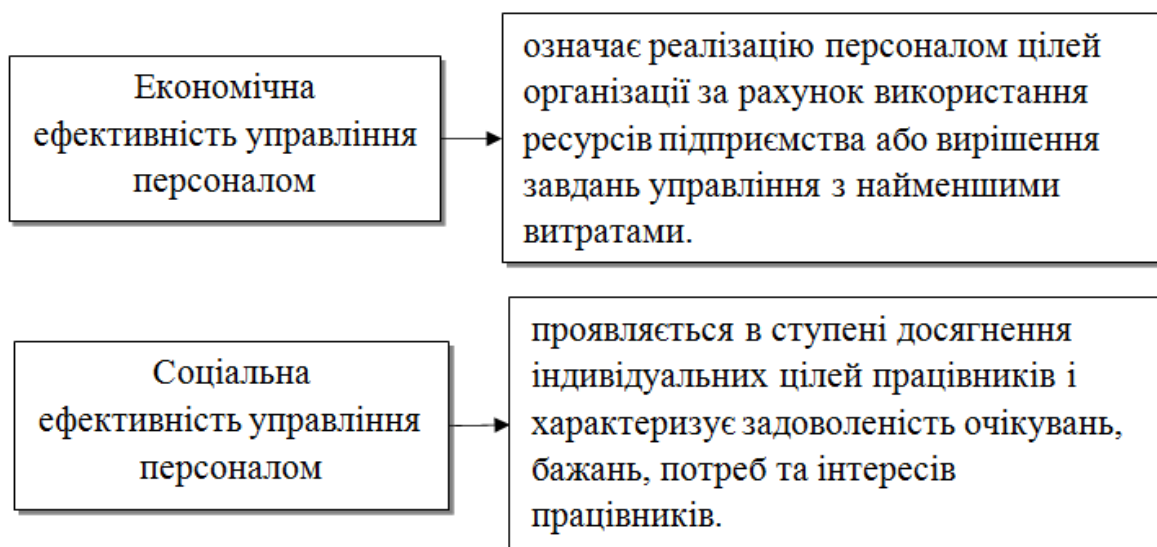


Рис. 1.3. Оцінка ефективності управління персоналом [19]

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни слід розглядати як комплексний управлінський підхід, що охоплює різні сфери функціонування організації. Воно поєднує стратегічне планування, управління персоналом, операційну діяльність, аналітику, облік і контроль, а також

передбачає використання відповідних методів, моделей, систем і програмних рішень для забезпечення стабільного підвищення результативності підприємства [20].

Водночас управління ефективністю персоналу є невід'ємною складовою всіх напрямів діяльності підприємства та процесу ухвалення управлінських рішень. Воно орієнтоване на досягнення високих результатів роботи з урахуванням ключових принципів управління ефективністю персоналу (рис. 1.4).

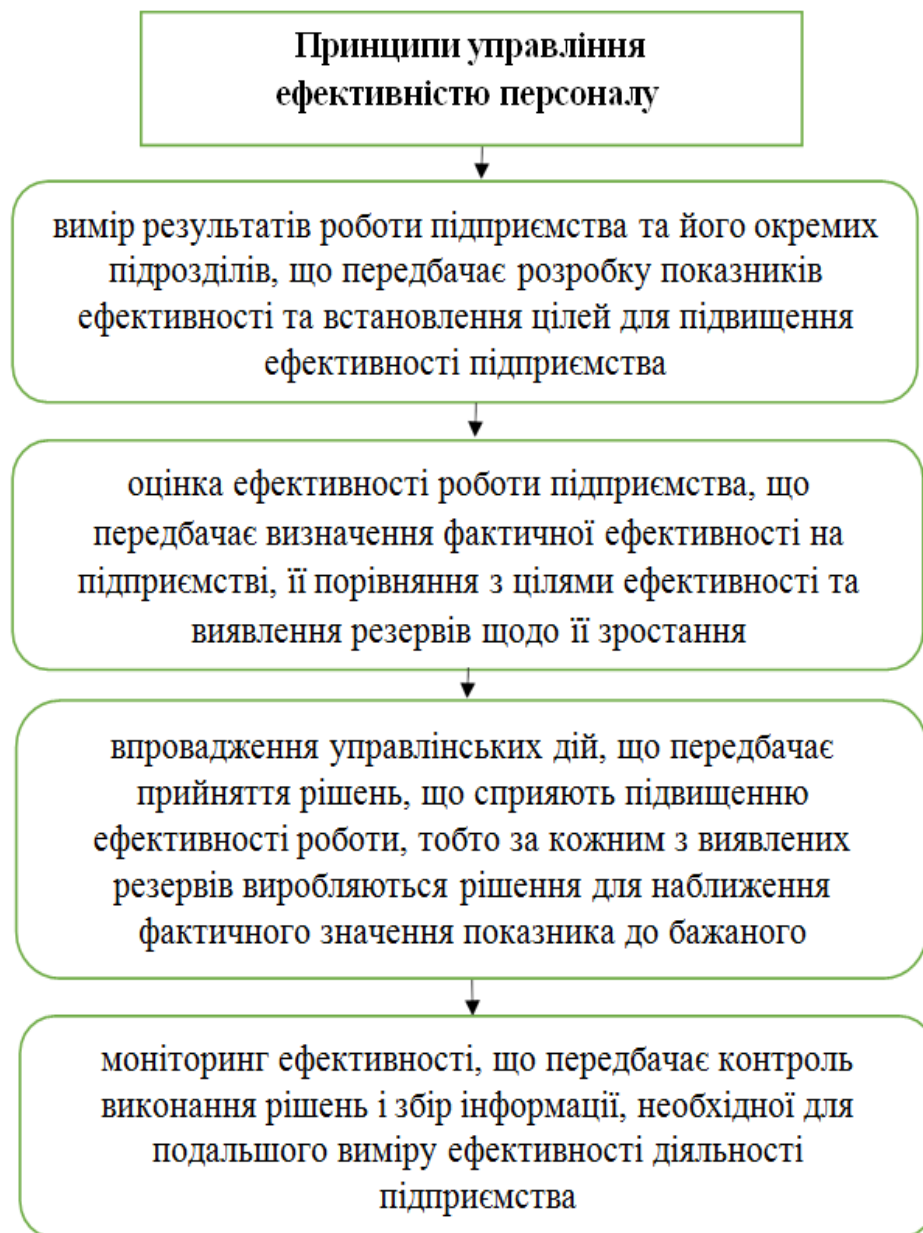


Рис. 1.4. Принципи управління ефективністю персоналу [21]

Управління ефективністю персоналу підприємства спрямоване на підвищення якості та результативності праці, створення належних умов роботи й адаптацію працівників до організаційних змін. Воно також передбачає розвиток гнучкості персоналу, забезпечення високого рівня задоволеності змістом і умовами праці, формування відповідальності працівників та їх відповідність основним цінностям організаційної культури.

Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства здійснюється за допомогою системи показників, що відображають результативність використання трудових ресурсів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Показники ефективності використання персоналу [23]

Види показників	Назва показників		Характеристика		
1	2		3		
Показники, що характеризують кадрового виробничого підприємства складника потенціалу рух складника потенціалу	Коефіцієнт персоналу	обороту	Частка персоналу чисельності	прийнятого у загальній	
	Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям		Частка персоналу чисельності	звільненого у загальній	
	Коефіцієнт персоналу	сталості	Показує стабільність персоналу підприємства		
Показники, що характеризують ефективність використання кадрового складника виробничого потенціалу підприємства	Продуктивність праці		Характеризується		
			співвідношенням обсягу		
			продукції, робіт чи		
			послуг, з одного боку, та		
			кількістю праці,		
			витраченої на		
			виробництво цього		
			обсягу		
	Середній заробітної плати		рівень	Показує середній рівень заробітної плати	
	Коефіцієнт		Показує випередження		
випередження росту		темпів зростання			
продуктивності праці		продуктивності праці			
над заробітною платою		над темпами зростання			
		середньої заробітної плати			

Основними факторами, що впливають на підвищення результативності управління персоналом на підприємстві, є [22]:

- наявність кваліфікованого менеджера з персоналу та рівень професійної підготовки працівників;
- чисельний та якісний склад персоналу;
- побудова та ефективність організаційної структури управління;
- рівень технічного забезпечення виробничих процесів;
- обсяги виробництва та його структура;
- ступінь трудомісткості виконуваних завдань;
- стратегічні цілі підприємства та його фінансово-економічний стан;
- умови, створені для організації праці персоналу;
- система мотивації працівників;

Таким чином, показники ефективності використання персоналу відображають здатність підприємства забезпечувати продуктивне та стабільне залучення людських ресурсів, а також його спроможність до довгострокового стратегічного розвитку.

