

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної

діяльності, канд. екон. наук, доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«16» червня 2026 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД

№10 від «16» червня 2026 р.)

Кваліфікаційна робота **за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти**

на тему: **«Управління процесами розвитку персоналу на підприємстві»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, _____ групи
МЕ-22 спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Білик Денис Русланович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник докт.юрид.наук, проф. Фомічов К.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент канд.екон.наук, доц. Подплетній В.В.

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність, зміст, цілі та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством	7
1.2. Основні складові процесу управління персоналом	14
1.3. Основні напрями, методи та інструменти розвитку персоналу	17
Розділ 2. СТАН ТА УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»	27
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Автомобілодіагностика»	27
2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Автомобілодіагностика»	34
2.3. Структура управління персоналом та основні показники на ТОВ "Автомобілодіагностика"	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»	47
3.1. Пропозиції щодо усунення недоліків у розвитку персоналу підприємства	47
3.2. Пропозиції щодо впровадження системи розвитку працівника на посаді фахівця з технічної діагностики	50
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	64

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України ефективне управління персоналом є одним із ключових чинників стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства. Особливого значення це питання набуває для підприємств, діяльність яких пов'язана з технічними послугами, випробуваннями, дослідженнями та діагностикою, оскільки якість їхньої роботи безпосередньо залежить від професійної підготовки, відповідальності, точності та компетентності працівників.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що багато малих і середніх підприємств мають обмежені ресурси для системного розвитку персоналу. На таких підприємствах навчання працівників часто здійснюється ситуативно, без чіткого плану, критеріїв оцінювання результатів і визначеної карти професійного зростання. Це може призводити до зниження мотивації працівників, залежності підприємства від окремих фахівців, ускладнення адаптації нових співробітників і ризику помилок у виконанні професійних обов'язків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління процесами розвитку персоналу на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку працівників на ТОВ «Автомобілодіagnostика».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань: дослідити теоретичні засади управління розвитком персоналу на підприємстві; визначити економічну та управлінську сутність понять «розвиток персоналу», «управління персоналом», «професійне навчання», «кар'єрне зростання»; охарактеризувати основні методи, інструменти та етапи розвитку персоналу на підприємстві; проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Автомобілодіagnostика»; оцінити наявну структуру управління персоналом на підприємстві; виявити основні недоліки

політики розвитку персоналу на ТОВ «Автомотодіagnostика»; запропонувати шляхи вдосконалення процесів розвитку персоналу підприємства; розробити систему розвитку працівника на прикладі посади фахівця з технічної діагностики; сформувати карту кар'єрного росту для працівника підприємства; оцінити очікувані результати та позитивні наслідки впровадження запропонованих заходів.

Проблематика управління розвитком персоналу достатньо широко розглядається у науковій та професійній літературі, зокрема в контексті управління людськими ресурсами, мотивації працівників, професійного навчання, адаптації персоналу та формування кадрового резерву. Водночас на рівні конкретного підприємства ця проблема потребує практичної адаптації з урахуванням масштабу діяльності, чисельності персоналу, специфіки виконуваних робіт і реальних управлінських можливостей. Саме тому дослідження процесів розвитку персоналу на прикладі ТОВ «Автомотодіagnostика» є актуальним і практично значущим.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу на підприємстві. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення процесів розвитку персоналу на ТОВ «Автомотодіagnostика». Базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Автомотодіagnostика», що здійснює діяльність у сфері технічних випробувань та досліджень. За відкритими даними, підприємство зареєстроване у м. Кропивницький за адресою вул. Лавандова, буд. 27А, а керівником підприємства зазначена Бажан Олена Андріївна.

Для підприємств сфери технічних випробувань і досліджень проблема розвитку персоналу є особливо важливою, оскільки працівники повинні не лише володіти фаховими знаннями, а й дотримуватися встановлених процедур, вимог до якості, точності вимірювань, правил оформлення документації та стандартів взаємодії із замовниками. ТОВ «Автомотодіagnostика» зареєстроване у м. Кропивницький, має код ЄДРПОУ 37168239, а його основним видом економічної діяльності є КВЕД

71.20 — технічні випробування та дослідження. Це підтверджує доцільність дослідження саме процесів розвитку персоналу на цьому підприємстві.

Значущість результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення політики розвитку персоналу ТОВ «Автомобільна діагностика», підвищення професійної компетентності працівників, формування зрозумілої системи навчання, адаптації та кар'єрного зростання. Оскільки підприємство також представлено в системі публічних закупівель, де важливими є якість виконання робіт, дотримання строків і належний рівень документаційного супроводу, розвиток персоналу може розглядатися як один із чинників підвищення надійності та ділової репутації підприємства.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи розвитку персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика». У роботі запропоновано напрями вирішення ключових недоліків політики розвитку персоналу, зокрема формалізацію процесу навчання, впровадження системи адаптації, розвиток наставництва, формування горизонтального та вертикального кар'єрного росту, а також оцінювання результатів навчання працівників.

У результаті виконання кваліфікаційної роботи очікується отримання таких практичних результатів: підвищення рівня професійної підготовки працівників, скорочення періоду адаптації нових співробітників, зменшення кількості помилок у роботі, підвищення якості технічних послуг, формування кадрового резерву, зростання мотивації персоналу та зниження залежності підприємства від окремих працівників або керівника.

Отже, дослідження теми «Управління процесами розвитку персоналу на підприємстві» на прикладі ТОВ «Автомобільна діагностика» має як теоретичне, так і практичне значення. Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані підприємством для підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення стабільної якості роботи та створення умов для професійного розвитку працівників.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, зміст, цілі та значення розвитку персоналу в системі управління підприємством

Персонал підприємства — це сукупність працівників, які перебувають у трудових відносинах із підприємством і беруть участь у його діяльності шляхом виконання виробничих, управлінських, організаційних, обслуговуючих та інших функцій.

Іншими словами, персонал — це всі працівники підприємства, які завдяки своїм знанням, професійним навичкам, досвіду та трудовій активності забезпечують досягнення цілей організації.

У системі управління підприємством персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як один із ключових чинників ефективності, конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Персонал підприємства можна класифікувати за різними ознаками. За характером виконуваних функцій варто відмітити.

Керівники — працівники, які здійснюють управління підприємством або його структурними підрозділами. Вони приймають управлінські рішення, організовують роботу колективу, контролюють виконання завдань.

Спеціалісти — працівники, які виконують аналітичні, економічні, технологічні, юридичні, кадрові, маркетингові та інші професійні функції. До них належать економісти, бухгалтери, маркетологи, HR-менеджери, юристи, інженери тощо.

Службовці — працівники, які забезпечують документообіг, облік, інформаційне та адміністративне обслуговування діяльності підприємства.

Робітники — працівники, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг.

За участю у виробничому процесі може бути основний чи допоміжний персонал. Основний персонал — працівники, які безпосередньо створюють продукцію, виконують основні роботи або надають послуги, що є головним напрямом діяльності підприємства. Допоміжний персонал — працівники, які забезпечують умови для роботи основного персоналу: технічне обслуговування, ремонт, прибирання, охорона, логістика, постачання тощо.

За рівнем кваліфікації маємо чотири види.

Висококваліфікований персонал — працівники з високим рівнем професійної підготовки, значним досвідом і складними компетентностями. Кваліфікований персонал — працівники, які мають необхідні знання та навички для виконання професійних завдань. Малокваліфікований персонал — працівники, які виконують простіші трудові операції та потребують базової підготовки. Некваліфікований персонал — працівники, робота яких не потребує спеціальної професійної підготовки.

