МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Марії ДУШКО

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

Рецензент
Директор ТОВ «Автошанс плюс»
Максим ГРЕЩАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

ДУШКО М. Ефективність управління персоналом підприємства. Рукопис. Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності управління персоналом підприємства, визначено механізми управління персоналом та охарактеризовано методичні підходи оцінки ефективності управління персоналом. У другому розділі проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс плюс» та оцінку управління персоналом. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналу товариства.

Ключові слова: управління персоналом, ефективність управління персоналом, методи управління персоналом, воєнний стан, зовнішнє та внутрішнє середовище.

ANNOTATION

DUSHKO M. Effectiveness of enterprise personnel management. Manuscript. Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the essence of enterprise personnel management was conducted, personnel management mechanisms were determined, and methodical approaches to personnel management effectiveness assessment were characterized. In the second section, an analysis of the external and internal environment of «Avtochans plus» LLC and an assessment of personnel management were carried out. The result of the study was recommendations for improving the efficiency of the company's personnel management.

Key words: personnel management, personnel management effectiveness, personnel management methods, martial law, external and internal environment.

ЗМІСТ

ВСТУП……..…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….. 7

1.1. Сутність управління персоналом підприємства…….. 7

1.2. Сучасні механізми управління персоналом підприємства…….. 11

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства……..…….... 15

Висновки до першого розділу..... 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»…… 20

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства……... 20

2.2. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «Автошанс-плюс»……... 25

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства…… 32

2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом…….……. 37

Висновки до другого розділу…… 43

ВИСНОВКИ……..…… 44

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..…… 46

ДОДАТКИ……..……..... 51

ВСТУП

Актуальність теми. Воєнний час потребує прийняття управлінських рішень, які спрямовані на забезпечення безпеки працівників, їхнього ментального здоров'я, підтримання продуктивності праці персоналу, удосконалення комунікаційних процесів на підприємстві, стимулювання та мотивацію праці працівників, сприяння досягненню місії та цілей підприємства, підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку держави. Все це вимагає розроблення нових, адаптованих до сучасних умов функціонування інструментів та стилю управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ефективності управління персоналом відображено у працях вітчизняних науковців Бутенко І.А., Курносова А.В., Череп А.В., Дашко І.М., Михайлова Л.І., Ступницький В. І. та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів ефективності управління персоналом підприємства та обґрунтування стратегії розвитку кадрового потенціалу.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити сутність управління персоналом підприємства;
- визначити сучасні механізми управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- провести дослідження діяльності підприємства та оцінити його зовнішнє та внутрішнє середовище;
- проаналізувати ефективність управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів ефективного управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження науковців з питань управління персоналом підприємства. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: висвітлення теоретичних аспектів управління персоналом підприємства здійснено за допомогою методу аналізу та синтезу, термінологічного аналізу, систематизації та порівняння; аналіз стану управління персоналу ТОВ «Автошанс плюс» проводився завдяки статистичному методу, експертних оцінок, узагальнення результатів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності управління персоналом підприємства, визначено механізми управління персоналом та охарактеризовано методичні підходи оцінки ефективності управління персоналом У другому розділі проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс плюс» та оцінку управління персоналом. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналу товариства.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 16 рисунків, 14 таблиць, список літератури 41 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом підприємства

В сучасних умовах український бізнес опинився у критичній ситуації, яка спровокована військовою агресією рф, що призвело до зниження обсягів виробництва, проблем логістики та збуту, обмеженістю фінансів, фізичною втратою активів, потребою релокації підприємства. Такі проблеми у бізнес-процесах підприємства спровокували зміни в управлінні персоналом та оцінці її ефективності.

На перше місце вийшли проблеми не розвитку, а виживання бізнесу, а відтак й спрямування зусиль на збереження та утримання професійних кадрів набуває особливого значення [1]. Управління персоналом є головним напрямком діяльності підприємства, яка спрямована на використанням можливостей працівників та підвищення ефективності праці. Проведемо дослідження сутності поняття «управління персоналом», результати узагальнимо в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

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

Автори	Визначення
1	2
Шапіро С.А. [2]	Процес забезпечення кадрами підприємства (фірми), організація їх ефективного та раціонального використання, а також професійного і соціального розвитку.
Новікова М.М., Мажник Л.О. [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 таблиця 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.
Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. [3]	Системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
Костюченко Т.І. [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 підставі дослідження сутності поняття «управління персоналом» можна сказати, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей підприємства, підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств, яка досягається завдяки організаційно-адміністративних, економіко-правових, особистісно-соціальних методів впливу на персонал.

Ситуація, що виникла в нашій країні, зміна економічної та політичної систем одночасно несуть як великі можливості, так і загрози для кожної особистості, стійкості її існування, вносять значну ступінь невизначеності в життя кожної людини. Управління персоналом у такій ситуації набуває особливого значення: воно дає змогу узагальнити й реалізувати цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, урахування особистісного чинника в побудові системи управління персоналом [4].

Менеджмент персоналу – це розроблення, створення, застосування та використання прийнятої системи правил, настанов і положень усередині підприємства для забезпечення ефективного та продуктивного використання людських ресурсів і здібностей із метою досягнення ефективної та безперебійної роботи підприємства [5].

Ефективність управління персоналом залежить від концепції підприємства та обраної системи управління. Оцінка ефективності управління персоналом у умовах воєнного стану є важливою складовою системи управління, особливо складною та багатогранною проблемою підприємства, яка потребує нестандартних управлінських рішень. Проведемо дослідження сутності поняття «ефективність управління персоналом» та узагальнимо в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

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

Автори	Визначення
Бутенко І.А., Курносова А.В. [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., Дашко І.М. [8].	Ефективність управління персоналом характеризується за кількома критеріями: ступінь досягнення цілей; оцінка компетенцій; оцінка мотивації; вивчення статистики людських ресурсів; оцінка витрат.

продовження таблиці 1.2

Михайлова Л.І. [8]	Ефективність управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємств

В сучасних складних і непередбачуваних умовах функціонування підприємства зростають вимоги до управління персоналом, адже безпосередньо впливає на результативність підприємства забезпечення висококваліфікованими кадрами. Варто сказати, що оцінювати ефективність управління персоналом необхідно не тільки використовуючи кількісні показники, а потрібні провести аналіз усієї системи система управління персоналом.

На нашу думку, ефективність управління персоналом характеризується результативністю та прибутковістю підприємства, його конкурентоспроможністю та соціальною відповідальністю. Завдяки удосконалення трудової мотивації та задоволення потреб кожного працівника через систему матеріальних та нематеріальних стимулів здійснюється підвищення ефективності персоналу підприємства.

Найбільш суттєвими проблемами в умовах війни є кадрові проблеми, а саме «кадровий голод», який спричинений виїздом за кордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [5]. Особливостями управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану є не лише оцінка продуктивності праці працівників, їх мотивація та психологічний стан, а й вибір варіантів мінімізації витрат на утримання персоналу і, при цьому, збереження висококваліфікованих кадрів.

Основним завданням управлінських кадрів стабілізувати виробничі процеси через пошук нових постачальників, розширення асортименту, встановлення гнучких графіків роботи, можливості дистанційного виконання завдань, оперативності прийняття рішень.

1.2. Сучасні механізми управління персоналом підприємства

Управління персоналом підприємства через прийняття ефективних управлінських, кадрових, адміністративних рішень є важливим інструментом планування, організації, коригування, стимулювання та контролю персоналу, організації їх діяльності, сприяння досягненню закладених цілей, підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку [6]. Механізми управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану повинні бути спрямовані на формування ефективної системи відновлення та вдосконалення функціонування 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.
Черепа 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.

продовження таблиці 1.3

Кодекс законів про працю України стаття 34 [15]	В умовах військового стану може бути впроваджено механізм простою. Простої визначаються як призупинення роботи, викликане відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, невідворотною силою або іншими обставинами.

Механізми управління персоналом характеризують систему управління персоналом, спрямовану на досягнення цілей підприємства завдяки гармонійному поєднанню управлінських інструментів координації праці, використанню інтелекту, досвіду та таланту працівників, вмінню стимулювати до праці та врахувати інтереси працівника. Здійснюючи управління персоналом в умовах воєнного стану доцільно переглянути кадрову політику на предмет збереження / утримання персоналу, а також підтримання продуктивності працівників та забезпечення безпеки [11].

З метою вивчення механізмів управління персоналом проведемо його класифікацію. Розглянемо підходи окремих науковців щодо методів управління персоналом в умовах війни (рис. 1.1).



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

Варто наголосити, що методи управління персоналом вирізняються різними видами класифікації. Серед вітчизняної навчально-наукової літератури поширеною є класифікація методів управління персоналом, які виокремлюють три групи: економічні, адміністративні та соціально-психологічні. Деякі науковці рекомендують використовувати персонал-технології як сучасні методи управління персоналом: аутсорсинг, аутстаффінг, лізинг персоналу, коучинг, хедхантинг, рекрутинг, реінженіринг та інші.

Розглянемо методи управління персоналом, які запропонували колектив науковців під керівництвом Л. С. Борданової (рис. 1.2).

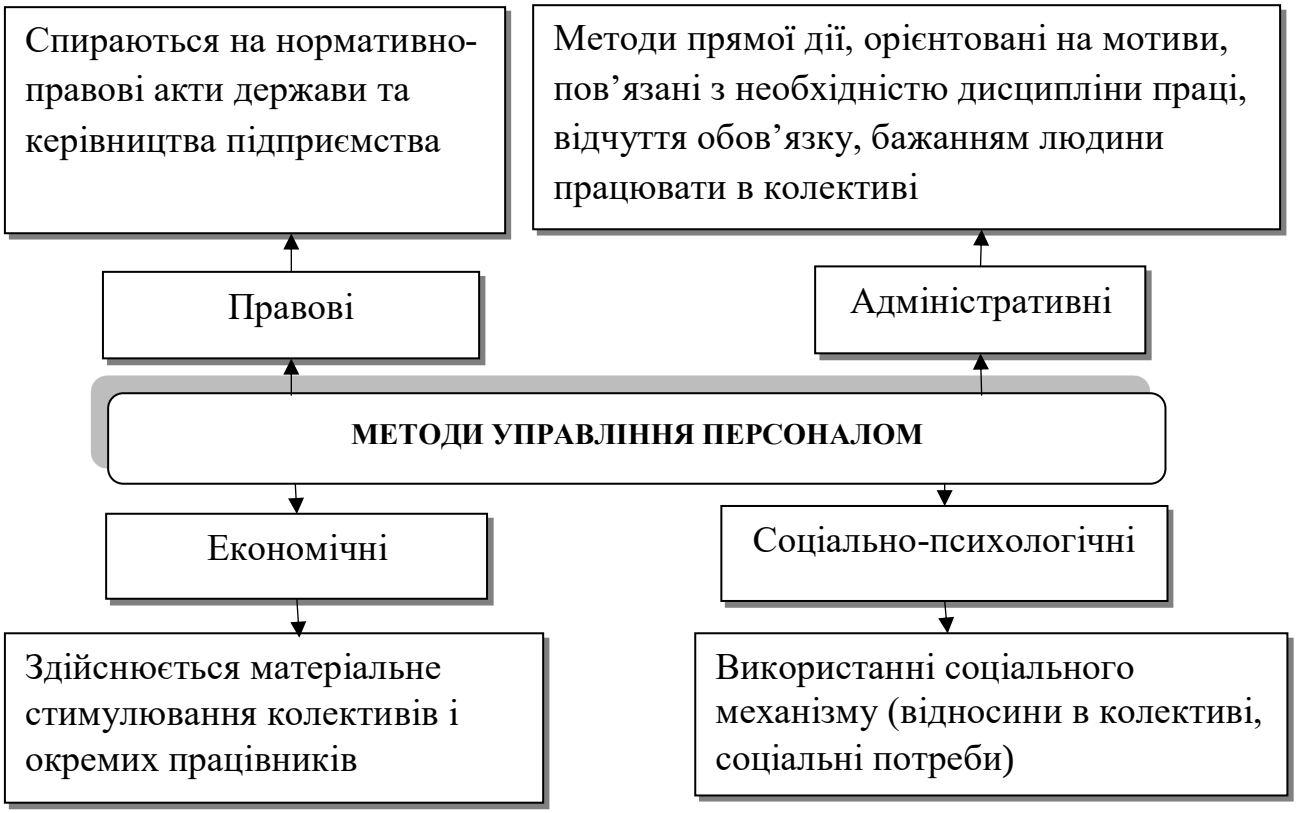


Рис. 1.2. Методи управління персоналом

Джерело: розроблено автором на підставі [12]