До ключових передумов ефективного управління персоналом належать:

1. повноцінне використання інтелектуального, фізичного та творчого потенціалу працівників через змістовне наповнення праці, її гуманізацію та різноманітність;
2. чітке визначення професійних здібностей працівників і встановлення відповідних кваліфікаційних вимог до виконуваної роботи;
3. забезпечення належного рівня безпеки персоналу та надійності виробничих процесів;
4. впровадження оптимального режиму праці та відпочинку;
5. належна організація робочих місць із забезпеченням комфортних умов праці, що відповідають санітарним та естетичним стандартам;
6. формування ефективної системи мотивації та стимулювання, включаючи соціальні гарантії, а також підвищення рівня залученості працівників до діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОСТИЛЬ»

### 2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Військові дії в Україні суттєво ускладнили стабільне функціонування станцій технічного обслуговування. Однією з ключових проблем, з якою зіштовхнулися автосервіси, стало порушення налагоджених логістичних ланцюгів постачання запасних частин і витратних матеріалів. У таких умовах працівникам часто доводиться самостійно здійснювати пошук необхідних деталей, оформлювати замовлення та особисто відвідувати склади постачальників або служби доставки для їх отримання [26].

В умовах воєнного стану особливого значення набуває наявність технічно справного та надійного транспортного засобу, тому витрати на його обслуговування і ремонт залишаються пріоритетними для власників автомобілів. Водночас через воєнні дії відбулися зміни в структурі попиту: з одного боку, збільшилася кількість пошкоджених транспортних засобів, що потребують ремонту, а з іншого — загальна кількість автомобілів, що обслуговуються в країні, зменшилася. Це зумовлено як втратами транспорту в зонах бойових дій, так і виїздом частини населення за кордон разом із власними автомобілями. Окрему категорію становлять автомобілі, завезені волонтерами без розмитнення для потреб фронту: вони часто використовуються як витратний ресурс і у більшості випадків не підлягають відновленню після пошкоджень.

Ринок автосервісних послуг охоплює взаємовідносини між автовласниками та підприємствами, що надають послуги з ремонту, діагностики, технічного обслуговування автомобілів, підтримання їхньої працездатності під час експлуатації, а також реалізують запасні частини.

Згідно з результатами досліджень [27], у порівнянні з періодом січень–вересень 2024 року, галузь зазнала скорочення до 40%.

Крім того, різниця між кількістю звернень до СТО у серпні–вересні 2025 року та аналогічним періодом 2024 року зменшилася приблизно на 25%.

Починаючи з другої половини 2025 року, спостерігається поступове відновлення галузі та позитивна динаміка завантаженості станцій технічного обслуговування. При цьому темпи відновлення суттєво різняться залежно від регіону, рівня безпеки та міграційних процесів. Загалом тенденції розвитку ринку автосервісних послуг можна охарактеризувати таким чином (рис. 2.1):

Східні та південні регіони, що перебувають поблизу зон бойових дій, демонструють значне скорочення обсягів послуг — понад 50%;

У центральних та північних регіонах спостерігається зниження попиту на рівні 15–20%;

Західні області у низці випадків досягли довоєнних показників, а в більшості регіонів відзначається зростання обсягів автосервісних послуг у межах 25–50%.

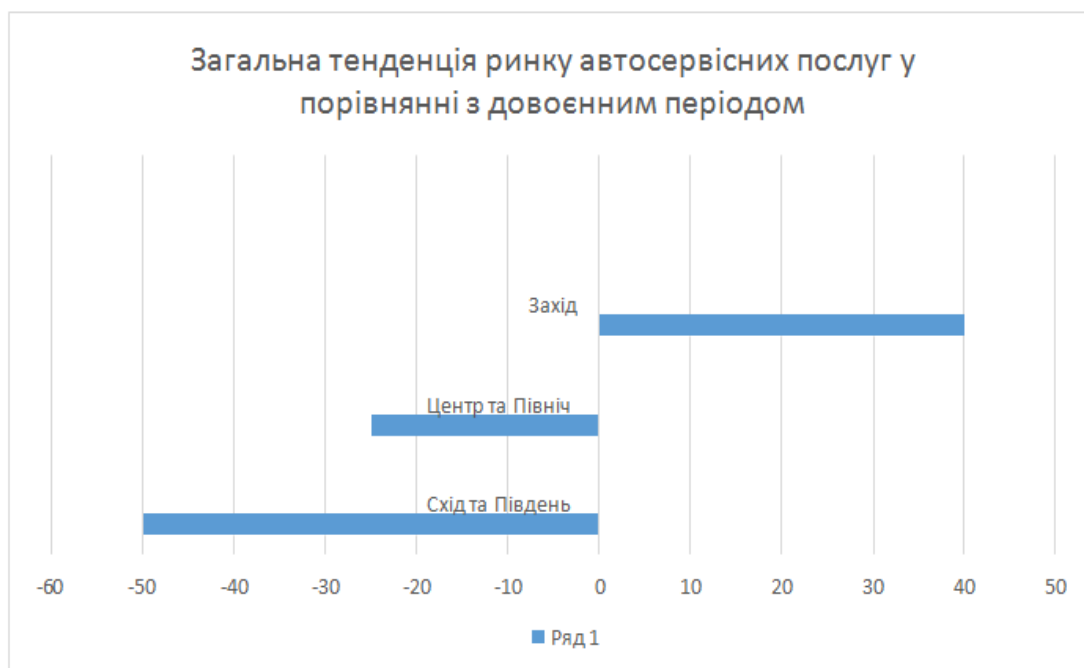


Рис. 2.1. Загальні тенденції ринку автосервісних послуг у порівнянні з довоєнним періодом [29]

З рисунка видно, що кількість заїздів автомобілів на станції технічного обслуговування у південно-східних, а також центральних і північних регіонах скоротилася. Водночас на рівень відвідуваності СТО суттєво впливає географічне розташування сервісного центру: найбільш сприятлива ситуація спостерігається у західних областях.

Далі здійсимо порівняльний аналіз надання автосервісних послуг на ринку України, який представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика надання автосервісних послуг ринку України [32]

Чинники, які формують конкурентні переваги	Фірмові комплекси ТО	Приватні автосалони, СТО	Автосервіс на АТП	Індивідуальна та інші
1. Рівень технології ТО та ремонту	В	В/С	С/Н	Н
2. Рівень технології роботи з клієнтом	В	С	Н	Н
3. Культура обслуговування клієнта	В	В/С	С/Н	С
4. Кваліфікація кадрів	В	В/С	В/С/Н	В/С/Н
5. Якість ТО та ремонту	В	В/С	С/Н	В/С/Н
6. Ціна на ТО та ремонт	В	В/С	С	Н
7. Тривалість надання послуги	С	С	В	Н
8. Рівень гарантійних зобов'язань	В	В/С	Н	Н
9. Рівень охоплення ринку автопослуг	В	В/С	Н	Н
10. Рівень технології управління запасами	В	В/С	С/Н	Н
11. Якість запасних частин	В	В/С	В/С/Н	В/С/Н
12. Дизайн салону, СТО, виробництва	В	В/С	С/Н	Н
13. Імідж підприємства	В	В/С	С/Н	В/С/Н

Примітка: умовні позначення рівнів:

В – високий;

С – середній;

Н – низький.

Сегментація ринку передбачає поділ загального ринку на окремі частини, які не конкурують між собою. У цьому контексті сегмент ринку — це певним чином виділена його частина, що об'єднує групу споживачів, товарів або підприємств, які мають спільні характеристики чи ознаки. Основною метою сегментації є забезпечення максимальної відповідності між пропонованим продуктом і потребами визначеної групи споживачів [28].

Згідно з даними таблиці, ключовими конкурентними перевагами на ринку автосервісних послуг виступають вартість, якість виконання робіт та рівень обслуговування клієнтів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АвтоСтиль» є підприємством автосервісного профілю, яке спеціалізується на технічному обслуговуванні та ремонті автомобілів різних марок і брендів. Зокрема, компанія:

пропонує широкий вибір запасних частин і автокомпонентів від провідних світових виробників;

оснащена сучасним професійним обладнанням та спеціалізованим інструментом для виконання ремонтних робіт;

використовує комп'ютерну діагностику та спеціалізоване програмне забезпечення для ремонту автомобілів і оптимізації внутрішніх процесів;

систематично організовує навчання та підвищення кваліфікації працівників;

має стандартизований підхід до оформлення та організації простору автосервісу.

Далі розглянемо організаційну структуру ТОВ «АвтоСтиль», подану на рис. 2.2.