За формою зайнятості — це постійний, тимчасовий чи сезонний персонал, сумісники. Постійний персонал — працівники, які працюють на підприємстві на постійній основі. Тимчасовий персонал — працівники, залучені на певний період або для виконання конкретних робіт. Сезонний персонал — працівники, робота яких пов'язана із сезонним характером діяльності підприємства. Сумісники — працівники, які виконують роботу на підприємстві паралельно з основним місцем роботи.

Незалежно від виду та ознак весь персонал виконує ряд функцій (рис. 1.1), що є вирішальними в їх роботі та загалом в функціонуванні підприємства.

Відповідно для виконання цих функцій персонал має відповідати ряду вимог. Вимоги до персоналу підприємства — це сукупність професійних, особистісних, ділових, етичних і організаційних характеристик, якими повинні володіти працівники для ефективного виконання своїх посадових обов'язків і досягнення цілей підприємства.

Виробнича функція

- Працівники безпосередньо створюють продукцію, виконують роботи або надають послуги. Саме завдяки цій функції підприємство реалізує свою основну діяльність.

Управлінська функція

- Керівники та управлінський персонал планують діяльність підприємства, організовують роботу, приймають рішення, координують дії працівників і здійснюють контроль за результатами.

Організаційна функція

- Персонал забезпечує узгоджену роботу всіх підрозділів підприємства, розподіл завдань, дотримання правил, процедур і внутрішніх стандартів.

Інноваційна функція

- Працівники беруть участь у впровадженні нових технологій, методів роботи, ідей, продуктів або послуг. Рівень розвитку персоналу значною мірою впливає на інноваційність підприємства.

Соціальна функція

- Персонал формує внутрішнє середовище підприємства, корпоративну культуру, психологічний клімат, командну взаємодію та рівень залученості працівників.

Економічна функція

- Працівники впливають на продуктивність праці, якість продукції чи послуг, витрати підприємства, прибутковість і загальну ефективність діяльності.

Рисунок 1.1 – Ключові функції персоналу

Джерело: складено автором за [1,5]

Вимоги до персоналу формуються залежно від специфіки діяльності підприємства, посади, рівня відповідальності, умов праці та стратегічних завдань організації.

Професійні вимоги стосуються рівня знань, умінь, навичок і досвіду працівника (рис. 1.2). Наприклад, для виробничого персоналу важливими є технічні навички, дотримання технологічних процесів і правил безпеки. Для управлінського персоналу — знання менеджменту, планування, організації роботи та контролю.

Професійні вимоги

наявність відповідної освіти або професійної підготовки;
знання специфіки роботи підприємства;
володіння необхідними професійними навичками;
уміння працювати з обладнанням, програмами, документами або технологіями;
знання стандартів, правил і процедур, які діють на підприємстві;
здатність якісно виконувати посадові обов'язки;
готовність підвищувати кваліфікацію та навчатися новому.

Рисунок 1.2 – Ключові концепції цифрового маркетингу

Джерело: складено автором за [10,16]

Кваліфікаційні вимоги (рис.1.3) визначають рівень професійної підготовки працівника, необхідний для конкретної посади.

Кваліфікаційні вимоги дозволяють підприємству підібрати працівника, який відповідає складності роботи та може виконувати її без значних помилок і постійного контролю.

Кваліфікаційні вимоги

рівень освіти;
спеціальність або напрям підготовки;
стаж роботи;
досвід виконання аналогічних завдань;
наявність сертифікатів, допусків або додаткового навчання;
рівень володіння сучасними методами роботи.

Рисунок 1.1 – Ключові концепції цифрового маркетингу

Джерело: складено автором за [10,16]

Ділові вимоги (рис. 1.4) характеризують ставлення працівника до роботи та його здатність ефективно виконувати поставлені завдання. Такі якості особливо важливі для забезпечення стабільної роботи підприємства, дотримання внутрішніх стандартів і підвищення продуктивності праці.

Ділові вимоги

відповідальність;
дисциплінованість;
організованість;
пунктуальність;
уважність до деталей;
ініціативність;
здатність приймати рішення в межах своєї компетенції;
уміння працювати на результат;
здатність планувати власну роботу;
готовність виконувати завдання у встановлені строки.

Рисунок 1.1 – Ключові концепції цифрового маркетингу

Джерело: складено автором за [10,16]

Особистісні вимоги пов’язані з індивідуальними рисами працівника, які впливають на його поведінку, комунікацію та взаємодію з колективом. Особистісні вимоги: комунікабельність; доброзичливість; емоційну стійкість; стресостійкість; гнучкість мислення; здатність до самоконтролю; відкритість до змін; готовність до співпраці; повагу до колег, керівництва та клієнтів; здатність працювати в команді.

Особистісні якості мають велике значення, оскільки навіть висококваліфікований працівник може бути неефективним, якщо він не вміє взаємодіяти з іншими людьми або не дотримується норм поведінки в колективі.

Етичні вимоги (рис. 1.6) визначають норми професійної поведінки працівника на підприємстві. Етичні вимоги: чесність; порядність; дотримання корпоративної етики; конфіденційність службової інформації; повагу до правил підприємства; коректне ставлення до колег, клієнтів і партнерів; недопущення конфліктної, агресивної або дискримінаційної поведінки; відповідальне ставлення до майна підприємства. Дотримання етичних вимог сприяє формуванню довіри, позитивного психологічного клімату та стабільної корпоративної культури.

Етичні вимоги

чесність;
порядність;
дотримання корпоративної етики;
конфіденційність службової інформації;
повагу до правил підприємства;
коректне ставлення до колег, клієнтів і партнерів;
недопущення конфліктної, агресивної або дискримінаційної поведінки;
відповідальне ставлення до майна підприємства.

Рисунок 1.1 – Ключові концепції цифрового маркетингу

Джерело: складено автором за [10,16]

Організаційні вимоги (рис. 1.7) пов'язані з дотриманням внутрішнього трудового розпорядку та правил роботи підприємства. Організаційні вимоги забезпечують порядок, керованість і стабільність усіх процесів на підприємстві.

Організаційні вимоги

дотримання графіка роботи;
виконання посадових інструкцій;
дотримання правил охорони праці та техніки безпеки;
виконання наказів і розпоряджень керівництва;
дотримання стандартів якості;
своєчасне звітування про виконану роботу;
дотримання правил документообігу;
раціональне використання робочого часу.

Рисунок 1.1 – Ключові концепції цифрового маркетингу

Джерело: складено автором за [10,16]

У сучасних умовах важливою вимогою до персоналу є готовність до постійного професійного розвитку. Працівник повинен: прагнути до підвищення кваліфікації; засвоювати нові знання та навички; адаптуватися до змін у роботі підприємства; брати участь у навчанні, тренінгах, інструктажах; застосовувати отримані знання на практиці; розвивати як професійні, так і м'які навички. Це особливо важливо в умовах конкуренції, технологічних змін і постійного оновлення вимог до якості роботи.

Отже, вимоги до персоналу підприємства охоплюють не лише професійну підготовку, а й особистісні, ділові, етичні та організаційні якості. Працівник має бути компетентним, відповідальним, дисциплінованим, здатним до навчання та ефективної взаємодії з колективом. Саме відповідність персоналу цим вимогам забезпечує якісне виконання роботи, стабільність внутрішніх процесів і успішний розвиток підприємства.