Варто сказати, колектив науковців під керівництвом професора В. Данюка запропонували методи управління персоналом, які можна згрупувати в такі групи:

- організаційні методи сприяють координації діяльності структурних підрозділів підприємства, а саме: налагодженню комунікаційних зв'язків; встановленню режиму роботи, затвердженню функціональних обов'язків працівників та положення про структурний підрозділ, організацію праці робочих місць та забезпечення ресурсами, безпеку персоналу; проведення хронометражу робочого дня; контроль якості продукції та послуг; контролю за дотриманням технологічної та трудової дисципліни;

- адміністративні – є методами владної мотивації, орієнтовані на примушування працівників до певної поведінки в інтересах організації. До них належать: видання наказів (розпоряджень), надання вказівок, інструкцій, затвердження положень, правил, проведення виробничих нарад, інструктажів, ділових бесід, атестацій, контрольних перевірок, звітів керівників, стягнення [17];

- економічні методи враховують економічні інтереси працівників. Завдяки цим методам здійснюється фінансування витрат персоналу, калькулювання та бюджетування, матеріальне заохочення персоналу;

- соціально-психологічні, які спираються на поведінкову психологію людей у процесі спільної трудової діяльності [16].

В умовах воєнного стану огляду на емоційний стан та виявлення потреб працівника необхідно використовувати індивідуалізовані управлінські інструменти, які спрямовані на:

- забезпечення фізичного захисту працівника;
- виявлення турботи до працівника та членів його родини;
- підтримку морально-психологічного стану та надання, у разі потреби, психологічної допомоги працівників;
- розширення комунікаційних зв'язків.

Завдяки індивідуалізованому підході управління персоналом можна зберегти кадровий потенціал, підвищити продуктивність праці, сприяти розвитку конкурентних переваг персоналу та досягненню економічного результату.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Спробу систематизувати наявні підходи до оцінювання ефективності управління роблять багато вчених [18]. Персонал є найважливішим капіталом підприємства, тому оцінки ефективності управління базується на оцінці ефективності управління персоналом. Під час оцінки ефективності управління персоналу розглядаються витрати, які пов'язані з використанням персоналу для досягнення цілей підприємства.

Оцінка ефективності використання персоналу ґрунтується на принципі економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливої співзалежності між результатом праці та масштабом використання такого результату [19] та одержання економічної та соціальної ефективності (рис. 1.3).

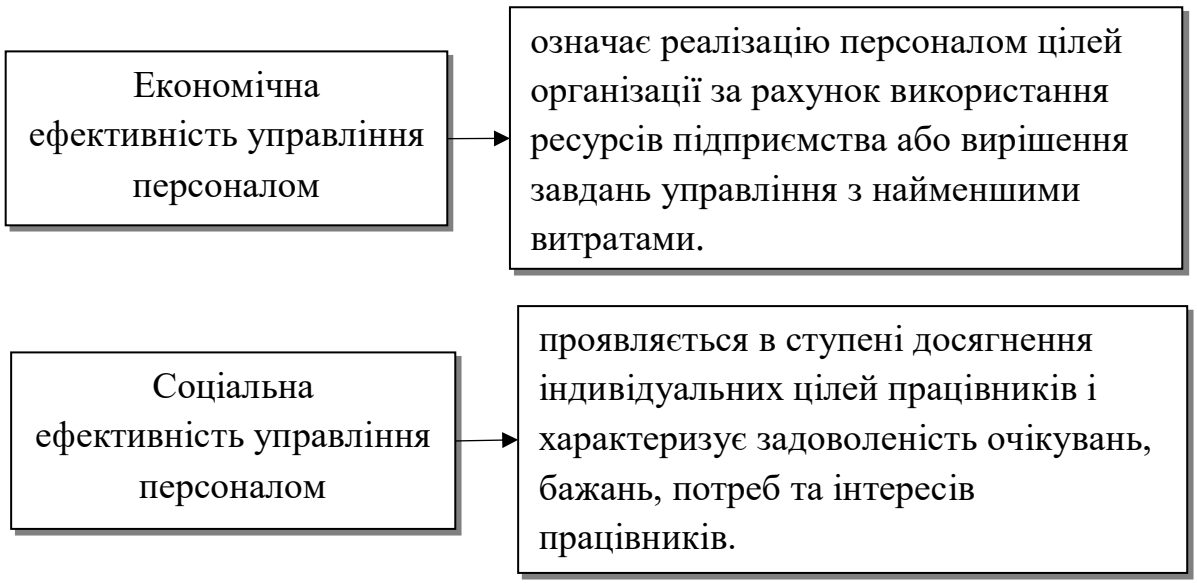


Рис. 1.3. Оцінка ефективності управління персоналом [19]

Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах війни – це інтегрований підхід менеджменту, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі,

системи та програмне забезпечення задля забезпечення сталого зростання ефективності діяльності підприємства [20].

Управління ефективністю персоналом інтегровано в усі напрямки діяльності підприємства та процеси прийняття управлінських рішень та зорієнтовані на досягненні результативної діяльності з врахуванням таких принципів управління ефективністю персоналу (рис. 1.4).

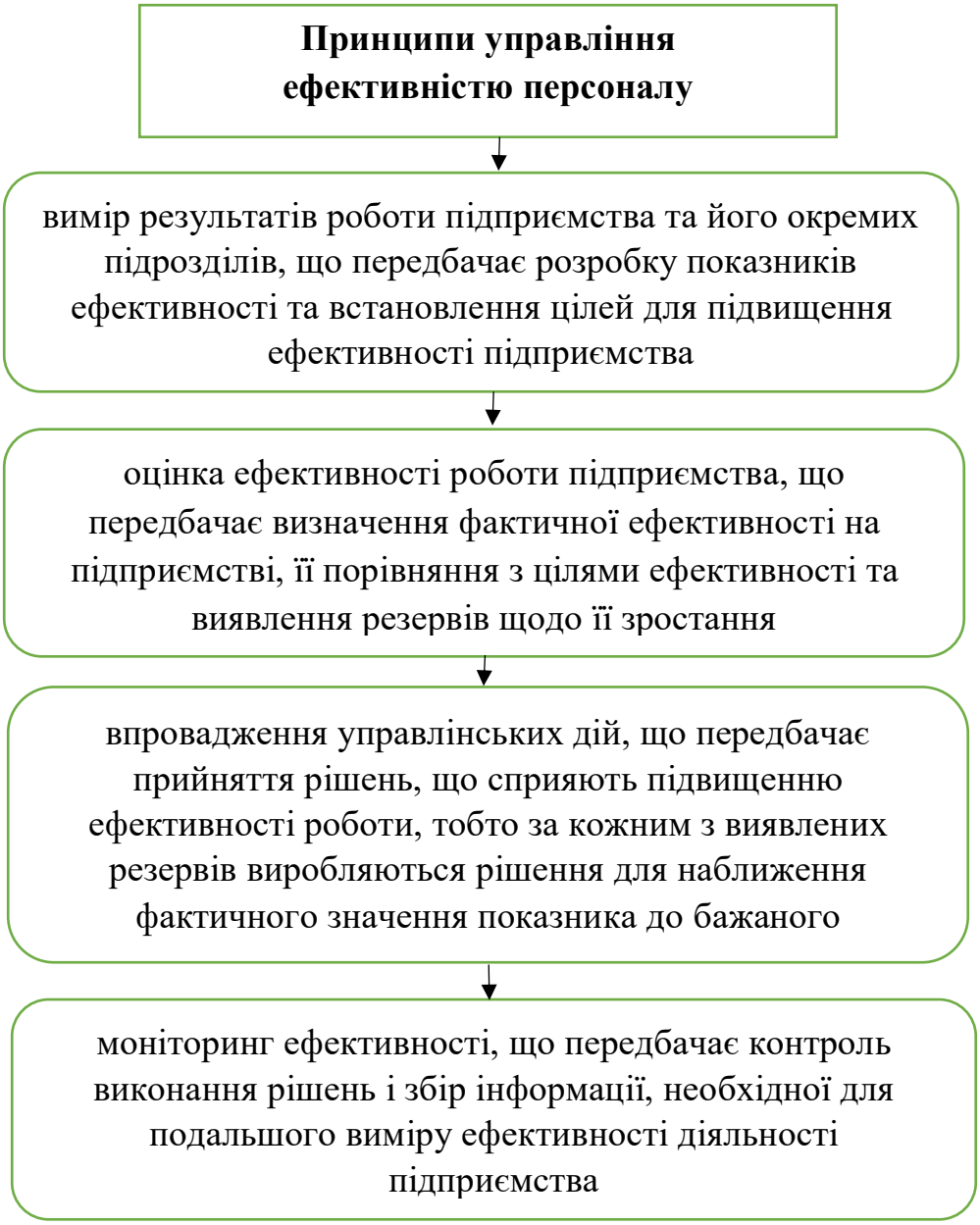


Рис. 1.4. Принципи управління ефективністю персоналу [21]

Управління ефективністю персоналу підприємства спрямовано на забезпечення якості та продуктивності праці; умов праці та адаптацію персоналу до організаційних змін; гнучкості працівників та високому рівню задоволення якості та змісту; відповідальності працівників та відповідність базовим цінностям організаційної культури.

Основними чинниками впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві є [22]:

– наявність і професійний рівень менеджера з персоналу та працівників;

– кількісно-якісний склад персоналу;

– організаційна структура управління;

– технічне оснащення виробництва;

– обсяг та структура виробництва;

– трудомісткість виконуваних робіт;

– цілі діяльності підприємства, його фінансовий стан;

– наявність умов для організації праці персоналу;

– мотивація працівників;

– співробітництво з іншими підприємствами (у тому числі й зарубіжними).