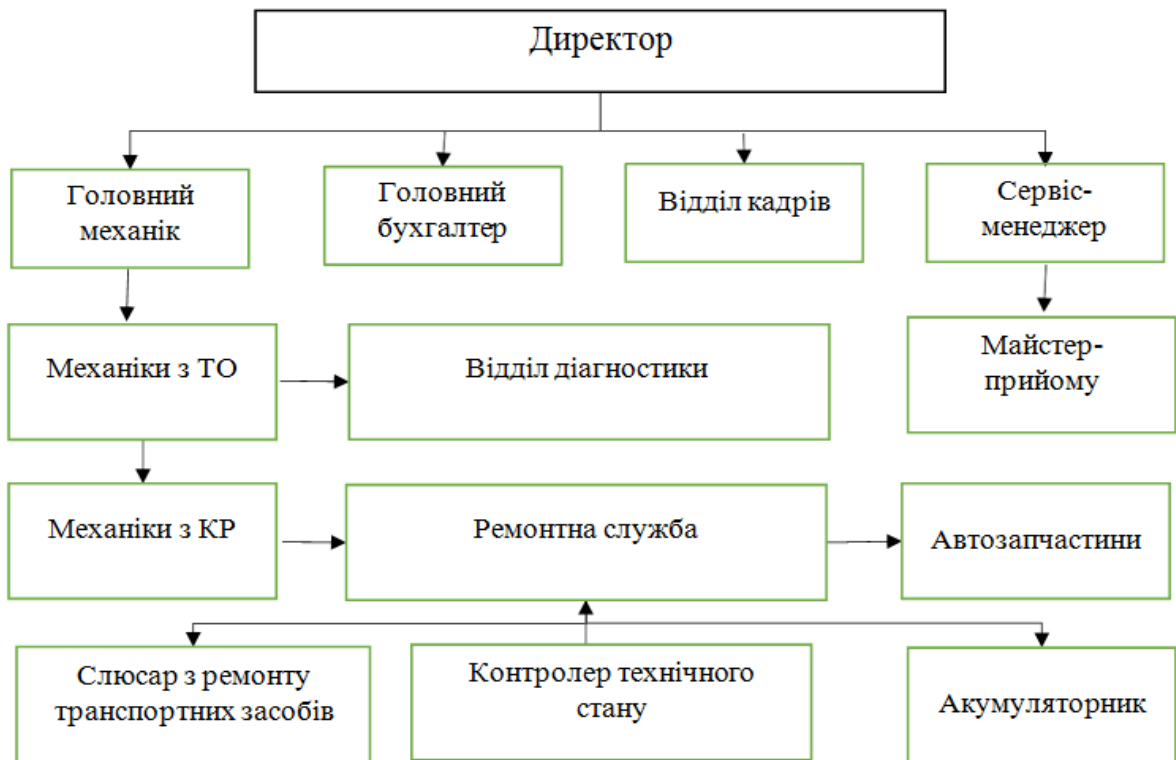


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «АвтоСтиль»

Джерело: побудовано автором на підставі статуту та установчого договору

З рисунка видно, що на підприємстві застосовується функціональна організаційна структура управління, яка передбачає розподіл управлінських повноважень між окремими функціональними підрозділами, кожен з яких відповідає за виконання спеціалізованих завдань.

Керівництво ТОВ «АвтоСтиль» здійснює директор, який визначає стратегічні напрями розвитку компанії та формує загальну політику її діяльності. Технічний напрям роботи координує головний механік, що відповідає за організацію та контроль виконання ремонтних процесів. Головний бухгалтер забезпечує ведення бухгалтерського обліку, контроль фінансових потоків і правильність оформлення фінансової документації. Відділ кадрів займається питаннями управління персоналом, контролю дотримання трудової дисципліни, а також впровадженням систем мотивації та стимулювання працівників. Сервіс-менеджер відповідає за взаємодію з клієнтами та організацію комунікаційних процесів.

Безпосереднє виконання робіт з технічного обслуговування та ремонту автомобілів здійснюють вузькопрофільні спеціалісти, які надають такі послуги:

1. ремонт елементів ходової частини та підвіски;
2. обслуговування і ремонт гальмівної системи;
3. комп'ютерна діагностика систем управління двигуном;
4. заміна моторних олиव та технічних рідин;
5. проведення планового технічного обслуговування;
6. шиномонтажні роботи (вулканізація, монтаж і ремонт шин та дисків);
7. ремонт автомобільної електрики та систем кондиціонування;
8. виконання кузовних і фарбувальних робіт;
9. встановлення газобалонного обладнання та заміна його фільтрів.

ТОВ «АвтоСтиль» також використовує сучасне спеціалізоване обладнання, яке дозволяє через підключення до бортового комп'ютера автомобіля проводити діагностику його стану, аналізувати параметри роботи систем та виявляти несправності. У структурі підприємства функціонує магазин автозапчастин, що забезпечує доступ до оригінальних комплектуючих від виробників, сприяючи підвищенню якості та надійності виконуваних ремонтних робіт.

## 2.2. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «АвтоСтиль»

Сервісне обслуговування автомобіля являє собою сукупність операцій, спрямованих на підтримання транспортного засобу у справному та працездатному стані під час його експлуатації, зберігання, стоянки або транспортування. Технічне обслуговування, як превентивний захід, здійснюється у плановому порядку та виконується через визначені інтервали використання автомобіля [33].

Проаналізуємо внутрішнє середовище ТОВ «АвтоСтиль». Особливістю діяльності підприємства є те, що воно не займається виробництвом матеріальної продукції, а спеціалізується на наданні сервісних послуг. Послуга є нематеріальним результатом певної діяльності чи процесу, її неможливо фізично відчутити [34], однак вона має споживчу цінність і виступає об'єктом купівлі-продажу, тобто фактично прирівнюється до товару. З метою оцінювання управління конкурентними перевагами доцільно проаналізувати ефективність використання людських ресурсів, матеріально-технічної бази та фінансового потенціалу підприємства.

Рівень конкурентоспроможності автосервісного підприємства визначається на основі трьох основних груп показників, які відображають як якість надання послуг, так і ефективність використання ресурсів [35], а саме:

економічні показники: чистий дохід, собівартість послуг, рівень цін, прибуток, рентабельність, показники ліквідності та платоспроможності;

трудові показники: продуктивність праці, рівень середньомісячної заробітної плати, фондоозброєність, коефіцієнт плинності кадрів, а також рівень професійної підготовки персоналу;

показники якості обслуговування: ступінь завантаження ремонтних потужностей, середня тривалість виконання робіт, умови розрахунків з клієнтами, рівень їх задоволеності та якість наданих послуг.

Далі здійснимо фінансову оцінку діяльності ТОВ «АвтоСтиль» із застосуванням показників, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансова оцінка діяльності ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2023	2024	2025	від 2023	від 2024
1. Чистий дохід від надання послуг	тис. грн.	3600	3800	5400	1800	1600
2. Собівартість наданих послуг	тис. грн.	2800	3600	4500	1700	900
3. Валовий прибуток	тис. грн.	800	200	900	100	700
4. Адміністративні витрати	тис. грн.	100	100	150	50	150
5. Витрати на збут	тис. грн.	50	60	70	20	10
6. Операційний прибуток	тис. грн.	650	40	680	30	540
14. Затрати на 1 грн. наданих послуг	коп.	0,78	0,95	0,83	0,05	-0,12
15. Чистий прибуток	тис. грн.	617	40	646	29	606
16. Рентабельність послуг	%	23	1,1	15	-8	13,9

Джерело: баланс та звіт про фінансові результати

Проаналізуємо зміну показників чистого доходу та собівартості наданих послуг за період 2023–2025 років (рис. 2.3).

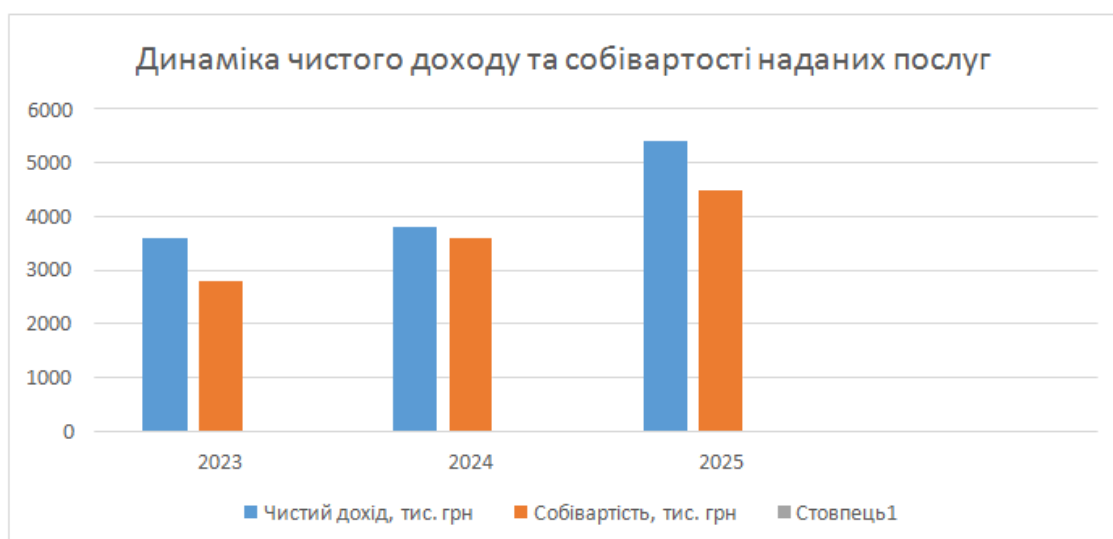


Рис. 2.3. Динаміку чистого доходу та собівартості наданих послуг

За результатами аналізу таблиці можна зробити висновок, що у 2025 році чистий дохід від надання автосервісних послуг склав 5400 тис. грн, що перевищує показник 2023 року на 1800 тис. грн та 2024 року — на 1600 тис. грн. Що стосується собівартості послуг, то у 2025 році вона досягла 4500 тис. грн, збільшившись на 1700 тис. грн порівняно з 2024 роком та на 900 тис. грн відносно 2023 року.