1.2. Основні складові процесу управління персоналом

Процес управління персоналом — це система цілеспрямованих дій підприємства, спрямованих на формування, використання, розвиток, мотивацію та збереження працівників для досягнення цілей організації.

Іншими словами, управління персоналом охоплює всі етапи роботи з працівниками: від визначення потреби в кадрах до оцінювання результатів їхньої діяльності та професійного розвитку.

На етапі планування потреби в персоналі підприємство визначає, скільки працівників йому потрібно, які саме посади мають бути закриті, які знання, навички та досвід необхідні для виконання роботи.

Планування персоналу передбачає: аналіз наявного кадрового складу; визначення потреби в нових працівниках; прогнозування майбутніх кадрових потреб; оцінку навантаження на працівників; планування витрат на оплату праці та розвиток персоналу.

Підбір і найм персоналу (2-й етап) пов'язаний із пошуком кандидатів, які відповідають вимогам підприємства. Він включає: формування вимог до вакансії; пошук кандидатів; проведення співбесід; оцінювання професійних і особистісних якостей; прийняття рішення про найм; оформлення трудових відносин. Правильний підбір персоналу дозволяє підприємству залучити працівників, які здатні якісно виконувати свої обов'язки та відповідати корпоративній культурі.

Адаптація — це процес ознайомлення нового працівника з підприємством, посадовими обов'язками, правилами, колективом і внутрішніми стандартами роботи. Вона може включати: ознайомлення з підприємством; пояснення посадових обов'язків; навчання стандартам і правилам роботи; призначення наставника; контроль перших результатів; допомогу у входженні в колектив.

Якісна адаптація допомагає зменшити стрес нового працівника, скоротити кількість помилок і прискорити його включення в робочий процес.

1. Планування потреби в персоналі

- аналіз наявного кадрового складу; визначення потреби в нових працівниках; прогнозування майбутніх кадрових потреб; оцінку навантаження на працівників; планування витрат на оплату праці та розвиток персоналу.

2. Підбір і найм персоналу

- формування вимог до вакансії; пошук кандидатів; проведення співбесід; оцінювання професійних і особистісних якостей; прийняття рішення про найм; оформлення трудових відносин.

3. Адаптація працівників

- ознайомлення з підприємством; пояснення посадових обов'язків; навчання стандартам і правилам роботи; призначення наставника; контроль перших результатів; допомогу у входженні в колектив.

4. Організація праці персоналу

- розподіл функцій і повноважень; складання графіків роботи; визначення зон відповідальності; забезпечення необхідними ресурсами; створення безпечних умов праці; контроль дотримання трудової дисципліни.

5. Мотивація і стимулювання персоналу

- оплату праці; премії та бонуси; нематеріальне заохочення; визнання досягнень; можливості кар'єрного зростання; створення комфортного психологічного клімату; залучення працівників до прийняття рішень.

6. Навчання та розвиток персоналу

- професійне навчання; підвищення кваліфікації; тренінги; наставництво; коучинг; розвиток управлінських і комунікативних навичок; формування кадрового резерву; планування кар'єри.

7. Оцінювання результатів діяльності персоналу

- якість виконання роботи; продуктивність праці; дотримання стандартів; рівень професійних знань; дисципліна; ініціативність; командна взаємодія; досягнення поставлених цілей.

8. Управління кар'єрою персоналу

- визначення кар'єрних можливостей; формування кадрового резерву; підготовку працівників до вищих посад; ротацію персоналу; індивідуальні плани розвитку; підтримку професійного зростання.

9. Контроль і регулювання роботи персоналу

- контроль виконання завдань; аналіз результатів роботи; виявлення проблем і порушень; коригування дій працівників; контроль дисципліни; оцінку ефективності управлінських рішень.

10. Звільнення або вивільнення персоналу

- оформлення звільнення; передавання справ; аналіз причин звільнення; проведення вихідного інтерв'ю; дотримання трудового законодавства; збереження коректних відносин із працівником.

Рисунок 1.2 – Процес управління персоналом

Джерело: складено автором за [1,7]

Організація праці персоналу (4-й етап) передбачає правильний розподіл завдань, відповідальності та робочого часу між працівниками.

До організації праці належать: розподіл функцій і повноважень; складання графіків роботи; визначення зон відповідальності; забезпечення необхідними ресурсами; створення безпечних умов праці; контроль дотримання трудової дисципліни. Організація праці забезпечує узгоджену роботу всіх працівників і підрозділів підприємства.

Мотивація і стимулювання персоналу спрямовані на підвищення зацікавленості працівників у якісному виконанні роботи. Вони включають: оплату праці; премії та бонуси; нематеріальне заохочення; визнання досягнень; можливості кар'єрного зростання; створення комфортного психологічного клімату; залучення працівників до прийняття рішень. Ефективна система мотивації допомагає підвищити продуктивність праці, відповідальність і лояльність персоналу.

Розвиток персоналу є важливою частиною управління, оскільки дозволяє працівникам підвищувати професійний рівень і адаптуватися до нових вимог. Він включає: професійне навчання; підвищення кваліфікації; тренінги; наставництво; коучинг; розвиток управлінських і комунікативних навичок; формування кадрового резерву; планування кар'єри.

Навчання та розвиток сприяють підвищенню якості роботи, зменшенню помилок і зростанню ефективності підприємства.

Оцінювання персоналу (7-й етап) дозволяє визначити, наскільки працівник відповідає вимогам посади та як ефективно виконує свої обов'язки. Оцінювання може здійснюватися за такими критеріями: якість виконання роботи; продуктивність праці; дотримання стандартів; рівень професійних знань; дисципліна; ініціативність; командна взаємодія; досягнення поставлених цілей. Результати оцінювання використовуються для прийняття рішень щодо преміювання, навчання, підвищення, переведення або коригування роботи працівника.

Управління кар'єрою персоналу пов'язане із плануванням професійного зростання працівників усередині підприємства. Він передбачає: визначення кар'єрних можливостей; формування кадрового резерву; підготовку працівників до вищих посад; ротацію персоналу; індивідуальні плани розвитку; підтримку професійного зростання. Управління кар'єрою допомагає зберігати перспективних працівників і забезпечувати підприємство внутрішніми кандидатами на ключові посади.

Контроль (9-й етап) дозволяє відстежувати, чи відповідає діяльність працівників встановленим вимогам і цілям підприємства. Він включає: контроль виконання завдань; аналіз результатів роботи; виявлення проблем і порушень; коригування дій працівників; контроль дисципліни; оцінку ефективності управлінських рішень. Завдяки контролю підприємство може своєчасно реагувати на помилки, покращувати внутрішні процеси та підтримувати стабільну якість роботи.

Звільнення або вивільнення персоналу - завершальним етапом може бути припинення трудових відносин із працівником. Цей процес включає: оформлення звільнення; передання справ; аналіз причин звільнення; проведення вихідного інтерв'ю; дотримання трудового законодавства; збереження коректних відносин із працівником. Аналіз причин звільнення допомагає підприємству виявити проблеми в системі управління персоналом і зменшити плинність кадрів.

1.3. Основні напрями, методи та інструменти розвитку персоналу

Розвиток персоналу — це системний процес удосконалення професійних знань, практичних навичок, компетентностей, ділових і особистісних якостей працівників з метою підвищення ефективності їхньої роботи та забезпечення розвитку підприємства. Основні напрями розвитку персоналу охоплюють як професійне навчання, так і адаптацію, кар'єрне

зростання, формування кадрового резерву, розвиток управлінських і комунікативних навичок (рис. 1.3.).