Характеристика ефективності управління персоналу підприємства здійснюється за допомогою показників ефективності використання персоналу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Показники ефективності використання персоналу [23]

Види показників	Назва показників	Характеристика
1	2	3
Показники, що характеризують рух кадрового складника виробничого потенціалу підприємства	Коефіцієнт обороту персоналу	Частка прийнятого персоналу у загальній чисельності
	Коефіцієнт обороту персоналу за вибуттям	Частка звільненого персоналу у загальній чисельності
	Коефіцієнт сталості персоналу	Показує стабільність персоналу підприємства

продовження таблиці 1.4

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 рівень заробітної плати	Показує середній рівень заробітної плати
	Коефіцієнт випередження росту продуктивності праці над заробітною платою	Показує випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати

Отже, показники ефективності використання персоналу підприємства характеризують здатність персоналу продуктивного та стійкого його використання, можливостей підприємства забезпечити стратегічний розвиток.

Передумовами ефективності управління персоналу є:

- використання інтелектуального, фізичного та креативного потенціалу за допомогою наповнення змісту праці, її гуманізації, різноманітності;

- визначення здібностей працівника, встановлення кваліфікаційних характеристик праці;

- забезпечення безпеки персоналу та надійності виробничих процесів;

- встановлення раціонального режиму праці та відпочинку;

- організація праці персоналу, забезпечення працівника робочим місцем в оптимальних умовах праці, які відповідають санітарним та естетичним нормам;

- впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання, створювати соціальний пакет, підвищувати залученість працівників.

Висновки до першого розділу

1. Досліджено підходи науковців до сутності поняття «управління персоналом». З'ясовано, що основною метою управління персоналом є досягнення цілей підприємства, підвищення ефективності праці, конкурентоспроможності та прибутковості підприємств, яка досягається завдяки організаційно-адміністративних, економіко-правових, особистісно-соціальних методів впливу на персонал.

2. З'ясовано, що ефективність управління персоналом залежить від концепції підприємства та обраної системи управління. Оцінка ефективності управління персоналом у умовах воєнного стану є важливою складовою системи управління, особливо складною та багатогранною проблемою підприємства, яка потребує нестандартних управлінських рішень.

3. Проведено узагальнення трактування сутності поняття «ефективність управління персоналом». Вказано, ефективність управління персоналом характеризується результативністю та прибутковістю підприємства, його конкурентоспроможністю та соціальною відповідальністю. Завдяки удосконалення трудової мотивації та задоволення потреб кожного працівника через систему матеріальних та нематеріальних стимулів здійснюється підвищення ефективності персоналу підприємства.

4. Виокремлено, що основним завданням управлінських кадрів стабілізувати виробничі процеси через пошук нових постачальників, розширення асортименту, встановлення гнучких графіків роботи, можливості дистанційного виконання завдань, оперативності прийняття рішень.

5. Розглянуто визначення сутності поняття «механізми управління персоналом підприємства». Вказано, що Механізми управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану повинні бути спрямовані на формування ефективної системи відновлення та вдосконалення функціонування працівників.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Війна в Україні порушила повноцінну роботу станції технічного обслуговування. Основна проблема, з якою зіткнувся автосервіс – зруйнована логістика постачання запасних частин та розхідних матеріалів. Кожного дня нашому співробітнику потрібно шукати, замовляти, а потім - самостійно їздити по складах постачальників та службах доставки за потрібними запчастинами [26].

В період воєнного стану важливо, щоб завжди було справне та надійне авто, тому сервісне обслуговування та ремонт автомобілів є пріоритеті витрат їх власників. Варто сказати, що у зв’язку з військовими діями кількість пошкоджених автомобілів, які потребують ремонту, збільшилася, але в цілому по Україні їх кількість зменшилася через їх пошкодження на територіях, де відбувалися бойові дії, а також частина у зв’язку з тим, що частина населення виїхала за кордон на автомобілях. Автомобілі з нульовим розмитненням, які були завезені волонтерами на територію Україну для фронту, потребували одноразового ремонту, оскільки на війни вони є розхідним матеріалом і в більшості випадків не підлягають ремонту.

Досліджуючи ринок автосервісних послуг, який характеризується відношення купівлі-продажу послуг (ремонт автомобілів, діагностика автомобілів, технічне обслуговування та забезпечення працездатності в процесі експлуатації автомобілів, продаж запасних частин) між автовласниками та підприємствами системи автосервісного обслуговування.

За даними дослідження [27] у порівнянні із січнем-вереснем 2021 р, галузь втратила до 40%. Різниця між кількістю заїздів за серпень і вересень 2022 р по мережі, до показників 2021 р за аналогічний період YTD зменшилася на 25%.

Починаючи з другого півріччя 2022 р. ситуація покращується та спостерігається позитивна динаміка завантаження СТО. Варто зауважити, що динаміка змін залежить від регіону, безпекової складової, міграційних процесів. Загальні тенденції ринку автосервісних послуг такі (рис. 2.1):

- Схід та Південь – прифронтова зона, зменшення надання послуг на >50%;
- Центр та Північ – спостерігається зменшення надання автосервісних послуг 15%-20%;
- Захід – деякі регіони демонструють довоєнний рівень надання автосервісних послуг, а в більшості регіонах – зростання на 25-50%.

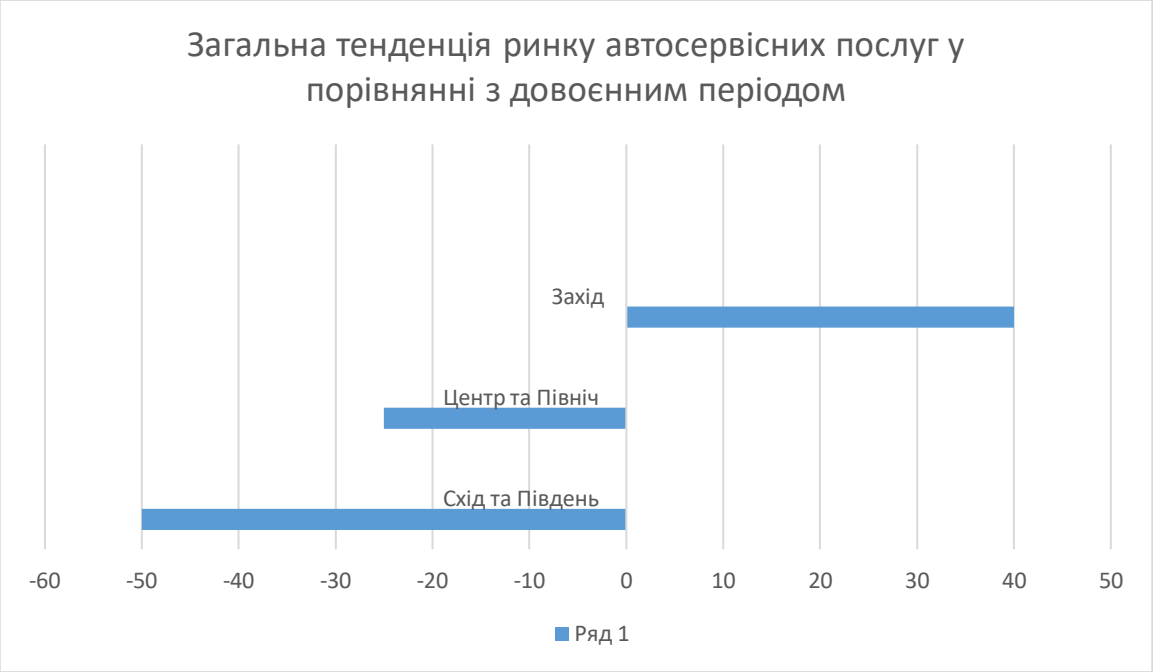


Рис. 2.1. Загальні тенденції ринку автосервісних послуг у порівнянні з довоєнним періодом [29]

З рисунку бачимо, що кількість автомобільних заїздів на СТО у південно-східних та центрально-північних регіонах зменшилася. На динаміку відвідувань СТО має великий вплив регіон, де розташований сервісний центр, найкраща ситуація на Заході. Сегментація ринку – це поділ ринку на кілька частин (ринків), які не конкурують один з одним. Відповідно сегмент ринку – це особливим

способом виокремлена частина ринку, група товарів, споживачів чи підприємств, які наділені певними спільними властивостями, прикметами. Головною метою сегментації ринку вважається досягнення високого ступеня ідентичності між пропонованим товаром на ринку і відповідною кількістю споживачів [28].

Проведемо порівняльну характеристику надання автосервісних послуг ринку України у 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	Індивіду-альна 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.

За даними таблиці видно, що основними конкурентними перевагами ринку автосервісних послуг є ціна, якість та обслуговування. Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» є автосервісним підприємством, яке спеціалізується на обслуговуванні та ремонті автомобілів усіх брендів, а саме:

- реалізує великий асортимент запасних частин та автокомпонентів від світових виробників;
- забезпечене професійним устаткуванням та спеціальними інструментами ремонту автомобілів;
- впроваджена комп'ютерна діагностика та професійне програмне забезпечення для ремонту автомобілів та оптимізації робочих процесів;
- проводиться навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- стандартизований стиль оформлення автосервісу.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Автошанс-плюс» рис. 2.2.

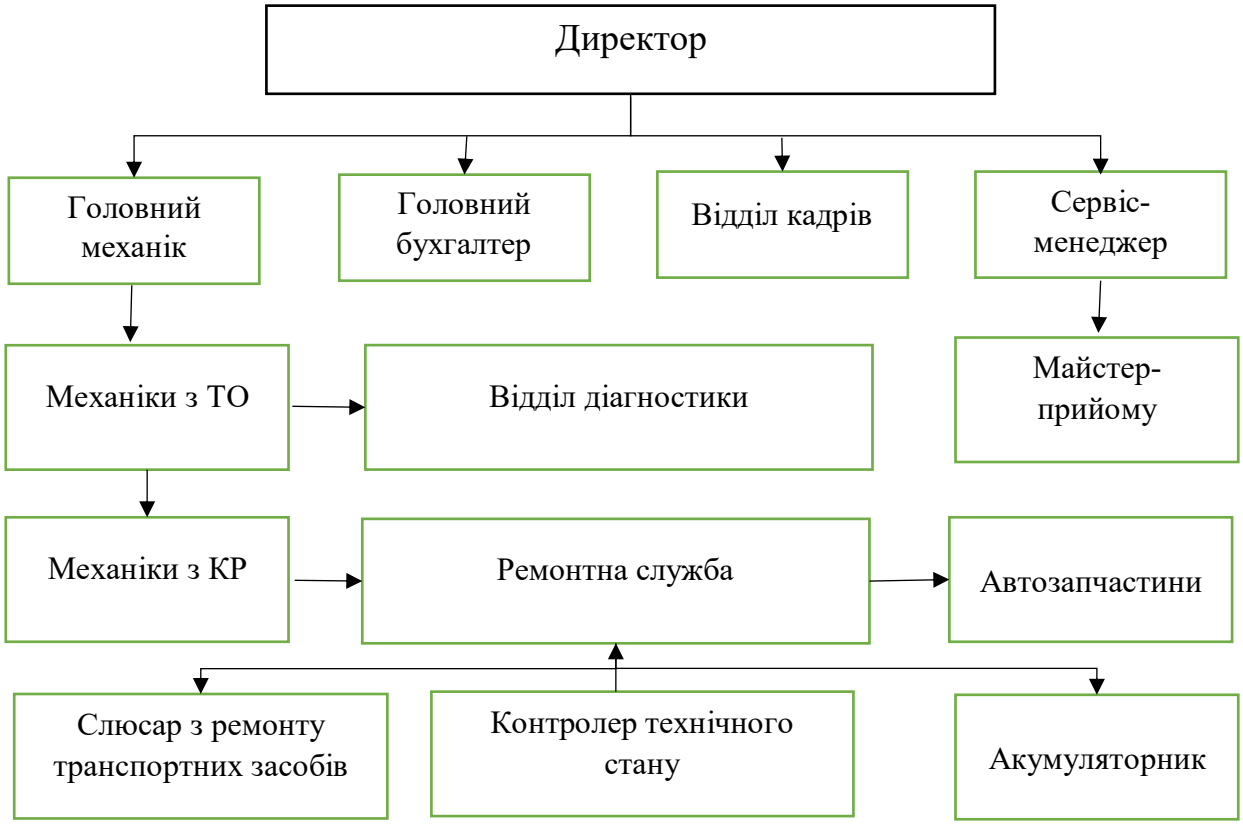


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі статуту та установчого договору