Аналізуючи динаміку чистого доходу (рис. 2.3), слід відзначити його зростання у 2025 році порівняно з 2024 роком на 42%. Водночас собівартість за аналогічний період зросла на 25%. Таким чином, темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості на 17%, що свідчить про збільшення обсягів наданих послуг та посилення конкурентних позицій підприємства.

Ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «АвтоСтиль» доцільно оцінювати за допомогою показника витрат на 1 грн наданих послуг. У 2025 році цей показник становив 0,83 грн, що на 0,05 грн більше, ніж у 2023 році, але на 0,12 грн менше, ніж у 2024 році. Така тенденція загалом характеризує діяльність підприємства позитивно, оскільки свідчить про оптимізацію витрат. Динаміку зміни витрат на 1 грн наданих послуг за 2023–2025 роки наведено на рис. 2.4.

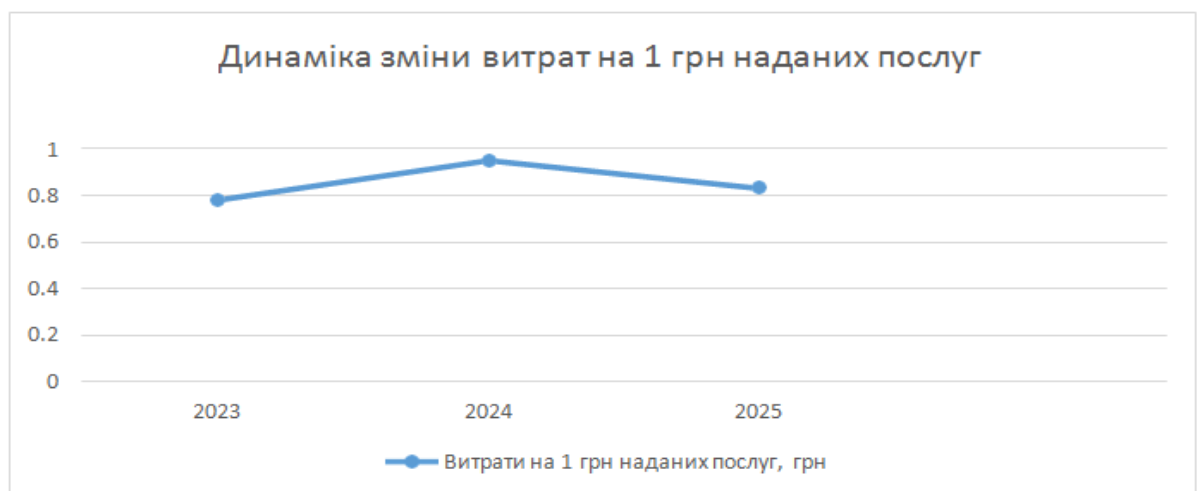


Рис. 2.4. Динаміка зміни витрат на 1 грн наданих послуг

Основною метою функціонування будь-якого соціально-економічного підприємства є досягнення максимального рівня прибутковості. Прибуток являє собою частину виручки, що залишається у розпорядженні підприємства після покриття всіх понесених витрат. Здійснимо аналіз показників прибутку ТОВ «АвтоСтиль» за період 2023–2025 років на основі даних, наведених на рис. 2.5.

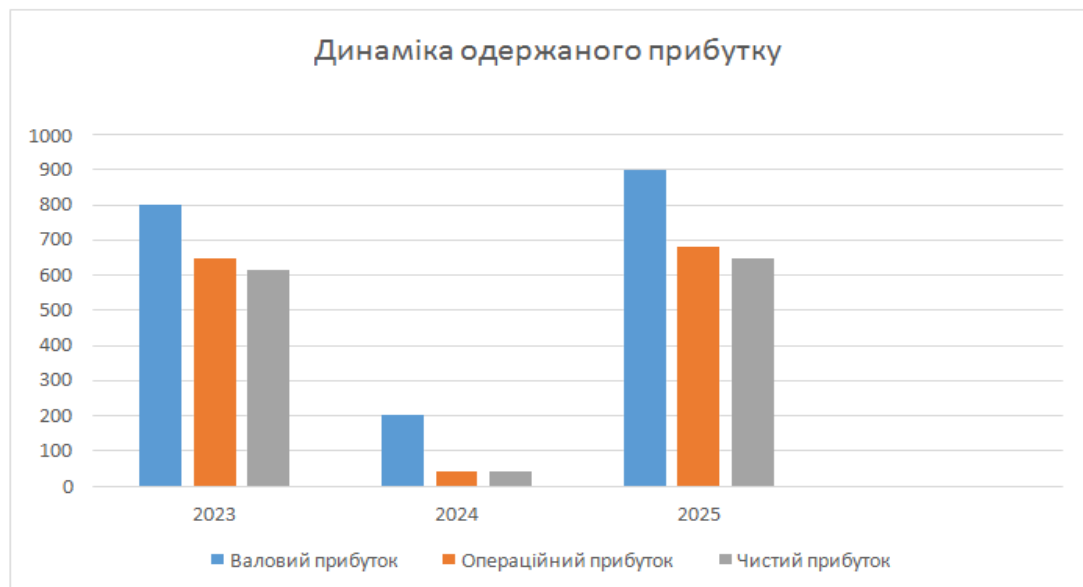


Рис. 2.5. Динаміка одержаного прибутку за 2023-2025 рр.

З рисунка 2.5 видно, що у 2024 році, на тлі початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, підприємство зіткнулося зі значним зростанням витрат, що призвело до зниження всіх видів прибутку. У 2025 році ТОВ «АвтоСтиль» змогло частково відновити логістичні канали постачання запасних частин та оптимізувати витратну частину діяльності, внаслідок чого чистий прибуток зріс порівняно з 2024 роком на 606 тис. грн.

Рентабельність є відносним показником, який відображає рівень прибутковості діяльності підприємства. Вона дозволяє оцінити ефективність господарювання, результативність заходів із стабілізації виробничих процесів, а також рівень конкурентоспроможності компанії. Далі проаналізуємо динаміку показників рентабельності ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка зміни рентабельності ТОВ «АвтоСтиль»

З рисунка 2.6 видно, що у 2024 році рівень рентабельності ТОВ «АвтоСтиль» суттєво знизився — з 23% у 2023 році до 1,1%, що було зумовлено початком повномасштабної війни. У 2025 році підприємству вдалося стабілізувати внутрішні бізнес-процеси, оптимізувати витрати та наростити обсяги надання послуг, у результаті чого рівень рентабельності зріс і досяг 15%.

Основні засоби є одним із ключових факторів виробничої діяльності, а в умовах ринкової економіки та розвитку науково-технічного прогресу їх значення для підприємств лише зростає [25]. Економічна роль основних фондів полягає в тому, що вони багаторазово використовуються у виробничому процесі та поступово переносять свою вартість на вартість наданих послуг через амортизаційні відрахування.

Рівень ефективності використання основних фондів оцінюється за допомогою таких показників, як фондівіддача, фондомісткість і коефіцієнт зносу. Поліпшення цих показників сприяє збільшенню обсягів надання послуг, а також забезпечує економію паливно-мастильних матеріалів, електроенергії та інших ресурсів.

Далі здійснимо аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання основних фондів  
ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2023	2024	2025	від 2023	від 2024
1. Обсяг надання послуг	тис. грн.	3600	3800	5400	1800	1600
2. Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	2300	2300	2500	200	200
3. Знос основних фондів на кінець року	%	40	45	35	-5	-10
4. Фондовіддача	грн / грн	1,56	1,65	2,16	0,6	0,51
5. Фондомісткість	грн/грн	0,64	0,61	0,42	-0,22	-0,19

Проведемо аналіз динаміки ефективності використання основних фондів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр. на рис. 2.7.