Варто по чергово розглянути кожен з них. Воно спрямоване на формування та оновлення знань і навичок, необхідних для якісного виконання посадових обов'язків. Професійне навчання може включати: первинне навчання нових працівників; підвищення кваліфікації; перепідготовку працівників; навчання роботі з новим обладнанням, програмами чи технологіями; ознайомлення з новими стандартами, правилами та процедурами. Значення цього напряму полягає в тому, що працівники краще розуміють свої завдання, допускають менше помилок, швидше адаптуються до змін і можуть ефективніше виконувати роботу.

Підвищення кваліфікації передбачає поглиблення професійних знань і вдосконалення практичних умінь працівників відповідно до вимог посади та потреб підприємства. Цей напрям особливо важливий у випадках, коли: змінюються технології роботи; оновлюються внутрішні стандарти підприємства; працівник переходить на складніші завдання; підприємство впроваджує нові продукти, послуги або бізнес-процеси; потрібно підвищити якість роботи чи продуктивність праці. Підвищення кваліфікації може здійснюватися через курси, тренінги, семінари, стажування, внутрішнє навчання або самостійне опрацювання навчальних матеріалів.

Адаптація персоналу — це процес входження нового працівника в організацію, ознайомлення його з посадою, колективом, правилами, корпоративною культурою та стандартами роботи. Адаптація включає: знайомство з підприємством і його структурою; пояснення посадових обов'язків; ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку; навчання стандартам роботи; призначення наставника; контроль перших результатів; підтримку працівника в період випробувального строку. Ефективна адаптація скорочує період входження працівника в роботу, знижує ризик помилок, підвищує впевненість працівника та сприяє його швидшій інтеграції в колектив.

1. Професійне навчання персоналу

- первинне навчання нових працівників; підвищення кваліфікації; перепідготовку працівників; навчання роботі з новим обладнанням, програмами чи технологіями; ознайомлення з новими стандартами, правилами та процедурами.

2. Підвищення кваліфікації

- змінюються технології роботи; оновлюються внутрішні стандарти підприємства; працівник переходить на складніші завдання; підприємство впроваджує нові продукти, послуги або бізнес-процеси; потрібно підвищити якість роботи чи продуктивність праці.

3. Адаптація нових працівників

- знайомство з підприємством і його структурою; пояснення посадових обов'язків; ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку; навчання стандартам роботи; призначення наставника; контроль перших результатів; підтримку працівника в період випробувального строку.

4. Наставництво та коучинг

- швидше засвоїти практичні навички; краще зрозуміти стандарти підприємства; уникати типових помилок; формувати впевненість у виконанні роботи; розвивати корпоративну культуру.

5. Розвиток професійних компетентностей

- удосконалення спеціальних знань за посадою; розвиток технічних навичок; покращення якості виконання робочих операцій; освоєння нових методів роботи; підвищення точності, швидкості та результативності праці; формування здатності працювати з професійними інструментами, програмами чи обладнанням.

6. Розвиток soft skills

- комунікабельність; емоційна стійкість; вміння працювати в команді; лідерство; відповідальність; критичне мислення; гнучкість; вміння вирішувати конфлікти; клієнтоорієнтованість; тайм-менеджмент.

7. Кар'єрний розвиток персоналу

- визначення кар'єрних цілей працівника; оцінювання його потенціалу; складання індивідуального плану розвитку; підготовку до вищих посад; ротацію між посадами або підрозділами; участь у навчальних програмах; поступове розширення відповідальності.

8. Формування кадрового резерву

- виявлення перспективних працівників; оцінювання їхніх професійних і управлінських якостей; підготовку до виконання складніших завдань; навчання лідерським і управлінським навичкам; залучення до проєктів; поступове делегування відповідальності.

9. Ротація персоналу

- розвивати універсальність працівників; краще розуміти роботу підприємства в цілому; знижувати монотонність праці; виявляти сильні сторони працівника; готувати персонал до кар'єрного зростання; формувати взаємозамінність у колективі.

10. Оцінювання та розвиток потенціалу працівників

- оцінювання результатів роботи; аналіз професійних компетентностей; визначення сильних і слабких сторін працівника; виявлення потреб у навчанні; формування індивідуальних планів розвитку; контроль результатів після навчання.

Рисунок 1.3 – Основні напрями розвитку персоналу

Джерело: складено автором за [1,16]

Наставництво передбачає передання досвіду від більш досвідченого працівника новому або менш досвідченому співробітнику. Це практичний напрям розвитку персоналу, який дозволяє навчати працівників безпосередньо в робочому середовищі. Наставництво допомагає: швидше засвоїти практичні навички; краще зрозуміти стандарти підприємства; уникати типових помилок; формувати впевненість у виконанні роботи; розвивати корпоративну культуру. Коучинг, на відміну від наставництва, більше спрямований на розкриття потенціалу працівника, розвиток самостійності, відповідальності та здатності знаходити рішення в робочих ситуаціях.

Професійні компетентності — це знання, навички та вміння, які безпосередньо пов'язані з виконанням конкретної роботи. До розвитку професійних компетентностей належать: удосконалення спеціальних знань за посадою; розвиток технічних навичок; покращення якості виконання робочих операцій; освоєння нових методів роботи; підвищення точності, швидкості та результативності праці; формування здатності працювати з професійними інструментами, програмами чи обладнанням. Цей напрям дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень професіоналізму працівників і забезпечувати стабільну якість роботи.

Окрім професійних навичок, важливим напрямом розвитку персоналу є формування так званих м'яких навичок — *soft skills*.

До них належать: комунікабельність; емоційна стійкість; вміння працювати в команді; лідерство; відповідальність; критичне мислення; гнучкість; вміння вирішувати конфлікти; клієнтоорієнтованість; тайм-менеджмент. Розвиток *soft skills* особливо важливий для працівників, які взаємодіють із клієнтами, колегами, партнерами або керують командами. Такі навички впливають на якість комунікації, атмосферу в колективі, рівень сервісу та ефективність командної роботи.

Кар'єрний розвиток передбачає планування професійного зростання працівника в межах підприємства. Він дає можливість працівникам бачити

перспективу, розуміти свої можливості та прагнути до підвищення професійного рівня. Кар'єрний розвиток включає: визначення кар'єрних цілей працівника; оцінювання його потенціалу; складання індивідуального плану розвитку; підготовку до вищих посад; ротацію між посадами або підрозділами; участь у навчальних програмах; поступове розширення відповідальності. Цей напрям сприяє збереженню перспективних працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню сильної внутрішньої команди.

Кадровий резерв — це група працівників, які мають потенціал для зайняття вищих або ключових посад у майбутньому. Формування кадрового резерву передбачає: виявлення перспективних працівників; оцінювання їхніх професійних і управлінських якостей; підготовку до виконання складніших завдань; навчання лідерським і управлінським навичкам; залучення до проєктів; поступове делегування відповідальності. Значення кадрового резерву полягає в тому, що підприємство має внутрішніх кандидатів на важливі посади й менше залежить від зовнішнього ринку праці.

Ротація персоналу — це переміщення працівників між посадами, підрозділами або функціональними зонами з метою розширення їхнього досвіду та професійних можливостей. Ротація дозволяє: розвивати універсальність працівників; краще розуміти роботу підприємства в цілому; знижувати монотонність праці; виявляти сильні сторони працівника; готувати персонал до кар'єрного зростання; формувати взаємозамінність у колективі. Цей напрям особливо корисний для підприємств, де важливо мати гнучких працівників, здатних виконувати різні функції.