З рисунку видно, що товариство використовує функціональну структуру управління, яка характеризується делегуванням повноважень управління функціональним підрозділам, які виконують відповідні спеціальні функції. Очолює ТОВ «Автошанс-плюс» директор, який розробляє стратегію розвитку товариства та напрями діяльності. Головний механік здійснює управління технічними роботами. Головний бухгалтер організовує роботу з обліку надходжень коштів та ведення рахунків. Відділ кадрів здійснює управління персоналом, дотримання ними виконавської та трудової дисципліни, впроваджує заходи щодо мотивації та стимулювання персоналу. Сервіс-менеджер організовує комунікаційний зв'язок з клієнтами. Вузькопрофільні спеціалісти проводять всі види робіт з ремонту та технічного обслуговування автомобілів, а саме:

- ремонт ходової частини і підвіски;
- ремонт гальмівної системи автомобілів;
- комп'ютерна діагностика систем управління двигуном;
- заміна оливи;
- планове технічне обслуговування автомобілів;
- шиномонтаж: вулканізація, монтаж та ремонт шин і дисків;
- ремонт кондиціонера та електрики автомобіля;
- кузовні та малярні роботи;
- встановлення газових установок: заміна фільтрів ГБО.

ТОВ «Автошанс-плюс» використовує спеціалізоване обладнання, завдяки якому підключившись до комп'ютера автомобіля, можна перевірити поточний стан транспортного засобу, його параметри та виявити будь-які несправності. В організаційній структурі ТОВ «Автошанс-плюс» є магазин автозапчастин. Усі запчастини від виробника, що гарантує надійність та якість виконаних робіт з ремонту та обслуговування автотранспортних засобів.

2.2. Дослідження конкурентних переваг ТОВ «Автошанс-плюс»

Сервісне обслуговування автомобілів - це комплекс операцій (операція) для підтримання автомобіля в працездатному чи справному стані під час використання його за призначенням, стоянки, зберігання або транспортування. ТО як профілактичний захід здійснюється примусово в плановому порядку через точно встанов-лені періоди використання автомобіля [33].

Проведемо аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс». Специфікою діяльності товариства є те, воно не виробляє продукцію, а надає сервісні послуги. Послуга – це процес або діяльність, які не мають матеріального характеру, її не можна відчути на дотик [34], проте вона може бути об'єктом купівлі-продажу, має споживчу вартість, а тому є товаром. З метою аналізу управління конкурентними перевагами проведемо оцінку ефективності використання людського капіталу, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників, які відображають конкурентоспроможність автосервісних послуг, що надаються та ефективність використання ресурсів [35], а саме:

- економічні показники – чистий дохід, собівартість, ціна, прибуток, рентабельність, ліквідність, платоспроможність;

- трудові показники – продуктивність праці, середньомісячна заробітна плата, фондоозброєність праці, коефіцієнт плинності, рівень кваліфікації персоналу;

- показники рівня обслуговування - рівень завантаженості ремонтної зони, середня тривалість виконання сервісних послуг, умови платежу, рівень задоволеності клієнтів, якість виконаних робіт.

Проведемо фінансову оцінку діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою показників, які характеризують ефективність використання фінансових ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фінансова оцінка діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	від 2021	від 2022
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

Розглянемо динаміку чистого доходу та собівартості наданих послуг за 2021-2023 рр. (рис. 2.3).

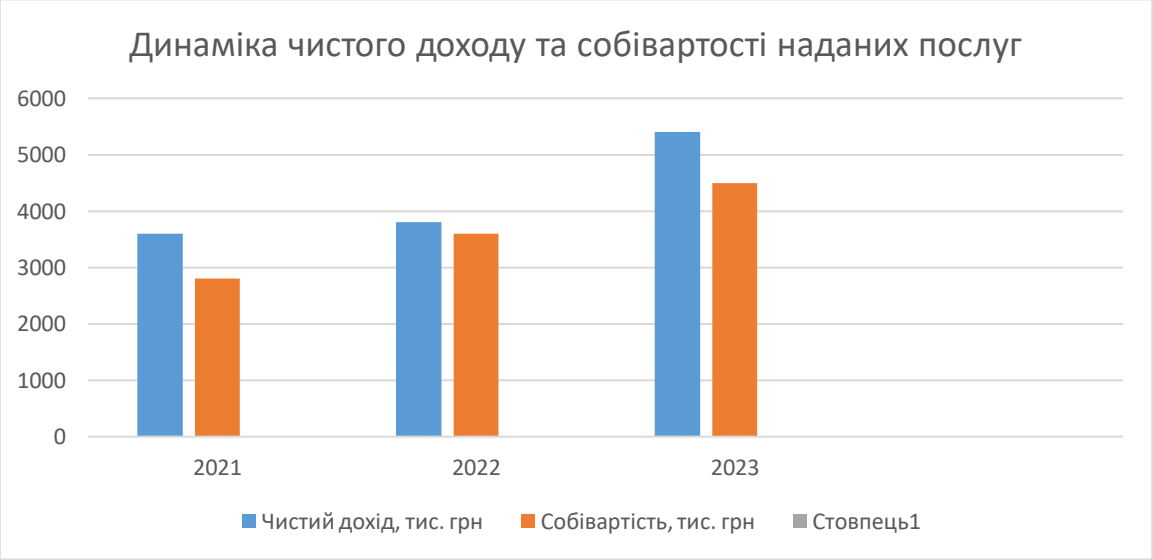


Рис. 2.3. Динаміку чистого доходу та собівартості наданих послуг

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2

За даними таблиці можна зробити висновок, що чистий дохід від надання автосервісних послуг у 2023 р становить 5400 тис. грн, що на 1800 тис. грн більше у порівнянні з 2021 р. та на 1600 тис. грн у порівнянні з 2022 р. Щодо собівартості наданих послуг, то у 2023 становить 4500 тис. грн, що на 1700 тис. грн. та 900 тис. грн. у порівнянні з 2022 р. Щодо динаміки одержаного чистого доходу (рис. 2.3), то спостерігається зростання у 2023 р. у порівнянні з 2022 р. на 42%, собівартість наданих послуг зросла за вказаний період на 25%, тобто випереджаючий ріст чистого доходу над собівартістю становить 17%, що вказує на зростання обсягу наданих послуг та зміцнення конкурентних позицій.

Ефективність використання фінансових ресурсів ТОВ «Автошанс-плюс» можна проаналізувати через показник: затрати на 1 грн. наданих послуг. У 2023 р. витрати на 1 грн наданих послуг становлять 0,83 грн, у порівнянні з 2021 р. зросли на 0,05 грн, а з 2022 р. зменшилися на 0,12 грн, що позитивно характеризує діяльність товариства щодо оптимізації виробничих витрат. Динаміку зміни витрат на 1 грн наданих послуг за 2021-2023 рр. показано на рис. 2.4.

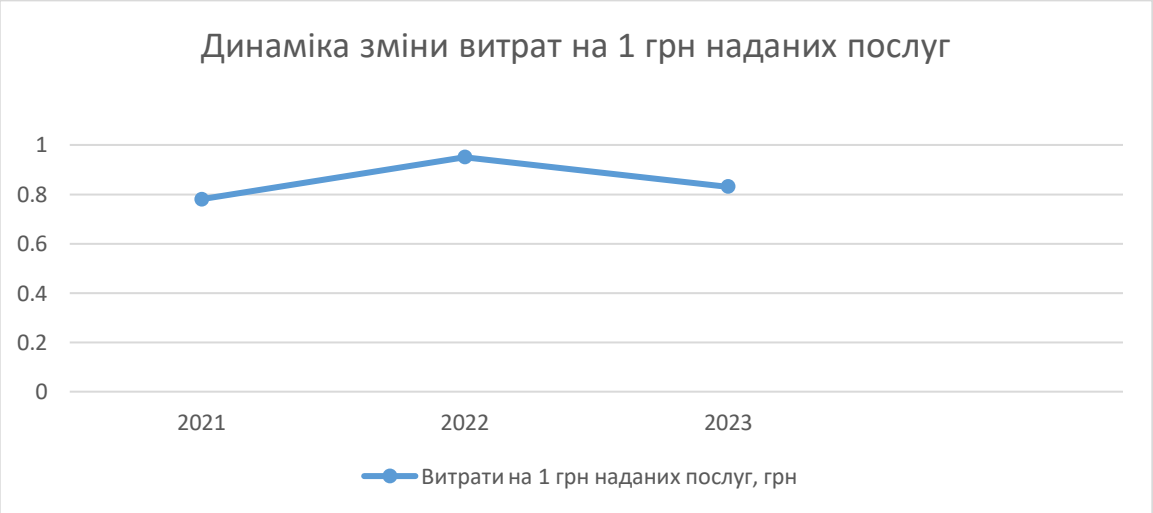


Рис. 2.4. Динаміка зміни витрат на 1 грн наданих послуг

Джерело: складено на підставі таблиці 2.2.

Метою створення будь-якого соціально-економічного підприємства є одержання максимально можливого прибутку. Прибуток – це та частина

виручки, яка залишилася в розпорядженні підприємства після відшкодування всіх витрат. Проведемо аналіз одержаного прибутку ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. на підставі рис. 2.5.