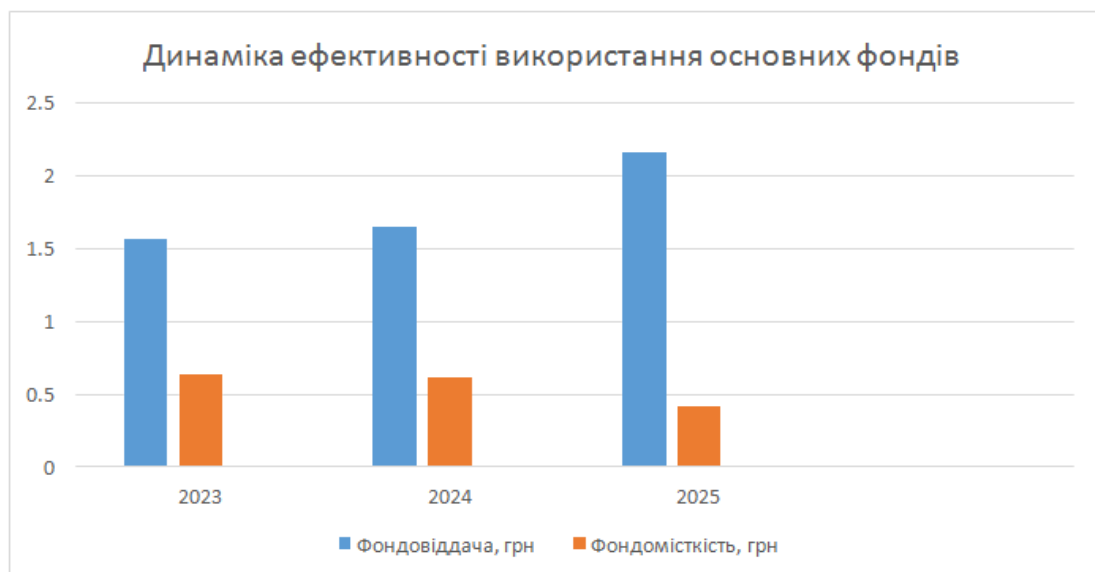


Рис. 2.7. Динаміка ефективності використання основних фондів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

За результатами оцінювання ефективності використання основних фондів ТОВ «АвтоСтиль» за період 2023–2025 років встановлено позитивну динаміку ключових показників: фондівіддача має тенденцію до зростання, тоді як фондомісткість поступово знижується.

Такі зміни свідчать про більш раціональне використання виробничих ресурсів.

Покращення показників ефективності використання основних засобів сприяє вирішенню низки економічних завдань, зокрема забезпечує зростання обсягів надання послуг, підвищення продуктивності праці, зниження трудомісткості робіт, скорочення собівартості, економію капітальних вкладень, а також збільшення прибутку і рівня рентабельності капіталу та підвищення якості сервісу.

З метою виявлення сильних і слабких сторін діяльності ТОВ «АвтоСтиль» доцільно провести опитування клієнтів для визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Визначення пріоритетних напрямків діяльності ТОВ «АвтоСтиль»

Напрямки діяльності	Всього опитано	Оцінка індексу, %
1	2	3
1. Підвищення кваліфікації менеджерів та персоналу товариства	50	24
2. Організація експертної консультації з питань професійного розвитку діяльності	50	23
3. Налагодження зв'язків СТО у відносинах з державними органами влади	50	20
4. Просування послуг через Інтернет	50	19
5. Комунікація з контролюючими органами (податковою, пожежної і т.д.)	50	14
Разом	50	100

Таким чином, результати аналізу внутрішнього середовища свідчать, що протягом 2023–2025 років у ТОВ «АвтоСтиль» переважають сильні сторони над слабкими. Серед ключових напрямів подальшого розвитку доцільно виокремити підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Загалом наявний потенціал підприємства використовується досить ефективно, що сприяє збільшенню обсягів надання послуг, покращенню їх якості, а також зростанню прибутковості та рівня рентабельності діяльності.

### 2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

В умовах воєнного стану роботодавець нерідко виступає основним джерелом для працівників щодо отримання актуальної та достовірної інформації про ситуацію як на підприємстві, так і в країні та світі загалом. Це, у свою чергу, підвищує рівень відповідальності менеджменту за формування ефективної комунікаційної політики в організації [23]. Важливим завданням є забезпечення управлінського персоналу та працівників необхідними знаннями, ресурсами й технічними можливостями для раціонального використання трудового потенціалу та зміцнення стійкості бізнесу.

Водночас значна кількість підприємств виявилася недостатньо підготовленою до швидких змін у системі управління персоналом та необхідності адаптації до сучасних умов господарювання. У зв'язку з цим доцільно провести аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки, які характеризуються високим рівнем невизначеності та ризиків, із використанням відповідних економічних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

#### Аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2023	2024	2025	від 2023	від 2024
1. Обсяг надання послуг	тис. грн.	3600	3800	5400	1800	1600
2. Середньооблікова чисельність	осіб	13	14	15	2	1
3. Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	580	950	1480	898	530
4. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	грн.	9000	9000	12000	3000	3000
5. Продуктивність праці	тис. грн.	277	271	360	83	89
6. Середньомісячний виробіток працівника	тис. грн	23	23	30	7	7

Проаналізуємо динаміку ефективності використання персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр. (рис. 2.8).

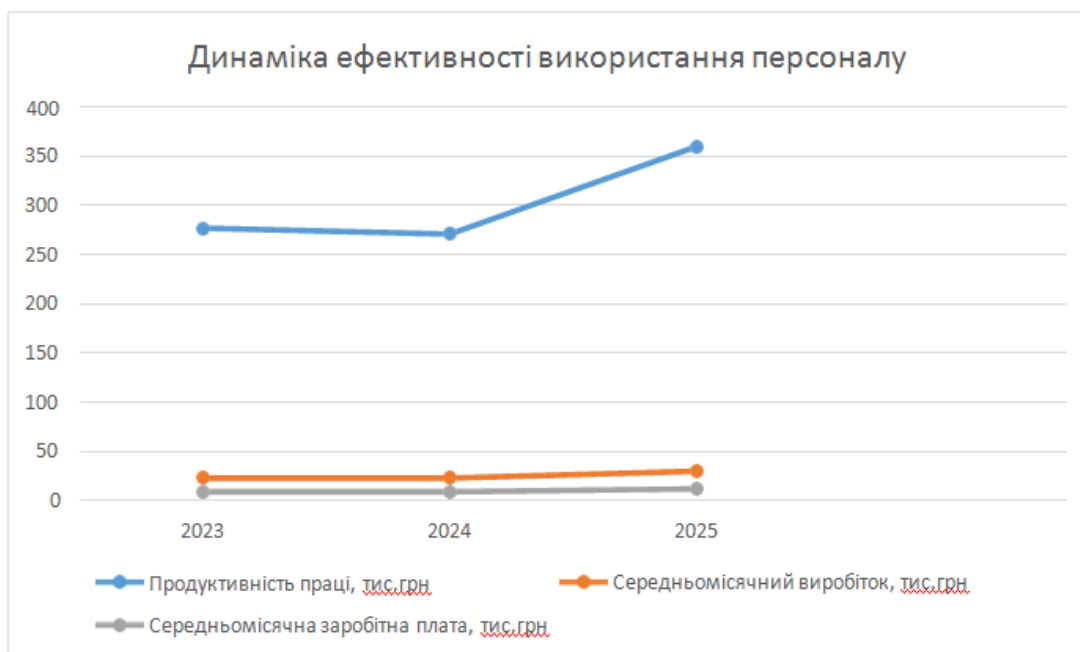


Рис. 2.8. Динаміка ефективності використання персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Таким чином, завдяки злагодженому, своєчасному та ефективному управлінню ТОВ «АвтоСтиль» вдалося забезпечити стабільність виробничих процесів, зберегти кадровий потенціал і підвищити результативність використання персоналу. Зокрема, у 2025 році продуктивність праці досягла 360 тис. грн, що перевищує показники 2023 року на 83 тис. грн та 2024 року на 89 тис. грн, або на 33%. Середньомісячний виробіток одного працівника у 2025 році становив 30 тис. грн, що на 7 тис. грн більше порівняно з 2023 і 2024 роками, тобто зростання склало близько 30%.

Щодо рівня оплати праці, то у 2025 році середня заробітна плата зросла до 12 тис. грн, що на 3 тис. грн перевищує показники 2023 та 2024 років, або на 33%. Водночас спостерігається синхронне зростання як заробітної плати, так і продуктивності праці на рівні 33%. Це свідчить про необхідність подальшого підвищення ефективності, зокрема через зменшення трудомісткості виконання послуг і оптимізацію виробничих процесів.

Ефективність управління персоналом значною мірою визначає загальну результативність діяльності підприємства, оскільки від професійного рівня працівників, їхніх особистісних характеристик та кваліфікації залежить якість управлінських рішень і успішність їх реалізації [24]. Оцінювання ефективності управління персоналом здійснюється за допомогою якісних і кількісних показників. До якісних належать рівень задоволеності працівників умовами праці, ефективність системи мотивації та стимулювання, а також рівень організаційної культури. Кількісні показники охоплюють чисельність персоналу, темпи її змін, вікову структуру та показники руху кадрів. У зв'язку з цим проведемо кількісний аналіз ефективності управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількісні показники персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Категорії персоналу	2023		2024		2025		Відхилення (+,-)	
	К-сть	Структура	К-сть	Структура	К-сть	Структура	2023	2024
Персонал:	13	100	14	100	15	100	2	1
- керівники	2	15	1	7	1	7	-1	-
- спеціалісти	3	23	3	21	4	27	1	1
- робітники	8	62	10	71	10	67	2	-

Розглянемо динаміку змін у структурі персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за період 2023–2025 років, яка представлена на рис. 2.9.