Оцінювання потенціалу працівників дозволяє визначити, які знання, навички та якості вже сформовані, а які потребують розвитку. Цей напрям включає: оцінювання результатів роботи; аналіз професійних компетентностей; визначення сильних і слабких сторін працівника; виявлення потреб у навчанні; формування індивідуальних планів розвитку; контроль результатів після навчання. Оцінювання дозволяє зробити розвиток

персоналу не випадковим, а цілеспрямованим і пов'язаним із реальними потребами підприємства.

Отже, основними напрямками розвитку персоналу є професійне навчання, підвищення кваліфікації, адаптація, наставництво, розвиток професійних і м'яких навичок, кар'єрне зростання, формування кадрового резерву, ротація та оцінювання потенціалу працівників. Усі ці напрями взаємопов'язані між собою і спрямовані на підвищення ефективності праці, зміцнення кадрового потенціалу та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Щодо методів розвитку персоналу — це способи, форми та інструменти, за допомогою яких підприємство забезпечує підвищення професійного рівня працівників, розвиток їхніх компетентностей, адаптацію до змін і підготовку до виконання нових або складніших завдань.

Методи розвитку персоналу можуть застосовуватися як безпосередньо на робочому місці, так і поза ним. Їх вибір залежить від цілей підприємства, рівня підготовки працівників, специфіки посади, доступних ресурсів та очікуваного результату.

Навчання на робочому місці є одним із найбільш практичних методів розвитку персоналу. Воно передбачає засвоєння нових знань і навичок безпосередньо під час виконання трудових обов'язків. Такий метод дозволяє працівнику швидко зрозуміти специфіку роботи, побачити реальні робочі ситуації та навчитися діяти відповідно до стандартів підприємства.

До навчання на робочому місці належать: пояснення завдань керівником або наставником; демонстрація правильного виконання роботи; виконання завдань під контролем досвідченого працівника; поступове ускладнення завдань; аналіз помилок і коригування дій. Перевагою цього методу є його практичність, оскільки працівник одразу навчається тому, що буде використовувати в роботі.

Наставництво — це метод розвитку, за якого досвідчений працівник передає свої знання, навички та професійний досвід менш досвідченому

працівнику. Наставник допомагає новому або молодшому співробітнику швидше адаптуватися, зрозуміти вимоги посади, уникати типових помилок і впевненіше виконувати роботу.

Наставництво включає: пояснення правил і стандартів роботи; практичний показ виконання завдань; підтримку працівника у складних ситуаціях; надання зворотного зв'язку; контроль перших результатів; поступове формування самостійності працівника. Цей метод особливо ефективний для адаптації нових працівників і розвитку практичних навичок.

Коучинг — це метод розвитку персоналу, спрямований на розкриття потенціалу працівника, розвиток самостійності, відповідальності та здатності знаходити рішення. На відміну від наставництва, коучинг не завжди передбачає пряме навчання або готові поради. Його мета — допомогти працівнику самостійно проаналізувати ситуацію, визначити цілі, знайти шляхи вирішення проблем і покращити власну ефективність. Коучинг може використовуватися для: розвитку управлінських навичок; підвищення впевненості працівника; формування відповідальності за результат; покращення комунікації; розвитку лідерського потенціалу; підготовки працівника до нових посадових обов'язків. Цей метод є ефективним для працівників, які вже мають певний досвід і потребують розвитку не лише професійних, а й особистісних компетентностей.

Тренінг — це активна форма навчання, яка спрямована на формування або вдосконалення конкретних навичок через практичні вправи, моделювання ситуацій, обговорення та зворотний зв'язок. Тренінги можуть бути спрямовані на розвиток: комунікативних навичок; навичок продажу; лідерства; роботи в команді; вирішення конфліктів; клієнтоорієнтованості; тайм-менеджменту; управлінських компетентностей.

Перевага тренінгів полягає в тому, що працівники не лише отримують теоретичну інформацію, а й відпрацьовують її на практиці. Це дозволяє швидше закріпити нові навички та застосовувати їх у реальній роботі.

Семінари та лекції є традиційними методами розвитку персоналу, які використовуються для передання теоретичних знань, ознайомлення з новими правилами, стандартами, підходами чи змінами в діяльності підприємства.

Лекція передбачає подання інформації працівникам у структурованій формі. Семінар зазвичай поєднує теоретичну частину з обговоренням, запитаннями та аналізом прикладів. Ці методи доцільно використовувати, коли потрібно: ознайомити працівників із новими вимогами; пояснити зміни у внутрішніх процесах; дати базові теоретичні знання; підготувати персонал до подальшого практичного навчання; сформувати єдине розуміння правил і стандартів. Водночас семінари й лекції краще поєднувати з практичними методами, оскільки самостійне слухання інформації не завжди забезпечує достатнє формування навичок.

Стажування — це метод розвитку персоналу, який передбачає тимчасове виконання працівником роботи в новому підрозділі, на іншій посаді або в іншій організації з метою набуття практичного досвіду.

Стажування дозволяє працівнику: ознайомитися з новими методами роботи; отримати практичний досвід; підвищити професійну компетентність; підготуватися до нової посади; краще зрозуміти діяльність підприємства в цілому; перейняти успішний досвід інших працівників або підрозділів. Цей метод є особливо корисним для підготовки керівників, спеціалістів і працівників кадрового резерву.

Ротація персоналу — це переміщення працівника між різними посадами, підрозділами або функціональними зонами для розширення його професійного досвіду. Ротація допомагає працівнику краще розуміти роботу підприємства, розвивати універсальність, набувати нових навичок і підвищувати свою цінність для організації.

Ротація може застосовуватися для: розвитку кадрового резерву; підготовки працівників до керівних посад; підвищення взаємозамінності персоналу; зменшення монотонності роботи; виявлення сильних сторін працівника; формування комплексного бачення бізнес-процесів. Такий метод

є ефективним тоді, коли підприємство має чітко визначену систему посад, функцій і можливостей для внутрішнього переміщення працівників.

Самоосвіта — це метод розвитку, за якого працівник самостійно здобуває нові знання та вдосконалює навички. Самоосвіта може включати: читання професійної літератури; перегляд навчальних матеріалів; проходження онлайн-курсів; вивчення інструкцій, стандартів і методичних матеріалів; участь у вебінарах; аналіз власного досвіду та помилок. Цей метод потребує високого рівня відповідальності, самодисципліни та мотивації працівника. Для підприємства важливо створювати умови для самоосвіти: надавати доступ до навчальних матеріалів, формувати базу знань, заохочувати працівників до розвитку.

Дистанційне навчання передбачає розвиток персоналу за допомогою онлайн-платформ, відеоуроків, електронних курсів, тестування та цифрових навчальних матеріалів. Цей метод є зручним, оскільки дозволяє працівникам навчатися у зручний час і темпі, а підприємству — охопити велику кількість працівників незалежно від їхнього місця роботи. Дистанційне навчання може включати: онлайн-курси; відеоінструкції; електронні презентації; навчальні тести; вебінари; інтерактивні завдання; електронні бази знань. Перевагою дистанційного навчання є його гнучкість, доступність і можливість контролю результатів через тести або практичні завдання.