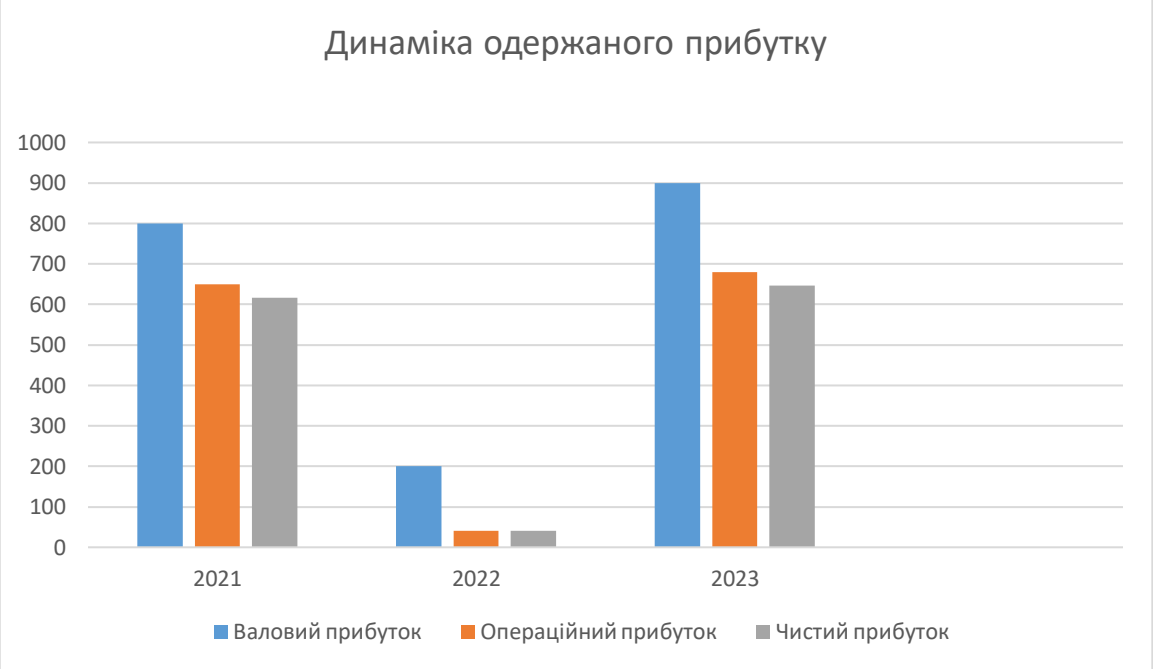


Рис. 2.5. Динаміка одержаного прибутку за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.2

З рисунку 2.5. бачимо, що у 2022 р, коли почалося повномасштабне вторгнення рф на територію незалежної України значно зросли витрати, внаслідок чого усі види прибутку зменшилися. У 2023 р. ТОВ «Автошанс-плюс» відновило логістичні зв'язки з поставки запасних частин, оптимізували витрати, в результаті чистий прибуток у порівнянні з 2022 р. підвищився на 606 тис. грн.

Рентабельність – це відносний показник, який характеризує прибутковість підприємства. Рівень рентабельності вказує на ефективність діяльності, впровадження заходів щодо стабілізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо динаміку зміни рентабельності ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. (рис. 2.6).

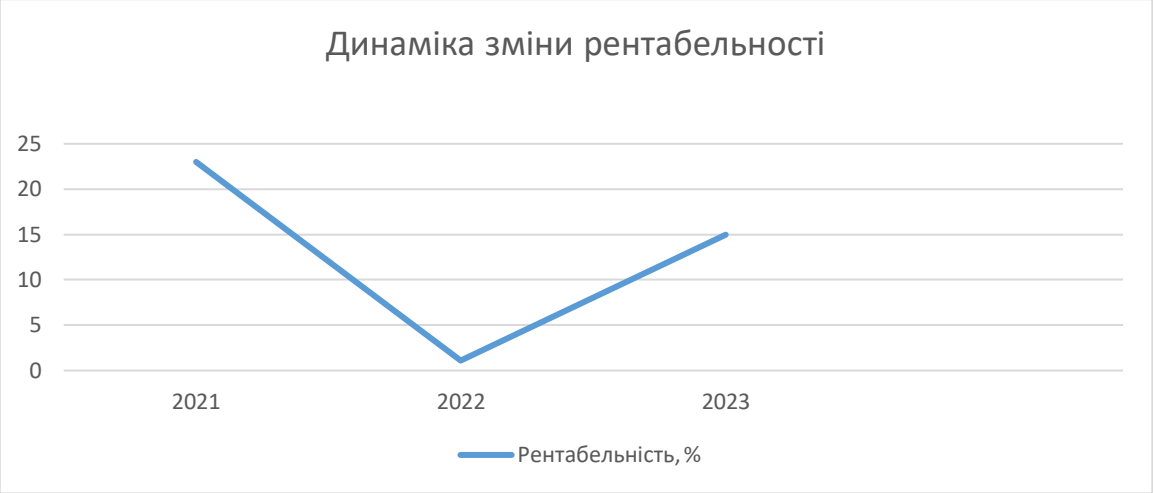


Рис. 2.6. Динаміка зміни рентабельності ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.2.

З рисунку 2.6 видно, що у 2022 р. рівень рентабельності ТОВ «Автошанс-плюс» зменшився з 23% у 2021 до 1,1%, у зв'язку з початком повномасштабної війни. У 2023 р. товариству вдалося стабілізувати бізнес-процеси, оптимізувати витрати, збільшити обсяг наданих послуг, в результаті рентабельність становить 15%.

Основні фонди є найважливішим фактором виробництва, а в умовах ринкової економіки і прискорення науково-технічного прогресу роль цього чинника для підприємства зростає [25]. Економічна сутність основних фондів підприємства полягає в тому, що вони беруть безпосередню участь виробничому процесі багато разів та переносять частину своєї вартості на вартість наданих послуг шляхом амортизаційних відрахувань.

Ефективність використання основних фондів характеризується показниками фондовіддача, фондомісткість, коефіцієнт зносу. Покращення цих показників сприяють зростанню обсягу надання послуг, економії паливно-мастильних матеріалів, електроенергії та інших матеріальних ресурсів.

Проведемо аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання основних фондів

ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	від 2021	від 2022
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

Джерело: розраховано автором на підставі балансу та звітності

Проаналізуємо динаміку ефективності використання основних фондів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. на рис. 2.7.

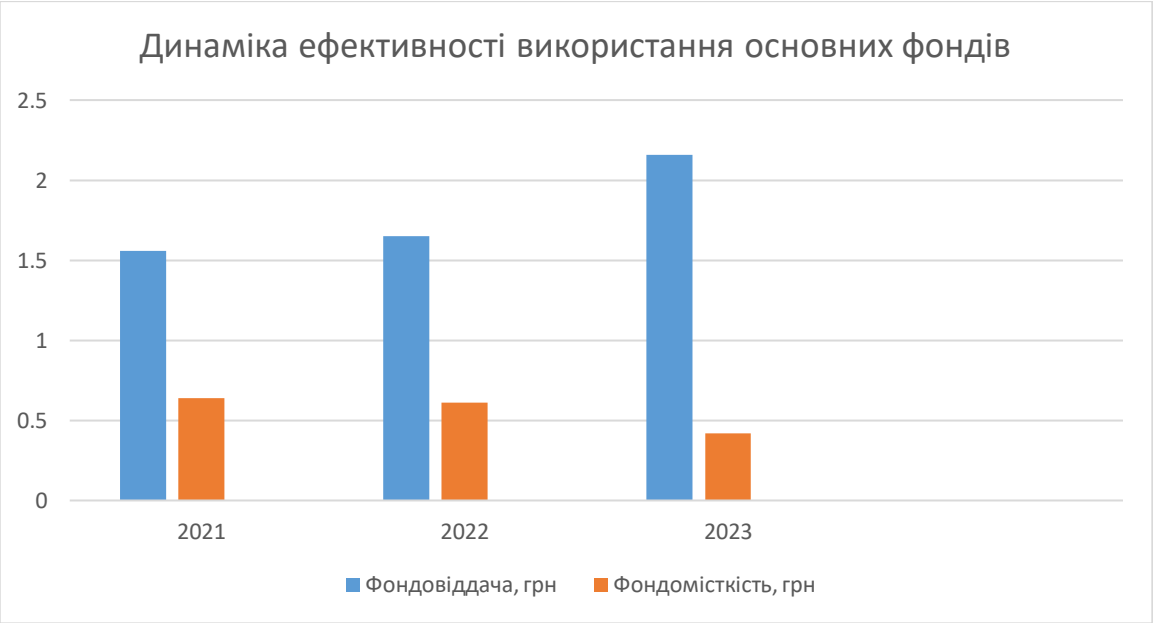


Рис. 2.7. Динаміка ефективності використання основних фондів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.3.

За результатами оцінки ефективності використання основних фондів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023рр. встановлено, що тенденція показників фондовіддачі та фондомісткості є позитивною, а саме фондовіддача зростає, а фондомісткість зменшується. Покращення використання основних фондів сприяє вирішенню економічних проблеми за рахунок збільшення обсягу надання послуг, зростання продуктивності праці, зниження трудомісткості, зменшення собівартості, економії капітальних вкладень, збільшення прибутку та рентабельності капіталу, підвищення якості послуг.

З метою визначення сильних та слабких сторін ринку ТОВ «Автошанс-плюс» проведемо опитування клієнтів з метою визначення пріоритетних напрямків діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Визначення пріоритетних напрямків діяльності ТОВ «Автошанс-плюс»

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

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища вказує на те, що ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023рр. має перевагу сильних сторін над слабкими сторонами. Пріоритетними напрямами діяльності є підвищення кваліфікації персоналу. Потенціал товариства використовується ефективно, що сприяє зростанню обсягу надання послуг, підвищенню якості послуг, збільшенню прибутку та рентабельності.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

В умовах війни роботодавець часто стає ключовим орієнтиром для працівників у контексті отримання своєчасної та якісної інформації про розвиток ситуації не тільки на підприємстві, а й в країні та світі, що накладає на менеджерів підвищену відповідальність за формування комунікаційної стратегії у компанії [23]. Важливо забезпечити менеджерів та персонал підприємства знаннями, ресурсами, технічними можливостями для ефективного використання живої праці, грамотного управління колективом, підвищення стійкості бізнесу.

Багато підприємств виявилися не готовими до оперативних змін моделі управління персоналом та адаптації до сучасних умов господарювання. Проведемо аналіз ефективності використання персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.,. тобто в період невизначеності та високого рівня загрози, за допомогою економічних показників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання персоналу

ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Назва показника	Од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	від 2021	від 2022
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

Джерело: проведено розрахунки автором на підставі звітності товариства

Розглянемо динаміку ефективності використання персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. (рис. 2.8).