Узагальнюючи результати аналізу структури персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки, можна зазначити, що вона залишається відносно стабільною. Позитивною тенденцією є зростання частки категорії робітників у загальній чисельності персоналу. Робітники становлять ту частину кадрового складу, яка безпосередньо залучена до виконання виробничих операцій і надання послуг. Співвідношення між управлінським персоналом (керівниками та спеціалістами) і робітниками є збалансованим та відповідає встановленим нормативним вимогам, що свідчить про раціональну організацію структури персоналу підприємства.

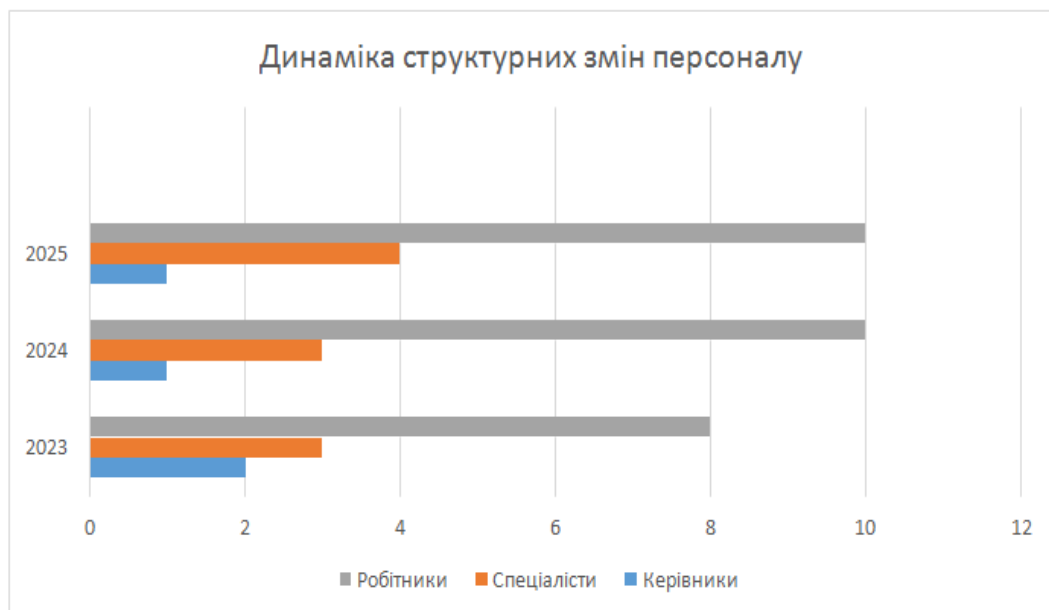


Рис. 2.9. Динаміка структурних змін персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Високий рівень плинності кадрів призводить до зниження укомплектованості робочих місць, відволікання більш досвідчених працівників від виконання основних завдань, погіршення морально-психологічного клімату в колективі та зменшення продуктивності праці, що, своєю чергою, спричиняє економічні втрати для підприємства. Тому контроль і управління рівнем плинності персоналу є одним із ключових завдань керівництва, що впливає на забезпечення стабільного та сталого розвитку організації [26]. Далі здійснимо аналіз руху кадрів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники руху кадрів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	13	14	15
2. Прийнято на роботу, осіб	2	3	2
3. Кількість звільнених за рік, осіб, в тому числі:	1	2	2
- за власним бажанням	1	1	1
4. Коефіцієнт прийняття персоналу, %	15	21	13
5. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	8	14	13
6. Коефіцієнт плинності, %	8	7	7

Проведемо аналіз динаміки зміни показників руху кадрів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр. (рис. 2.10).

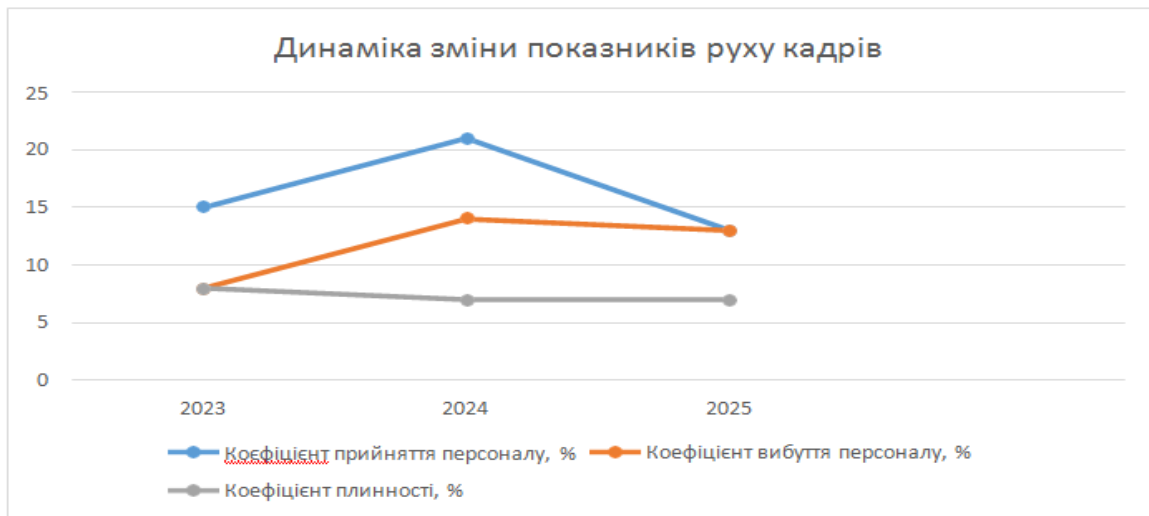


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників руху кадрів ТОВ «АвтоСтиль» за 2023-2025 рр.

Проведений аналіз руху персоналу ТОВ «АвтоСтиль» за 2023–2025 роки свідчить, що підприємство забезпечує укомплектованість кадрами за рахунок збалансованих процесів найму та вибуття працівників. Найвищий рівень прийняття персоналу спостерігався у 2024 році і становив 21%, тоді як коефіцієнт вибуття у цьому ж році дорівнював 14%. У 2025 році показники прийняття та вибуття персоналу вирівнялися і становили по 13%.

Плинність кадрів, залежно від її рівня, може мати як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємства. Водночас повна відсутність руху персоналу не завжди є позитивним явищем, оскільки може призводити до застою в розвитку організації. У той же час надмірна плинність розглядається як негативний фактор, що знижує ефективність роботи підприємства та погіршує його репутацію як роботодавця [27].

Щодо коефіцієнта плинності персоналу, то його значення не перевищує 10%, що відповідає встановленим нормативним межам. Аналіз динаміки цього показника свідчить про його поступове зниження, що загалом характеризує позитивні зміни в системі управління персоналом та підвищення її ефективності.

## РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом

Розглянемо фактори, що впливають на ефективність управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, за допомогою яких можна оцінити рівень готовності ТОВ «АвтоСтиль» до функціонування в сучасних умовах управління (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Чинники впливу на персонал в умовах невизначеності [29]

Основними напрямками підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану є:

оцінювання та визначення впливу воєнного стану на працівників підприємства та на діяльність бізнесу загалом;

забезпечення належного рівня безпеки для працівників і їхніх сімей, одночасно мінімізуючи негативні наслідки для бізнесу як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі;

розроблення адаптивної стратегії управління персоналом з урахуванням змін у макроекономічному та соціальному середовищі;

швидке та гнучке реагування на умови невизначеності й постійні зміни в країні та світі;

систематичний моніторинг ситуації та своєчасне визначення пріоритетних завдань у сфері управління персоналом для підтримання стабільності та стійкості діяльності підприємства [29].

З урахуванням підходів і принципів діяльності ТОВ «АвтоСтиль» доцільно здійснити аналіз критеріїв, які дозволяють оцінити та сформулювати стратегію розвитку потенціалу підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

## Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль»

№ п/п	Показники	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова складова	6
2	Конкурентоспроможність підприємства	4
3	Привабливість галузі	8
4	Стабільність галузі	7

Визначення вектора ефективності використання потенціалу підприємства здійснюється за такими залежностями:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП}; \quad (3.1)$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ}; \quad (3.2)$$

де: ФС — фінансова спроможність підприємства;

ПГ — рівень привабливості галузі;

КП — рівень конкурентоспроможності підприємства;

СГ — ступінь стабільності галузевого середовища.

Розрахуємо координати вектора рекомендованої стратегії підвищення ефективності управління персоналом:

$$x = 8 - 4 = 4$$

$$y = 6 - 7 = -1$$

Отримані значення дозволяють визначити координати точки Р (4; -1), яка характеризує стратегічну позицію підприємства.

Відповідно до підходу SPACE-аналізу, для даного розташування рекомендується застосування конкурентної стратегії управління персоналом (рис. 3.2).