Ділові ігри та моделювання ситуацій — це методи розвитку персоналу, які дозволяють відпрацьовувати поведінку в умовах, наближених до реальних робочих ситуацій. Працівники можуть розігрувати різні сценарії, аналізувати проблеми, приймати рішення, шукати варіанти дій і отримувати зворотний зв'язок. Такі методи ефективні для розвитку: комунікації; управлінського мислення; навичок прийняття рішень; роботи в команді; вирішення конфліктів; клієнтського сервісу; стресостійкості. Ділові ігри дозволяють без ризику для підприємства відпрацювати складні або нестандартні ситуації, які можуть виникати в реальній роботі.

Участь працівників у внутрішніх або міжфункціональних проєктах є ефективним методом розвитку, оскільки дає можливість отримати новий практичний досвід, працювати з різними підрозділами та розвивати відповідальність за результат.

Цей метод дозволяє працівникам: розвивати аналітичне мислення; краще розуміти бізнес-процеси; покращувати командну взаємодію; брати участь у прийнятті рішень; розвивати ініціативність; набувати досвіду управління завданнями. Участь у проєктах особливо корисна для перспективних працівників, яких підприємство розглядає як майбутніх керівників або спеціалістів вищого рівня.

Зворотний зв'язок є важливим методом розвитку персоналу, оскільки допомагає працівнику зрозуміти свої сильні сторони, помилки та напрями для вдосконалення. Він може надаватися: керівником; наставником; колегами; клієнтами; учасниками команди. Зворотний зв'язок дозволяє працівнику бачити реальні результати своєї роботи, коригувати поведінку, покращувати якість виконання завдань і формувати професійну відповідальність. Для ефективності зворотний зв'язок має бути конкретним, конструктивним, своєчасним і спрямованим на розвиток, а не лише на критику.

Отже, основними методами розвитку персоналу є навчання на робочому місці, наставництво, коучинг, тренінги, семінари, стажування, ротація, самоосвіта, дистанційне навчання, ділові ігри, участь у проєктах і зворотний зв'язок. Найкращого результату підприємство досягає тоді, коли поєднує кілька методів розвитку залежно від цілей, посади працівника та потреб організації.

Розділ 2.

СТАН ТА УПРАВЛІННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «Автомобілодіагностика»

ТОВ «Автомобілодіагностика» є підприємством сфери технічного сервісу та діагностичних послуг, основна діяльність якого пов'язана з проведенням технічних випробувань, досліджень і діагностики. За галузевою належністю підприємство можна віднести до сфери послуг, зокрема до напряму технічного обслуговування, контролю та діагностики транспортних засобів.

Підприємство функціонує у сфері надання технічних послуг, пов'язаних із випробуваннями, дослідженнями та діагностикою, що відповідає КВЕД 71.20 “Технічні випробування та дослідження”.

ТОВ «Автомобілодіагностика» є підприємством, що працює у сфері технічних випробувань та досліджень. Основний КВЕД підприємства — 71.20 “Технічні випробування та дослідження”. За відкритими реєстровими даними, підприємство зареєстроване у м. Кропивницький, а керівником є Бажан Олена Андріївна. Технічне обслуговування та ремонт автотransпортних засобів — це комплекс робіт, спрямованих на підтримання автомобілів у справному технічному стані, забезпечення їх безпечної експлуатації, попередження несправностей, а також відновлення працездатності транспортного засобу у разі поломки або зношення окремих деталей і систем.

Це діяльність, яка охоплює перевірку, діагностику, профілактику, налаштування, заміну деталей і ремонт автомобілів. Що включає в себе технічне обслуговування. Технічне обслуговування має профілактичний характер. Його головна мета — не чекати поломки, а вчасно виявити можливі проблеми та запобігти їх виникненню.

До технічного обслуговування автотранспортних засобів належать: перевірка технічного стану автомобіля; діагностика основних систем; заміна моторної оливи та технічних рідин; заміна фільтрів; перевірка гальмівної системи; перевірка рульового управління; перевірка підвіски; контроль стану шин; перевірка освітлювальних приладів; регулювання окремих механізмів; підготовка автомобіля до сезонної експлуатації.

Технічне обслуговування дозволяє продовжити строк служби автомобіля, зменшити ризик аварійних ситуацій і забезпечити стабільну роботу транспортного засобу.

Що включає ремонт автотранспортних засобів. Ремонт автотранспортних засобів — це роботи, які виконуються для усунення несправностей і відновлення працездатності автомобіля.

Ремонт може включати: заміну пошкоджених або зношених деталей; ремонт двигуна; ремонт коробки передач; ремонт гальмівної системи; ремонт ходової частини; ремонт електрообладнання; кузовний ремонт; відновлення систем охолодження, запалювання, живлення; усунення несправностей після аварій або інтенсивної експлуатації.

На відміну від технічного обслуговування, ремонт зазвичай проводиться тоді, коли несправність уже виникла або певна система автомобіля працює неправильно.

Значення технічного обслуговування та ремонту. Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів мають важливе значення, оскільки вони забезпечують: безпеку водія, пасажирів та інших учасників дорожнього руху; надійну роботу автомобіля; зменшення ризику раптових поломок; продовження строку експлуатації транспортного засобу; економію витрат на складний ремонт у майбутньому; відповідність автомобіля технічним і безпековим вимогам; підвищення якості транспортних послуг.

Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів являють собою сукупність профілактичних, діагностичних, регулювальних і

ремонтних робіт, спрямованих на забезпечення справного технічного стану автомобілів, підтримання їхньої працездатності, безпечної експлуатації та відновлення функціонування у разі виникнення несправностей.

Організаційна ж структура ТОВ «Автомотодіagnostика» може бути охарактеризована як лінійно-функціональна, оскільки управління підприємством здійснюється через директора, а окремі функції розподілені між адміністративними, бухгалтерськими та виробничо-технічними підрозділами.

У науковій публікації щодо забезпечення якості послуг випробувальної лабораторії ТОВ «Автомотодіagnostика» зазначено, що структура підприємства включає засновників, директора, бухгалтерію та випробувальну лабораторію, яка має дільниці №1–7.

Схематично організаційну структуру можна подати на рисунку 2.1.

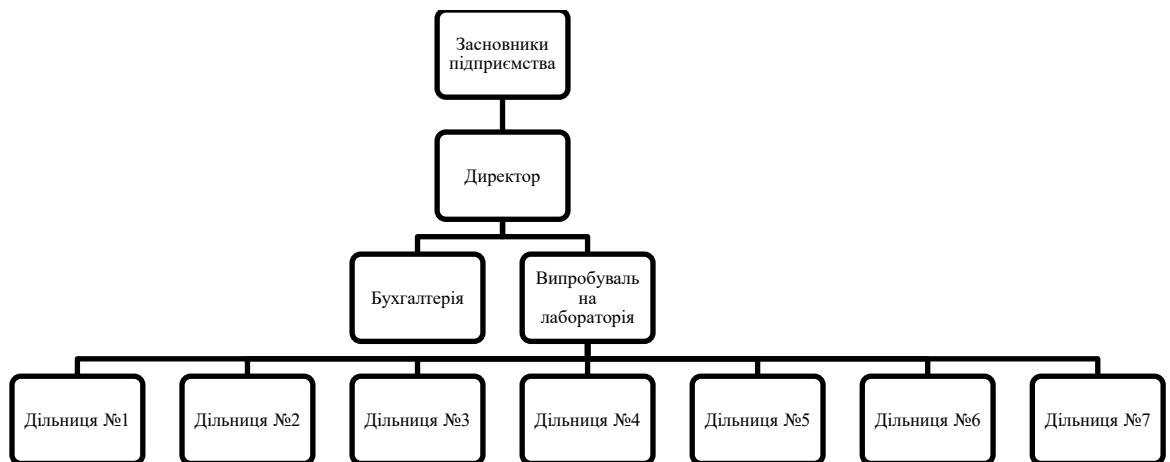


Рисунок 2.1 – Основні елементи структури управління товариства

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Засновники підприємства здійснюють загальний контроль за діяльністю товариства, визначають стратегічні напрями розвитку та приймають ключові рішення щодо функціонування підприємства.