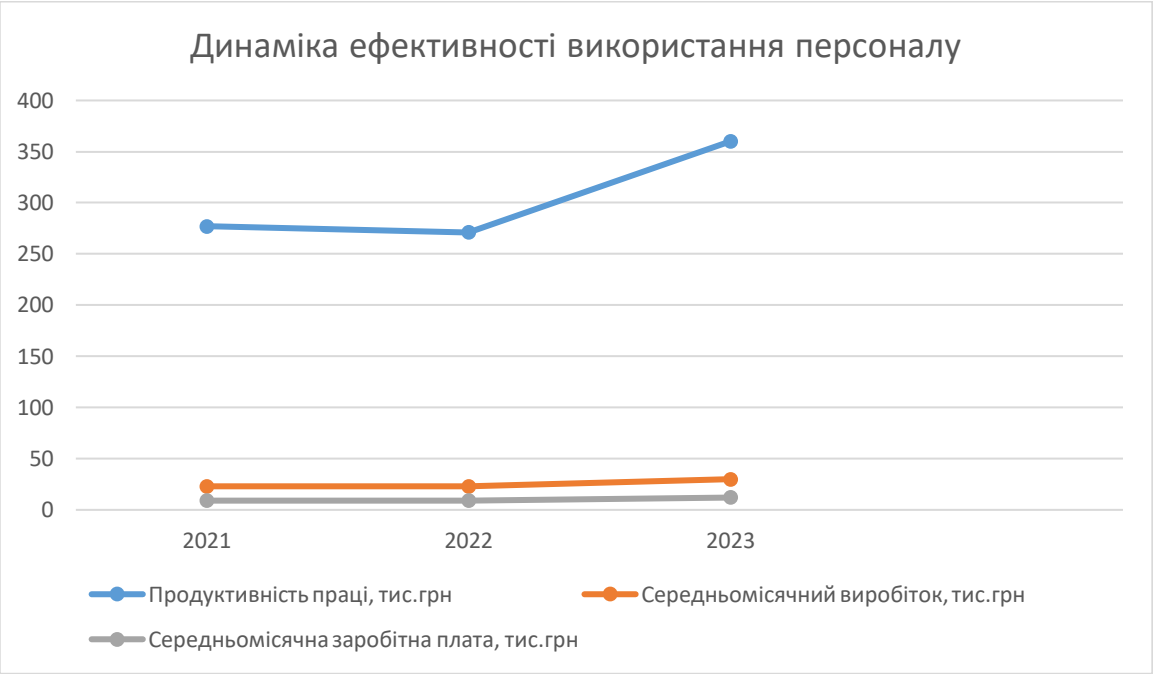


Рис. 2.8. Динаміка ефективності використання персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.5.

Отже, завдяки організованому, якісному та своєчасному управлінню ТОВ «Автошанс-плюс» вдалося стабілізувати виробничу діяльність та утримати висококваліфікований персонал, підвищити ефективність використання персоналу. Так, продуктивність праці у 2023 р. становить 360 тис. грн, що на 83 тис. грн більше у порівняні з 2021 р. та на 89 тис. грн. більше у порівнянні з 2022 р., або на 33%. Середньомісячний виробіток працівника у 2023 р. становить 30 тис. грн, що на 7 тис. грн більше у порівнянні з 2021 та 2022 рр., або на 30%. Щодо розміру заробітної плати, то у 2023 р. вона зросла до 12 тис. грн, у порівнянні з 2021 р. та 2022 р. зросла на 3 тис. грн., або на 33%. Ріст заробітної плати становить 33% і продуктивності праці зросла на 33%, тобто для підвищення ефективності необхідно підвищити продуктивність праці за рахунок зниження трудомісткості надання послуг.

Ефективність управління персоналом визначає рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікованого рівня залежить якість прийнятих рішень і результати їх реалізації [24]. Ефективність управління персоналом характеризується якісними та кількісними показниками. Якісними показниками ефективності управління персоналом є рівень задоволення працею, системою мотивації та стимулювання праці, рівнем організаційної культури. Кількісними показниками ефективності управління персоналом підприємства є чисельність працівників, темпи зростання чисельності працівників, вікова структура, рух кадрів на підприємстві. Проведемо кількісну характеристику ефективності управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021- 2023 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Кількісні показники персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Категорії персоналу	2021		2022		2023		Відхилення (+,-)	
	К-сть	Струк-тура	К-сть	Струк-тура	К-сть	Струк-тура	2021	2022
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	-

Джерело: складено на підставі статистичної звітності

Розглянемо динаміку структурних змін персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. на рис. 2.9.

Отже, аналізуючи структуру персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр., можна сказати, що вона є відносно стійкою. Позитивним чинником ефективності управління персоналом є збільшення у структурі персоналу категорії робітники. Робітники – це та частина персоналу, яка безпосередньо бере участь виробничому процесі. Співвідношення між категоріями керівники і спеціалісти та робітниками у ТОВ «Автошанс-плюс» є оптимальною та відповідає встановленим нормативам.

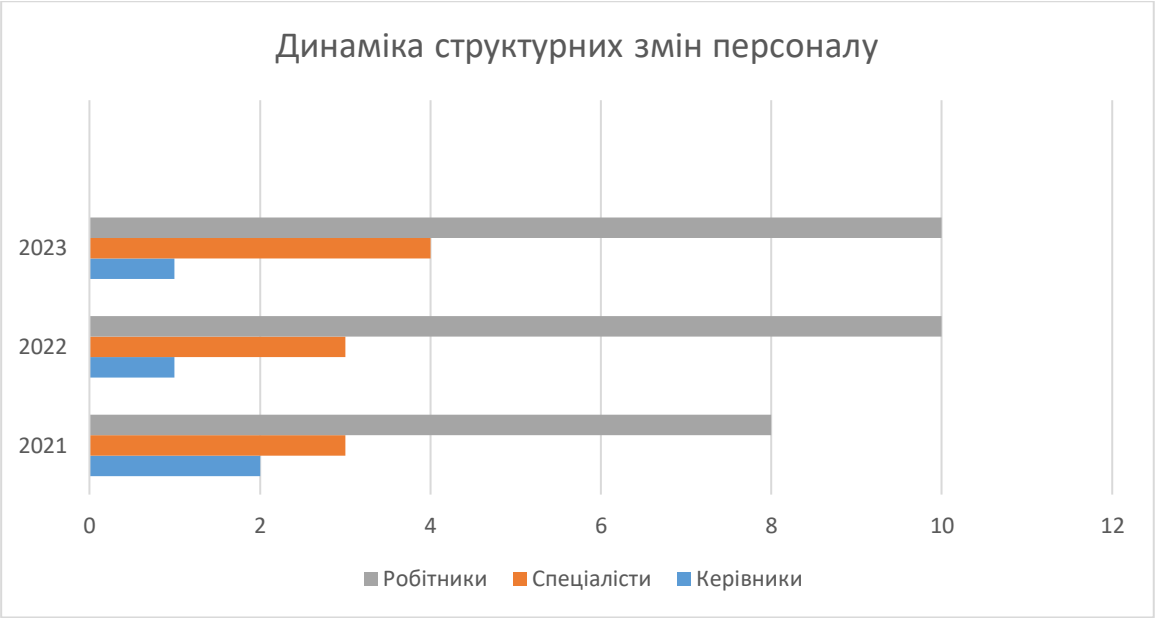


Рис. 2.9. Динаміка структурних змін персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.6.

Підвищений оборот кадрів знижує певну укомплектованість робочих місць, відволікає досвідченіших працівників від процесу праці, погіршує морально-психологічний клімат у колективі, знижує продуктивність праці, що у результаті тягне у себе економічні втрати. Регулювання плинності стає для керівної ланки одним із визначальних факторів у забезпеченні сталого та стабільного розвитку організації [26]. Проведемо аналіз руху кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Назва показника	2021	2022	2023
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

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.7.

Проведемо аналіз динаміки зміни показників руху кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. (рис. 2.10).

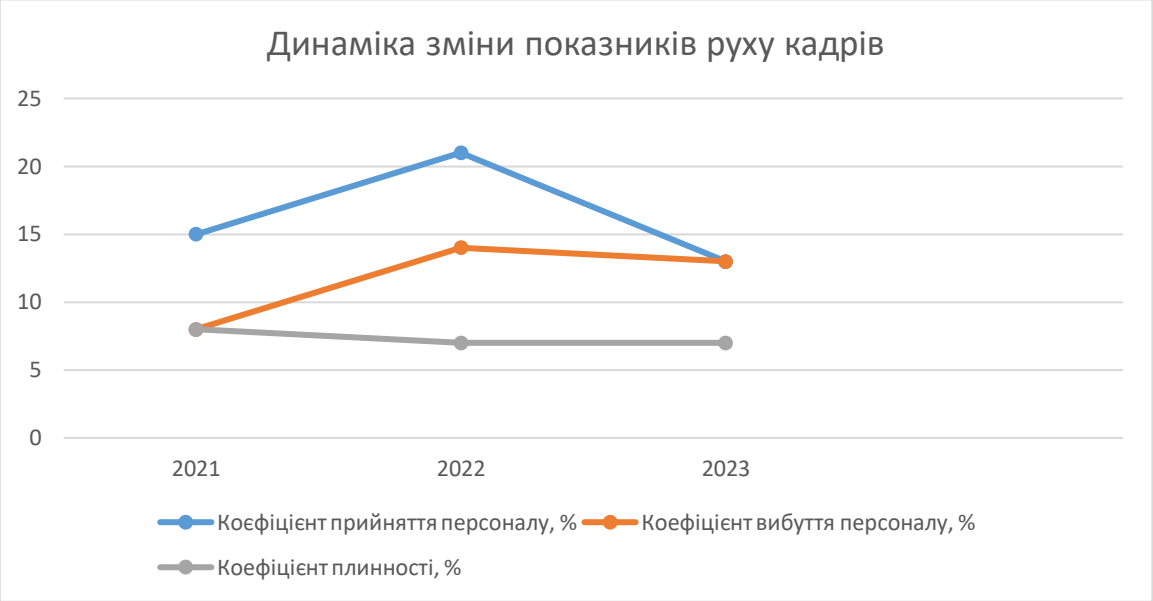


Рис. 2.10. Динаміка зміни показників руху кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.7

Проведений аналіз руху кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2023 рр. показав, що товариство укомплектовано персоналом за рахунок зміни руху кадрів. Найбільший відсоток прийнятих працівників у 2022 р. – 21%, коефіцієнт вибуття у 2022 р. становить – 14%. У 2023 р. коефіцієнт прийняття персоналу становить 13% та вибуття 13%.

Плинність кадрів, залежно від своєї масштабності, може мати як позитивні, і негативні наслідки. Проте повну відсутність цього явища для підприємства не слід оцінювати як позитивну характеристику, оскільки це загрожує ситуацією «застою». Однак, підвищена плинність вважається негативним показником, який впливає на ефективність роботи організації, а також негативно відображається на іміджі роботодавця [27]. Щодо коефіцієнта плинності, то його відсоток не перевищує 10%, тобто встановленого нормативу. Розглянувши динаміку коефіцієнта плинності можна зробити висновок, що його значення зменшується, що позитивно характеризує ефективність управління персоналом.

2.4. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом

Розглянемо чинники, які впливають на ефективність управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану за якими можна визначити чи ТОВ «Автошанс-плюс» готове до сучасних умов управління (рис. 2.11).