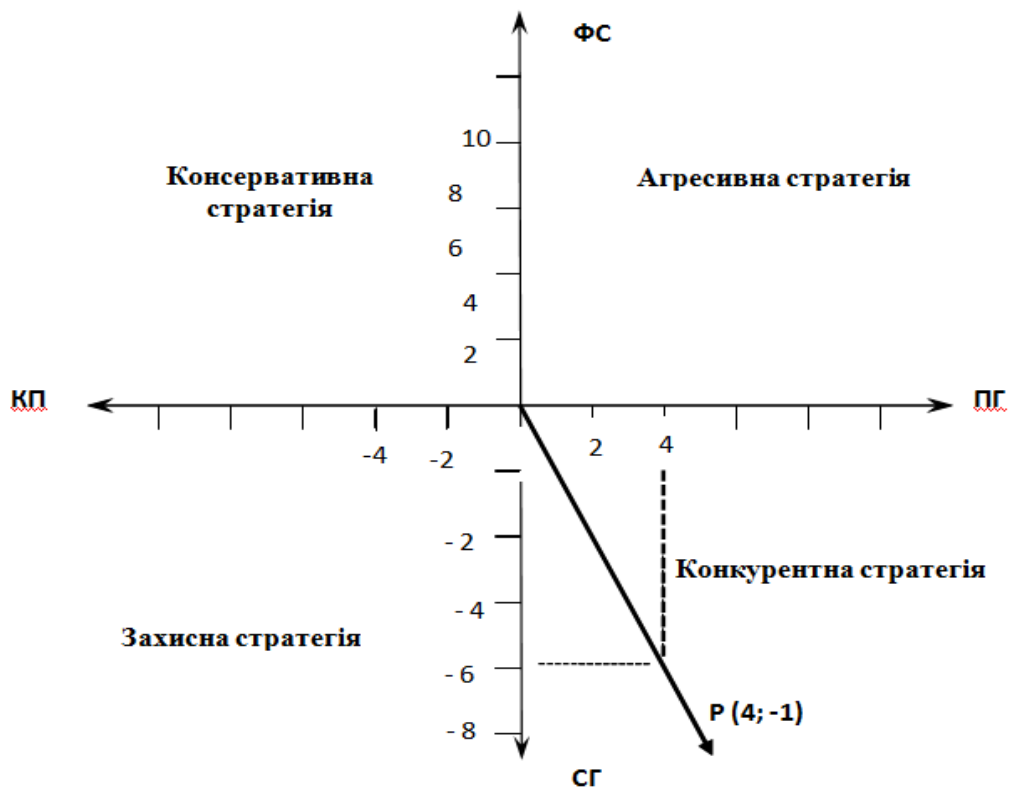


Рис. 3.2. Стратегія ефективності управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль»

Рекомендована конкурентна стратегія управління персоналом для ТОВ «АвтоСтиль» передбачає проведення аналізу конкурентного середовища з метою виявлення альтернативних напрямів розвитку людського потенціалу підприємства. Така стратегія повинна враховувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів діяльності, а також забезпечувати можливість своєчасного виявлення проблемних аспектів і прогнозування необхідних змін. Зокрема, йдеться про вдосконалення організаційної структури, оптимізацію використання ресурсів, перегляд підходів до мотивації та стимулювання персоналу, адаптацію системи управління до сучасних умов, реалізацію політики підвищення кваліфікації працівників і формування конкурентних переваг колективу. Важливим також є налагодження ефективної комунікації між керівництвом підприємства, менеджерами та співробітниками.

Реалізація ефективної стратегії управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль» має суттєве значення для підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання рівня їх задоволеності автосервісними послугами та покращення загальних результатів діяльності підприємства. Далі розглянемо рекомендовані стратегії підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «АвтоСтиль» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Аналіз рекомендованих стратегій ефективності управління персоналом  
ТОВ «АвтоСтиль»

Назва стратегії	Аналіз стратегії
Рекрутинг та підбір персоналу	Процес рекрутингу є важливим етапом управління персоналом та забезпеченням досвідчених працівників, які мають відповідні навички, кваліфікацію та досвід.
Орієнтація та навчання	Прийняті працівники знайомляться з місією, правилами та нормами поведінки, що сприяє єдності та згуртованості колективу.
Підвищення кваліфікації	Розвиток персоналу сприяє вдосконалення навичок, розширенню спектру та якості наданих послуг.
Мотивація та стимулювання	Впровадження система мотивації та стимулювання працівників через визнання досягнень, фінансові стимули; систему преміювання, нематеріальні стимули.
Комунікація та зворотний зв'язок	Налагодження ефективної системи комунікації з персоналом через систему обміну інформацією, розвиток зворотного зв'язку через практику пропозицій, зауважень, рекомендацій з боку персоналу.
Організація та координація	Визначення обов'язків працівників та забезпечення ефективної координації.
Ретеншн	Збереження кадрів, створення сприятливих умов праці, забезпечення балансу між роботою та особистим життям, емпатія та інтерес до потреб працівників.

В умовах воєнного стану, коли рівень невизначеності є надзвичайно високим, ТОВ «АвтоСтиль» для підвищення ефективності управління персоналом доцільно дотримуватися таких ключових принципів:

**Гнучкість.** Вона є важливим елементом системи управління персоналом, що забезпечує швидке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, а також сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень для підвищення результативності діяльності підприємства.

**Економічність.** Один із базових принципів в умовах воєнного стану, який передбачає раціоналізацію витрат на утримання персоналу, ефективне використання наявних ресурсів та оптимізацію витратних процесів.

**Дотримання законодавчих норм і внутрішніх регламентів.** Зокрема, Закон України від 15 березня 2022 року, що регулює організацію трудових відносин в умовах воєнного стану, визначає пріоритетні положення у сфері праці. Крім того, Закон України про внесення змін до окремих законодавчих актів щодо оптимізації трудових відносин, який набрав чинності 19 липня 2022 року, надає роботодавцям інструменти для більш оперативного реагування на зміни та прийняття ефективних управлінських рішень [15].

У період війни відбулися суттєві зміни у пріоритетах управління персоналом, які тепер значною мірою орієнтовані на підтримку працівників та їх адаптацію до нових умов. Було проведено анкетування співробітників ТОВ «АвтоСтиль», результати якого узагальнено в таблиці 3.3.

Отримані дані свідчать, що в умовах невизначеності працівники найбільше цінують комунікацію (93%), підтримку з боку керівництва (73%) та можливості для підвищення кваліфікації (87%). З урахуванням цього для підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану доцільно впроваджувати тренінги та майстер-класи для розвитку професійних навичок, запроваджувати гнучкі графіки роботи, а також організовувати додаткові корпоративні заходи, спрямовані на зниження рівня стресу та підтримку емоційного стану працівників.

Таблиця 3.3

## Оцінка пріоритети в управлінні персоналом ТОВ «АвтоСтиль»

№ п/п	Назва	Результати	
		Кількість, осіб	Питома вага, %
1.	Внутрішні комунікації	14	93
2.	Підвищення кваліфікації	13	87
3.	Інноваційне адміністрування	5	33
4.	Система оцінки ефективності праці	3	20
5.	HR стратегія	3	20
6.	Система винагороди	7	47
7.	Чисельність персоналу	8	53

Питання управління завантаженістю працівників, оптимізації чисельності персоналу та удосконалення системи винагороди належать до категорії середньої пріоритетності у структурі завдань управління персоналом. З урахуванням впливу воєнного стану ТОВ «АвтоСтиль» вимушене приймати управлінські рішення, спрямовані на адаптацію кадрового складу до поточних умов. У цьому контексті здійснюється аналіз потреби в персоналі, розглядаються можливі варіанти скорочення чисельності працівників, а також оцінюються шляхи перерозподілу наявних кадрових ресурсів.

Попри наявність численних викликів, зумовлених воєнними діями, діяльність підприємства має бути орієнтована насамперед на підтримку добробуту працівників. У процесі планування персоналу в умовах воєнного стану ТОВ «АвтоСтиль» доцільно переглянути кадрову політику з акцентом на збереження ключових працівників, підвищення їх продуктивності та забезпечення належного рівня безпеки.

З метою підвищення ефективності управління персоналом варто впроваджувати комплексну стратегію, яка передбачає оптимізацію робочого навантаження, можливу ротацію кадрів у випадку мобілізації окремих співробітників, а також застосування сучасних підходів до навчання, таких як коучинг, e-learning і самонавчання. Додатково доцільним є використання інноваційних мотиваційних інструментів, зокрема підходів, що базуються на емпатії та підтримці персоналу.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено сутність категорії «управління персоналом», яке розглядається як одна з ключових сфер діяльності підприємства, спрямована на підвищення ефективності його функціонування. Управління персоналом передбачає системний підхід до формування, розвитку та раціонального використання трудових ресурсів з метою підвищення їхньої професійної компетентності та забезпечення досягнення стратегічних цілей і місії підприємства.

Узагальнено визначено зміст поняття «ефективність управління персоналом» як сукупності взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних інструментів і методів, реалізація яких сприяє досягненню цілей підприємства, розвитку компетенцій працівників, підвищенню їх мотивації та зміцненню конкурентних позицій організації.