Директор є центральною ланкою управління. Він організовує поточну діяльність підприємства, відповідає за прийняття управлінських рішень,

координацію роботи підрозділів, виконання планів, дотримання законодавства та якість надання послуг.

Бухгалтерія забезпечує фінансово-обліковий супровід діяльності підприємства. До її функцій належать ведення бухгалтерського обліку, формування фінансової звітності, контроль розрахунків, облік витрат і доходів, а також забезпечення податкової дисципліни.

Випробувальна лабораторія є основним виробничо-технічним підрозділом підприємства. Саме вона забезпечує виконання основної діяльності підприємства — проведення технічних випробувань, досліджень і діагностичних процедур.

Дільниці №1–7 виконують безпосередні технічні роботи, пов'язані з діагностикою, перевіркою, випробуваннями та оформленням результатів відповідно до встановлених вимог.

Зображена організаційна структура передбачає централізоване управління з боку директора та розподіл функціональних обов'язків між бухгалтерією і випробувальною лабораторією. Основним виробничим підрозділом підприємства є випробувальна лабораторія, до складу якої входять дільниці №1–7. Така структура забезпечує чіткий розподіл повноважень, відповідальності та контроль за якістю надання технічних послуг.

На ринку товариство має сформовані зв'язки та активну участь в тендерах. На сьогодні ПрАТ «Кіровоградобленерго», Акціонерне товариство «Укрпошта», Комунальне підприємство «Теплоенергетик» КМР, Кропивницька філія ТОВ «Газорозподільні мережі України», АТ «Оператор газорозподільної системи “Кіровоградгаз”», КП «Універсал 2005» Кропивницької міської ради, ДП «Дирекція Криворізького гірничо-збагачувального комбінату окислених руд», Кіровоградська дирекція АТ «Укрпошта», ПрАТ «Національна енергетична компанія “Укренерго”», Регіональний офіс водних ресурсів у Кіровоградській області, Центральноукраїнське професійне училище соціальної реабілітації,

Комунальна установа «Центр обслуговування закладів соціально-культурної сфери» Рівнянської сільської ради Новоукраїнського району Кіровоградської області, Навчально-виховний комплекс «Звенигородський загальноосвітній навчальний заклад І–ІІІ ступенів — дошкільний навчальний заклад», Кіровоградська регіональна державна лабораторія Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів, Центральноукраїнський національний технічний університет, Інститут сільського господарства Степу Національної академії аграрних наук України, Відділ культури та туризму Олександрівської селищної ради Кропивницького району Кіровоградської області, Гімназія №6 Олександрійської міської ради Кіровоградської області, КЗ «Кіровоградський академічний обласний український музично-драматичний театр ім. М. Л. Кропивницького», ДП «Долинський лісгосп», КП «СМЕО» Міської ради міста Кропивницького, Кіровоградський обласний центр зайнятості є контрагентами і декларують тісну співпрацю.

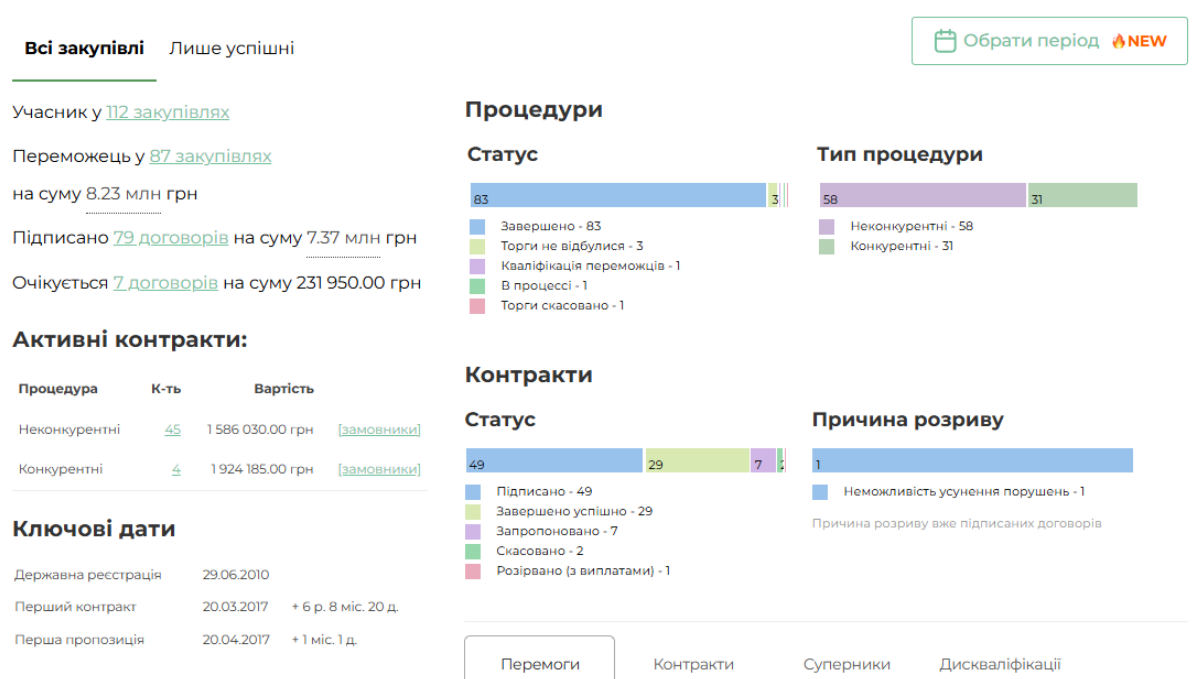


Рисунок 2.2 – Візуалізації участі в процедурі тендерів

Джерело: взято з сайту проведення тендерів

З інформації на рисунку можна зробити висновок, що підприємство є достатньо активним учасником закупівельної діяльності. Воно брало участь у 112 закупівлях, з яких стало переможцем у 87. Це свідчить про високий рівень результативності участі підприємства в закупівлях, а також про його конкурентоспроможність і здатність відповідати вимогам замовників.

Загальна сума закупівель становить 8,23 млн грн. Підприємством уже підписано 79 договорів на суму 7,37 млн грн. Крім того, очікується підписання ще 7 договорів на суму 231 950 грн. Це означає, що підприємство має не лише завершені або чинні договори, а й потенційні майбутні надходження.

Серед активних контрактів переважають неконкурентні процедури. Їх кількість становить 45, а загальна вартість — 1 586 030 грн. Водночас конкурентних процедур значно менше — лише 4, проте їх вартість є більшою і становить 1 924 185 грн. Це свідчить про те, що підприємство частіше бере участь у неконкурентних закупівлях, однак саме конкурентні процедури можуть приносити більші за обсягом контракти.

За статусом процедур більшість закупівель є завершеними — 83 процедури. Лише 3 торги не відбулися, 1 процедура перебуває на етапі кваліфікації переможця, 1 — у процесі, а ще 1 була скасована. Така структура свідчить про стабільність закупівельної діяльності підприємства та незначну кількість проблемних процедур.