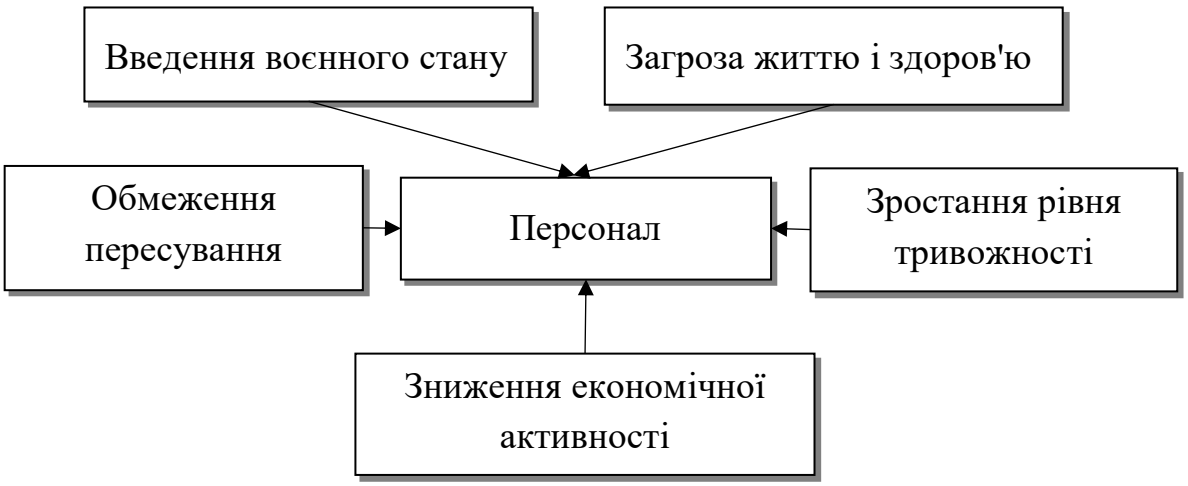


Рис. 2.11. Чинники впливу на персонал в умовах невизначеності [29]

Основні напрямки підвищення ефективності управління персоналом в умовах воєнного стану:

- визначення наслідків впливу воєнного стану на працівників товариства та бізнес в цілому;
- забезпечення захисту працівників та їхніх сімей одночасно з максимально можливим захистом бізнесу від коротко- та довгострокових наслідків воєнного стану;
- формування тактики управління персоналом в умовах макроекономічних та соціальних змін;
- оперативне реагування в умовах невизначеності та динамічності змін у країні та світі;

- безперервний моніторинг ситуації та своєчасне формулювання ключових завдань з управління персоналом для забезпечення стійкості бізнесу [29].

Враховуючи філософію ТОВ «Автошанс-плюс» проведемо аналіз критеріїв, за допомогою яких можна визначити стратегію розвитку потенціалу товариства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»

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

Джерело: розраховано експертним шляхом на підставі таблиці 2.2

Визначаємо вектор ефективності використання потенціалу товариства за формулою:

$$x = ПГ - КП; \quad (2.1)$$

$$y = ФС - СГ; \quad (2.2)$$

де, ФС - фінансова сила підприємства;

ПГ - привабливість галузі;

КП - конкурентоспроможність підприємства;

СГ - стабільність галузі.

Визначаємо вектор рекомендованої стратегії підвищення ефективності управління персоналом:

$$x = 8 – 4 = 4$$

$$y = 6 – 7 = - 1$$

Отже, для визначення вектору рекомендованої стратегії необхідно відкласти точку з координатами Р (4; -1). За методом SPACE аналізу рекомендовано конкурентну стратегію управління персоналом (рис. 2.12).

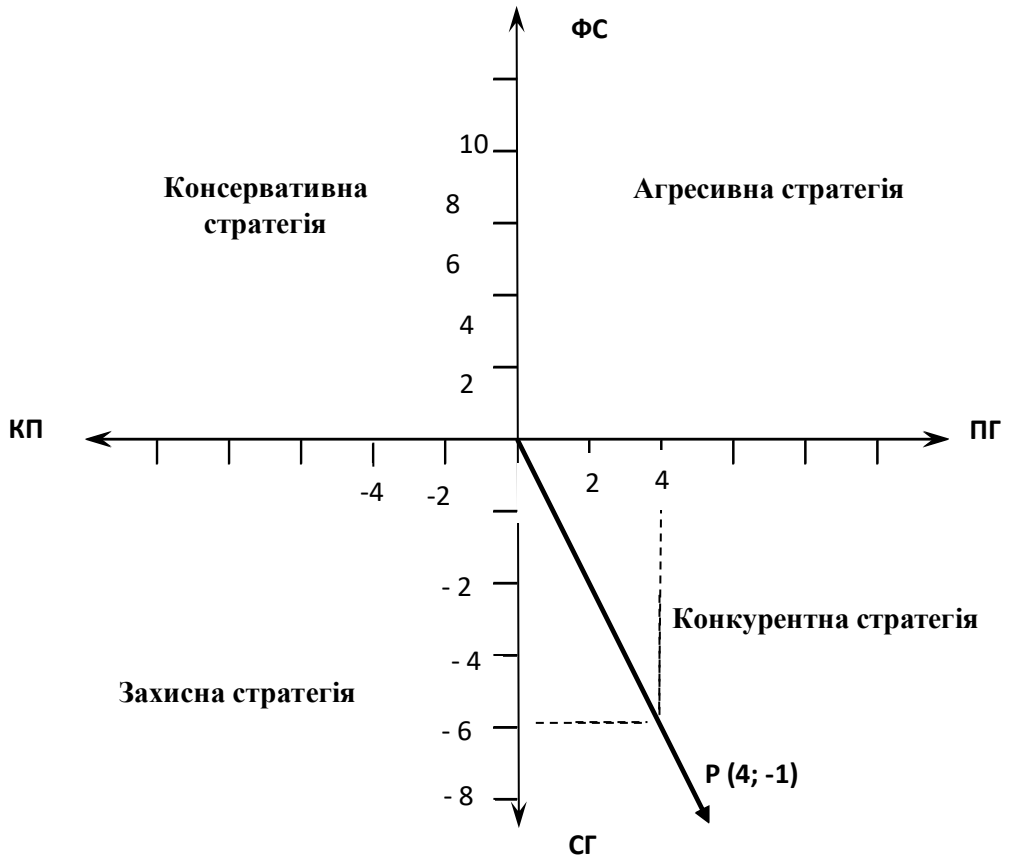


Рис. 2.12. Стратегія ефективності управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.8.

Рекомендована конкурентна стратегія управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс» передбачає конкурентну розвідку з метою визначення альтернативних варіантів розвитку людського потенціалу. Конкурентна стратегії управління персоналом повинна враховувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, бути здатною визначити проблемні питання та передбачати ситуації для впровадження змін в організаційній структурі, напрямках використовувати ресурсів підприємства, методах мотивації та стимулювання персоналу, адаптації до змін системи управління

персоналом, політиці підвищення кваліфікації та конкурентних переваг колективу, налагодженню нових комунікаційних зв'язків між керівниками товариства, менеджерами та підлеглими, працівниками між собою.

Ефективна стратегія управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс» має вагоме значення для підвищення високої якості обслуговування власників автомобілів, збільшення задоволення від наданих автосервісних послуг, покращення результатів діяльності товариства. Проведемо аналіз рекомендованих стратегій ефективності управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз рекомендованих стратегій ефективності управління персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»

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.

Джерело: побудована автором на підставі [30]

В умовах воєнного стану, коли є найвищий рівень непередбачуваності, ТОВ «Автошанс-плюс» з метою підвищення ефективності управління персоналом рекомендовано дотримуватися таких принципів:

- гнучкість. Це важлива складова системи управління персоналом, яка сприяє оперативному реагуванні на зміни і знаходженню оптимальних управлінських рішень для підвищення результативності товариства;

- економічність. Критично важлива умова управління персоналом в умовах воєнного стану, яка передбачає оптимізацію витрат на утримання та збереження персонал, а також раціональне використання ресурсів;

- дотримання чинного законодавства та встановлених правил. Закон України від15 березня 2022 року про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану містить положення, які є пріоритетними впродовж воєнного стану працівників. Також вступив у силу Закон України про внесення змін до деяких законів України щодо оптимізації трудових відносин, який набрав чинності 19 липня 2022 року, що дозволяє роботодавцям швидко реагувати на зміни та ефективно приймати управлінські рішення [15].

Під час війни змінилися пріоритети в управлінні персоналом, які спрямовані на підтримку працівників та їх адаптації до нових реалій. Проведено анкетування працівників ТОВ «Автошанс-плюс», результати узагальнимо в таблиці 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка пріоритети в управлінні персоналом ТОВ «Автошанс-плюс»

№ 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

продовження табл. 2.10

8	Підтримка працівників	11	73
9	Управління навантаженням	7	47
	Всього	15	-

Джерело: систематизовано автором на підставі анкетування

Отже, у період невизначеності серед пріоритетів в управлінні персоналом працівники надають перевагу спілкуванню – 93%, підтримці працівників – 73% та підвищенню кваліфікації – 87%. З метою підвищення ефективності управління персоналу в умовах воєнного стану варто впроваджувати заходи щодо надання майстер класів з метою підвищення кваліфікації працівників, встановлювати гнучкий графік роботи, проводити додаткові корпоративні заходи, які допоможуть працівникам впоратися зі тривожним станом та стресом.

Управління завантаженістю працівників, перегляд чисельності персоналу та системи винагороди увійшли до середньої важливості в оцінці пріоритетів в управлінні персоналом. Враховуючи вплив війни на персонал, ТОВ «Автошанс-плюс» змушене приймати управлінські рішення щодо оптимізації персоналу відповідно до обставин, а тому проводять оцінку необхідної кількості працівників, розглядають варіанти потенційного скорочення персоналу, переглядають можливості перерозподілу штатних одиниць.

Незважаючи на зростання проблем, які спричинені війною, зусилля товариства повинні бути спрямовані на забезпечення добробуту персоналу. Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану ТОВ «Автошанс-плюс», доцільно переглянути кадрову політику з метою збереження персоналу, підвищення продуктивності працівників, забезпечення безпеки.

З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно впроваджувати стратегію управління персоналом, зорієнтовану на перегляд робочого навантаження, здійснення можливої ротації персоналу в разі мобілізації члена колективу, використовувати методи навчання коучинг, e-learning, самонавчання, впроваджувати сучасні методи мотивації (емпатію).

Висновки до другого розділу

1. Досліджено товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс», яке є автосервісним підприємством. Воно, спеціалізується на обслуговуванні та ремонті автомобілів усіх брендів, здійснює реалізацію запасних частин та автокомпонентів від світових виробників, проводить комп'ютерну діагностику автомобілів.

2. Розглянуто організаційну структуру управління ТОВ «Автошанс-плюс», яка характеризується делегуванням повноважень управління функціональним підрозділам, що виконують відповідні спеціальні функції. Вказано, що ТОВ «Автошанс-плюс» використовує функціональну структуру, до якої входить магазин автозапчастин.

3. Проведено аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс». Специфікою діяльності товариства є те, воно не виробляє продукцію, а надає сервісні послуги, які не мають матеріального характеру, проте є об'єктом купівлі-продажу, оскільки має споживчу вартість.