Досліджено особливості механізмів управління персоналом в умовах воєнного стану, які базуються на оцінюванні впливу зовнішніх факторів на можливості ведення бізнесу в конкретному регіоні. Основна увага приділяється вибору ефективних форм організації праці в умовах невизначеності, адаптації системи управління до змін у законодавстві, збереженню кадрового потенціалу, впровадженню дистанційних форм зайнятості та прискоренню процесів навчання нових працівників.

Окремо розглянуто принципи управління ефективністю персоналу, які передбачають забезпечення високої продуктивності праці, належних умов праці, адаптації працівників до організаційних змін, розвиток гнучкості персоналу, підвищення рівня задоволеності працею, а також відповідальність працівників і їх відповідність цінностям організаційної культури.

Встановлено основні чинники, що впливають на ефективність управління персоналом підприємства, серед яких: рівень професійної підготовки менеджерів і працівників, виконання виробничих завдань, модернізація основних засобів, фінансова стабільність підприємства, рівень мотивації персоналу та розвиток співпраці з іншими суб'єктами господарювання.

Визначено передумови ефективного управління персоналом, які включають раціональне використання інтелектуального, фізичного та творчого потенціалу працівників, гуманізацію праці, впровадження дієвої системи мотивації та стимулювання, підвищення залученості персоналу, а також забезпечення безпечних умов праці та надійності виробничих процесів.

У межах дослідження також охарактеризовано діяльність ТОВ «АвтоСтиль», яке є автосервісним підприємством, що спеціалізується на обслуговуванні та ремонті автомобілів різних марок. Підприємство використовує функціональну організаційну структуру управління, що передбачає розподіл повноважень між функціональними підрозділами, кожен з яких виконує визначені спеціалізовані завдання.

Проаналізовано фінансово-економічний та технічний стан ТОВ «АвтоСтиль». Встановлено, що підприємство використовує сучасне спеціалізоване обладнання, що сприяє підвищенню ефективності використання основних фондів, зростанню продуктивності праці, зниженню трудомісткості робіт, скороченню собівартості послуг, економії інвестиційних ресурсів, а також збільшенню прибутковості та рівня рентабельності. За результатами аналізу доходів, витрат, прибутку та рентабельності визначено, що повномасштабне вторгнення РФ негативно вплинуло на фінансові показники діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом обґрунтовано доцільність впровадження стратегічних підходів, що передбачають оптимізацію робочого навантаження, можливу ротацію персоналу у разі мобілізації працівників, використання сучасних методів навчання (коучинг, e-learning, самонавчання), застосування інноваційних підходів до мотивації (зокрема емпатійного менеджменту), а також посилення заходів, спрямованих на забезпечення добробуту та безпеки працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.
2. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2022. № 4 (2). С. 88-93. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-4-nomer-2-2022/osoblyvosti-upravlinnya-perso-nalom-v-umovah-voennogo-stanu>
3. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
4. Морозова М. Особливості управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(3). С. 47-53. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2022.03.047>.
5. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»*. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/MDES-2023-N2+\(8\)+144-152%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/MDES-2023-N2+(8)+144-152%20(1).pdf)
6. 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. URL: <file:///C:/Users/admin/Downloads/531-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-2244-1-10-20230620.pdf>

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

8. Яковенко В.Г. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. *Інфраструктура ринку*. Випуск 48. 2020. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48\\_2020\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/46.pdf)

9. Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Економіка і управління*. Том 31 (70). № 2, 2020. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_2/31\\_70\\_2\\_2/5.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf)

10. Чернодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та управління підприємствами*. № 6. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-08/2022-6-04-08>

11. Деркач М.С., Мізіна О.В. Актуальні питання управління персоналом підприємства в умовах війни. *Матеріали Всеукраїнської наукової конференції «Українське сьогодні – 2022: реалії війни та перспективи відновлення країни»*. Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2022. С. 212-214.

12. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>

13. Василюк Ю., Тимошук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: <http://surl.li/hyzdu>.

14. Кодекс Законів про працю. Закон України №322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

15. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2022. 465 с.

16. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2021. 245 с.

17. Хлебнікова Т., Темченко О., Білінська О. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*.

Випуск № 50 / 2023. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/371405309\\_EFEKTIVNIST\\_SISTEMI\\_UPRAVLINNA\\_PERSONALOM\\_V\\_UMOVAN\\_VIJSKOVIH\\_DIJ](https://www.researchgate.net/publication/371405309_EFEKTIVNIST_SISTEMI_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_UMOVAN_VIJSKOVIH_DIJ)

18. Склярук Т.В., Соболю І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*, 2021. Вип. 27, № 2, с. 72-75. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2021/27\\_2/1.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2021/27_2/1.pdf)

19. Михаліцька Н. Я., Войтович Л., Зубачик К. Вплив організаційної культури на ефективність праці персоналу. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.19-21.

20. Жук О. С., Пашкуда Т. В. Управління ефективністю праці на підприємстві в умовах війни. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6413/13266-1?inline=1>

21. Захарчин Г.М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 69. 2022. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/13.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/13.pdf)

22. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 81-82, 2023. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16907/1/Kudelia.pdf>

23. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник*. Випуск 12, 2022. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245/240>

24. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 700 с.

25. Мекшун Л. Вплив стрес-менеджменту на працездатність людини й управління персоналом в умовах війни. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, № 2(34), 2023. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286500/282092>

26. Горбаль Н. І., Мельничук К. Ю. Підвищення мотивації працівників українських підприємств в умовах кризи. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/apr/30056/vse4-109-121.pdf>

27. Михаліцька Н. Я., Долинна А., Сенчук В. Управління результативністю менеджменту підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С.46-48.

28. Дворник І., Дворник О., & Гарафонова О. (2023). Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 144–152. <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/188>

29. Седікова І.О., Козак К.Б., Седіков Д.В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. Том 14, Випуск 2/2022. file:///C:/Users/admin/Downloads/2324-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7080-2-10-20220720.pdf

30. Михаліцька Н. Я., Караїм О., Макар О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави: матеріали круглого столу* (м. Львів, 12 травня 2023 року) / за заг.ред. В.С. Бліхара, Г.З. Леськів. [Електронний ресурс] Львів : ЛьвДУВС, 2023. С. 56-58.

31. Яковенко В.Г., Громова О.В. Розгляд доцільності застосування соціально-психологічних методів управління персоналом на підприємствах в умовах війни. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 81-82, 2023. file:///C:/Users/admin/Downloads/287342-

%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0  
%D1%82%D1%82%D1%96-663227-1-10-20230911.pdf

32. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом.  
URL: [epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/](https://epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/)

33. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»* 1(61), 2021. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382/411>

34. Олійник О. Гендерний аспект аудиту персоналу. Україна: аспекти праці. 2015. № 3. С. 33-37.

35. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2023. № 1. С. 130–133.

36. Шмиголь, Н.М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2021. № 2. С. 59-63.

37. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ, 2022. Том 59. № 4. С. 55–64.



Рис. 1. Методи управління персоналом

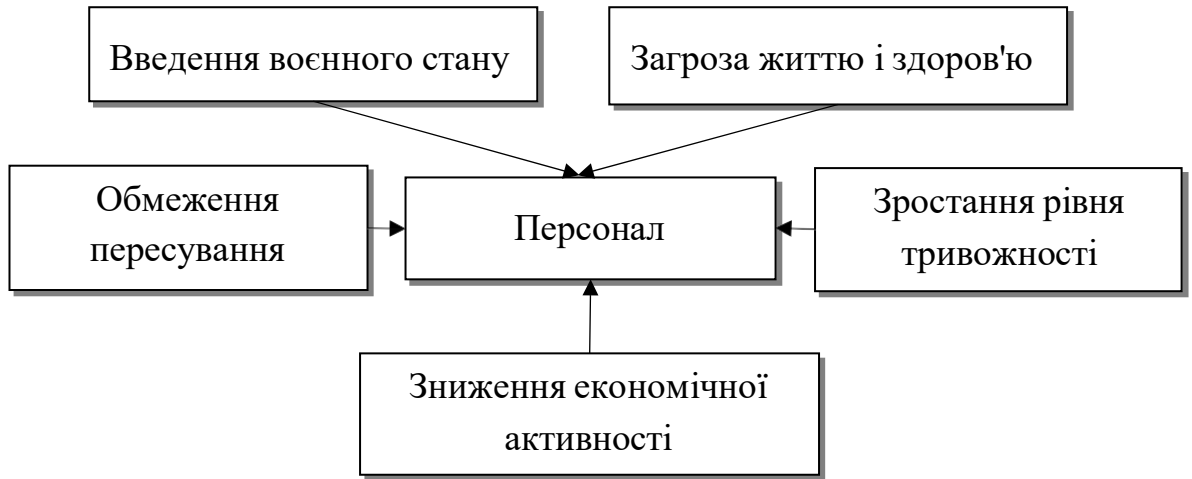


Рис. 2. Чинники впливу на персонал в умовах невизначеності