4. Проведемо фінансову оцінку діяльності ТОВ «Автошанс-плюс» за допомогою показників, які характеризують ефективність використання фінансових ресурсів. Вказано, що товариство за 2021-2023 рр. одержало прибуток, працювало прибутково, проте у зв'язку з військом вторгненням рф на територію України, у 2022 р. значно зменшився прибуток та зросли витрати на 1 грн наданих послуг. Щодо рентабельності, то у 2022 р. вона зменшилася на 22%, а у 2023 р. в порівнянні з довоєнним періодом є меншою на 8%.

5. За результатами проведеного аналізу внутрішнього середовища за 2021-2023 рр. встановлено, що ТОВ «Автошанс-плюс» має перевагу сильних сторін над слабкими сторонами.

ВИСНОВКИ

1. Проведено дослідження сутності поняття «управління персоналом», яка є найважливішою сферою діяльності підприємства та спрямована на підвищення ефективності виробництва, передбачає сформовану систему підходів до формування, розвитку та використання працівників підприємства з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності для досягнення місії підприємства.

2. Проведено узагальнене трактування сутності поняття «ефективність управління персоналом» як комплексу взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують досягненню цілей підприємства, підвищенню компетенцій, зростанню мотивації працівників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

3. Досліджено механізми управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, які ґрунтується на оцінці впливу на можливість ведення бізнесу в регіоні і зосереджується на виборі форм організації роботи в умовах війни, спрямовані на адаптацію системи управління персоналом до змін у законодавстві, збереження наявного персоналу, застосування дистанційної зайнятості, прискорене навчання нових працівників.

4. Розглянуто принципи управління ефективністю персоналу, які спрямовано на забезпечення якості та продуктивності праці; умов праці та адаптацію персоналу до організаційних змін; гнучкості працівників та високому рівню задоволення якості та змісту; відповідальності працівників та відповідність базовим цінностям організаційної культури.

5. Проведено дослідження чинників впливу на підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві серед яких є наявність та професійний рівень менеджера з персоналу та працівників, виконання виробничої програми, підвищення модернізації основних фондів, досягнення стійкого фінансового стану, підвищення мотивації працівників та розширення співробітництво з іншими підприємствами.

6. Визначено передумовами ефективності управління персоналу, які передбачають використання інтелектуального, фізичного та креативного потенціалу за допомогою наповнення змісту праці, її гуманізації, впровадження ефективної системи мотивації та стимулювання, забезпечення залученості працівників, забезпечення безпеки персоналу та надійності виробничих процесів.

7. Проведено дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» є автосервісним підприємством, яке спеціалізується на обслуговуванні та ремонті автомобілів усіх брендів, використовує функціональну структуру управління, яка характеризується делегуванням повноважень управління функціональним підрозділам, які виконують відповідні спеціальні функції.

8. Досліджено фінансовий-технічний стан ТОВ «Автошанс-плюс», вказано, що товариство використовує спеціалізоване обладнання, яке сприяє ефективному використанню основних фондів, зростанню продуктивності праці, зниженню трудомісткості, зменшенню собівартості, економії капітальних вкладень, збільшенню прибутку та зростанню рентабельності капіталу, підвищенню якості послуг. Проаналізовано доходи та витрати, прибуток та рентабельність в результаті чого встановлено, що повномасштабне вторгнення рф на територію незалежної України негативно вплинуло на фінансову діяльність товариства.

9. З метою підвищення ефективності управління персоналом доцільно впроваджувати стратегію управління персоналом, зорієнтовану на перегляд робочого навантаження, здійснення можливої ротації персоналу в разі мобілізації члена колективу, використовувати методи навчання коучинг, e-learning, самонавчання, впроваджувати сучасні методи мотивації (емпатію), спрямовувати зусилля на забезпечення добробуту безпеки персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного станув 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-voyennogo-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. Данилюк Д .О., Середа Г. В. Методи управління персоналом в умовах війни. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/14699-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-29248-1-10-20231227.pdf

6. 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

7. 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

8. 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

9. 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

10. 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

11. Чорнодід І.С., Василець 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

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

13. 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

14. Василюк Ю., Тимощук Н. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану. URL: http://surl.li/hyzdu.

15. Кодекс Законів про працю. Закон України No322-VIII від 10.12.1971 р. Верховна Раді України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

16. Балановська Т. І., Гогуля О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

17. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.

18. Хлєбнікова 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_UMOVAH_VIJSKOVIH_DIJ

19. Склярук Т.В., Соболь І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна,* 2017. Вип. 27, № 2, с. 72-75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/1.pdf

20. 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.

21. 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

22. 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

23. 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

24. 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

25. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.

26. 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

27. 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

28. 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.

29. 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.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/188

30. 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

31. 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.

32. 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

33. Мішина С., Мішин О. Інноваційні методи управління персоналом. URL: epository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19121/1/

34. 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

35. Юськів Б.М., Юськів В.М. Аналіз внутрішнього потенціалу автосервісного підприємства в рамках логістичної концепції. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 52, 2015. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/analiz-vnutrishnogo-potentsialu-avtoservisnogo-pidpriemstva-v-ramkah-logistichnoyi-kontseptsiyi%20(1).pdf

36. Захарова, О. Привабливий бренд роботодавця: умови створення та інструменти оцінки. *Україна: аспекти праці*. 2015. № 4. С. 18-23.

37. Лелі Ю.Г. Аналіз існуючих автоматизованих систем управління персоналом на українських підприємствах. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 49–52.

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

39. Шитікова, Л.В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони.* Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130–133.

40. Шмиголь, Н.М. Сучасні напрями управління персоналом на підприємствах страхування. *Держава та регіони.* Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 2. С. 59-63.

41. Плекан У. М. Організаційне навантаження механізму управління соціально відповідальною діяльністю підприємств. *Галицький економічний вісник.* ТНТУ, 2019. Том 59. № 4. С. 55–64.

Додаток А

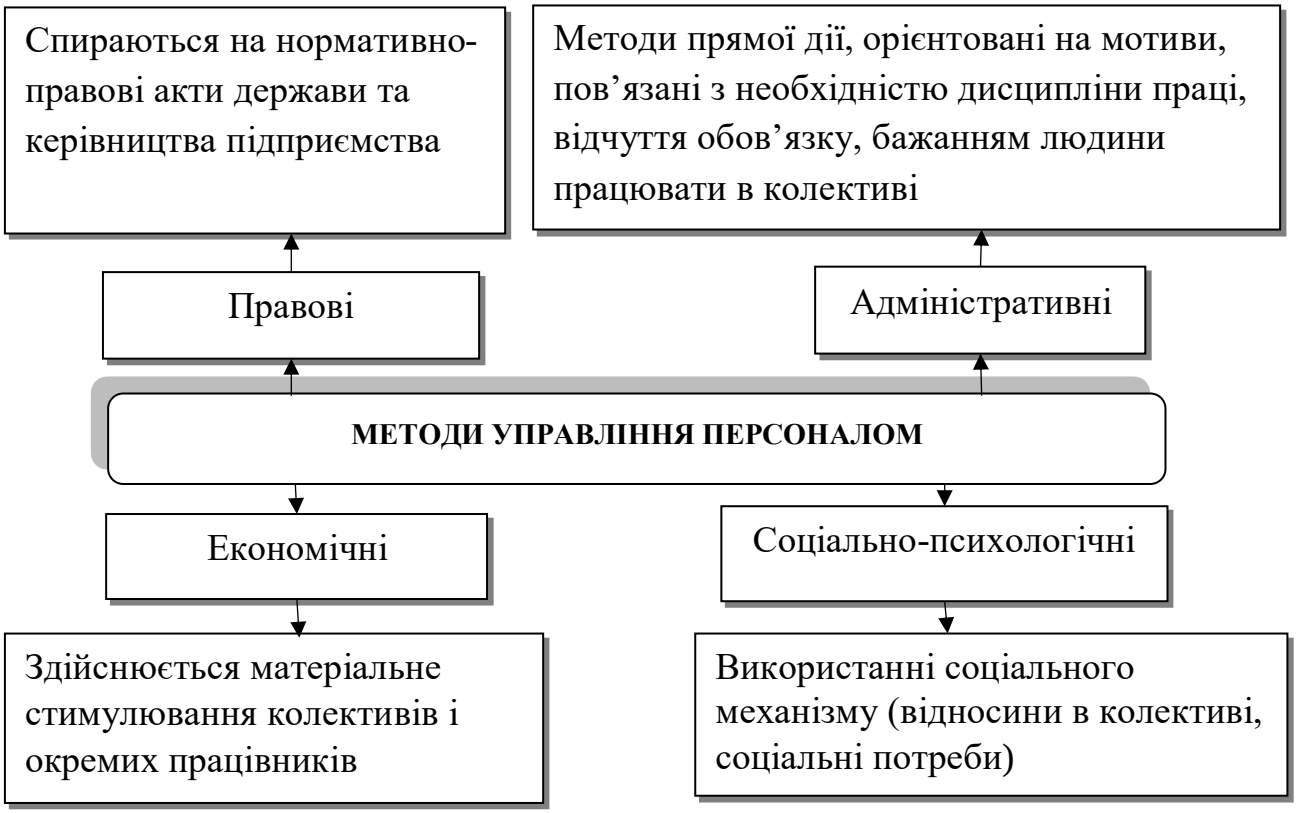


Рис. 1. Методи управління персоналом

Додаток Б

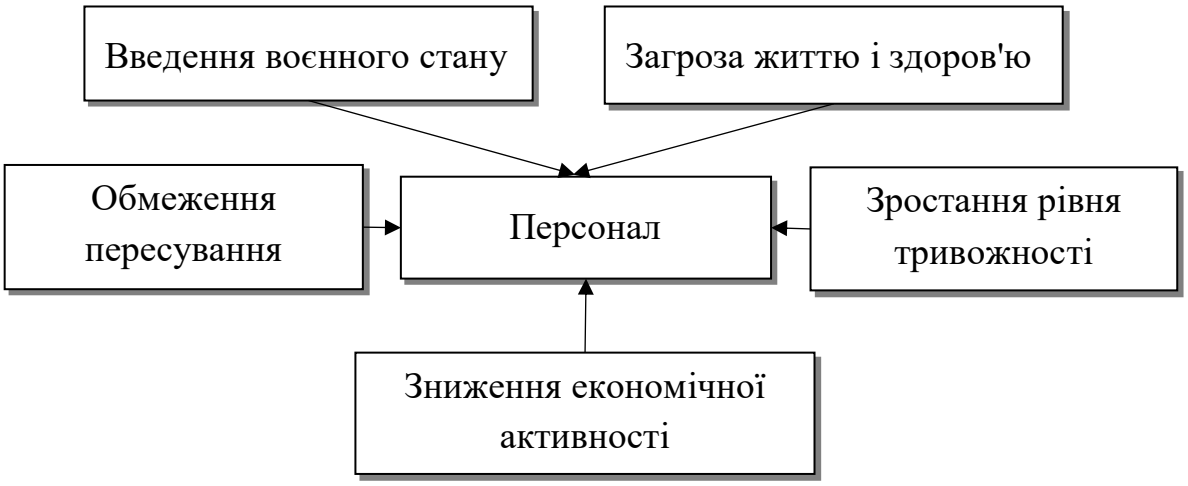


Рис. 2. Чинники впливу на персонал в умовах невизначеності