За типом процедур переважають неконкурентні закупівлі — їх 58. Конкурентних процедур — 31. Це може свідчити про те, що підприємство часто працює через прямі договори або закупівлі з меншою конкуренцією. Водночас наявність конкурентних процедур показує, що підприємство має досвід участі й у відкритому конкурентному середовищі.

Щодо контрактів, то найбільшу частку становлять підписані договори — 49. Успішно завершено 29 контрактів, запропоновано 7, скасовано 2, а 1 контракт було розірвано з виплатами. Загалом це свідчить про позитивну

договірну історію підприємства, оскільки більшість контрактів або підписані, або успішно виконані.

На рисунку також зазначено одну причину розірвання договору — неможливість усунення порушень. Оскільки такий випадок є одиничним, його не можна вважати системною проблемою. Проте він вказує на необхідність контролю за якістю виконання договорів і дотриманням вимог замовників.

Отже, підприємство має позитивний досвід участі у закупівлях, демонструє високу частку перемог і значну кількість підписаних договорів. Його діяльність у сфері закупівель можна оцінити як стабільну та результативну. Водночас підприємству доцільно посилювати участь у конкурентних процедурах, оскільки саме вони можуть забезпечувати більші за вартістю контракти та сприяти подальшому розвитку підприємства.

Конкурентами на ринку є ТОВ «Добробут-Авто», ТОВ «В.Р.Трак Сервіс», ТОВ «Омега Авто», ТОВ «Техогляд 2017», ТОВ «Джи-Авто», ТОВ «Вінтертайм», ТОВ «Турбоплюс», ТДВ «Кіровоградська станція технічного обслуговування вантажних і легкових автомобілів», ТОВ «Трак Черкаси», КП «Криворіжавтотранс», ПП «Сервіс-Тест», ТОВ «Автосервісінвест», ТОВ «СОДЦ БДР», ТОВ СП «Товариство технічного нагляду ДІЕКС», ТОВ «ДП Укртехнагляд», ТОВ «Авангард СКА», ТОВ «Промтехдіагностика», ТОВ «Придніпровський ЕТЦ», ТОВ «Експертний центр “Механіка”», ДП «Запорізький експертно-технічний центр Держпраці», ПрАТ «Науково-виробничий діагностичний центр», ТОВ «Укрдіагностика», ПП «Автолегіон», ПП «Автохолдінг-2007», ТОВ «Азовавтодіагностика», ФОП «Жорнокльов Андрій Петрович», ТОВ фірма «Сигнал», ПП «АвтоОТК», ТОВ «Укр-Тест-Стандарт», ФОП «Сергійчук Андрій Вікторович». Але реальний стар вигнаних тендерів та кількість контрактів дозволяють говорити про неостаннє місце товариства на ринку послуг.

2.2. Характеристика ключових фінансово-економічних показників ТОВ «Автомобілодіагностика»

Вивчення фінансово-економічних показників необхідне підприємству для того, щоб об'єктивно оцінити результати своєї діяльності, визначити сильні та слабкі сторони, виявити проблеми у використанні ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансово-економічні показники показують, наскільки ефективно підприємство працює, чи отримує прибуток, чи раціонально використовує кошти, майно, персонал та інші ресурси. Без такого аналізу керівництво не може точно зрозуміти реальний стан підприємства і ризикує приймати рішення інтуїтивно, без достатнього економічного обґрунтування.

До основних фінансово-економічних показників, які вивчає підприємство, належать: обсяг доходу та виручки; собівартість продукції або послуг; прибуток і збитки; рентабельність; продуктивність праці; фонд оплати праці; витрати підприємства; ліквідність і платоспроможність; фінансова стійкість; ефективність використання основних засобів; динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості.

Аналіз цих показників дає змогу визначити, чи є підприємство прибутковим, чи достатньо коштів для виконання зобов'язань, чи ефективно використовуються трудові, матеріальні та фінансові ресурси.

Щодо значення аналізу фінансово-економічних показників маємо наступні висновки. По-перше, такий аналіз допомагає оцінити фінансовий стан підприємства. Керівництво бачить, чи має підприємство достатньо коштів для поточної діяльності, чи може воно своєчасно розраховуватися з постачальниками, працівниками, бюджетом та іншими контрагентами. По-друге, вивчення показників дозволяє виявити проблемні зони. Наприклад, зростання витрат може свідчити про неефективне використання ресурсів, зниження прибутку — про падіння попиту або неправильну цінову політику, а збільшення заборгованості — про ризики для платоспроможності. По-третє,

фінансово-економічний аналіз є основою для планування розвитку підприємства. На основі показників можна визначити, які напрями діяльності є прибутковими, які потребують оптимізації, куди доцільно інвестувати кошти, а які витрати потрібно скоротити. По-четверте, він допомагає оцінити ефективність управлінських рішень. Якщо підприємство впровадило нову систему мотивації, змінило організаційну структуру, оновило обладнання або запустило нову послугу, фінансово-економічні показники дозволяють зрозуміти, чи дали ці зміни позитивний результат.

Регулярне вивчення фінансово-економічних показників має для підприємства важливі практичні наслідки. Позитивними наслідками є: підвищення якості управлінських рішень; своєчасне виявлення фінансових проблем; зменшення необґрунтованих витрат; покращення платоспроможності; зростання прибутковості; раціональне використання ресурсів; підвищення конкурентоспроможності підприємства; можливість прогнозувати майбутні результати; формування обґрунтованої стратегії розвитку.

Водночас відсутність аналізу фінансово-економічних показників може мати негативні наслідки: зростання витрат без розуміння причин; зниження прибутковості; погіршення фінансової стійкості; накопичення боргів; неефективне використання персоналу та ресурсів; прийняття помилкових управлінських рішень; втрата конкурентних позицій; ризик фінансової кризи або банкрутства.

Саме з цих міркування та можливості вжити превентивні заходи і робиться діагностика фінансового стану і заносимо дані в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Ключові фінансово-економічні показники, по рокам.

№ з/п	Показник	Абсолютне значення			Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
		2023	2024	2025	2025/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2023	2025/ 2024
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	2132,5	2902,2	5500,4	+3 367,9	+2 598,2	+157,9	+89,5
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Валовий прибуток (збиток), тис. грн	2132,5	2902,2	5500,4	+3367,9	+2598,2	+157,9	+89,5
4	Інші операційні доходи, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
5	Адміністративні витрати, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
6	Витрати на збут, тис. грн	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
7	Інші операційні витрати, тис. грн	1758,4	1920,0	4748,7	+2990,3	+2828,7	+170,1	+147,3
8	Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн*	374,1	982,2	751,7	+377,6	-230,5	+100,9	-23,5
9	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	374,1	982,2	751,7	+377,6	-230,5	+100,9	-23,5
10	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	374,1	982,2	751,7	+377,6	-230,5	+100,9	-23,5

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) характеризує загальний обсяг реалізованої продукції, товарів або послуг підприємства після вирахування податків, зборів та інших відрахувань. Для цього показника норматив не встановлюється. Позитивною тенденцією є його стабільне зростання. У 2023 році чистий дохід становив 2132,5 тис. грн, у 2024 році зріс до 2902,2 тис. грн, а у 2025 році досяг 5500,4 тис. грн. Загальний приріст за три роки склав 3367,9 тис. грн або 157,9%. Зростання

доходу може бути пов'язане зі збільшенням обсягів реалізації послуг, розширенням клієнтської бази, підвищенням цін або активізацією маркетингової діяльності. Зростання доходу формує основу для подальшого розвитку підприємства, збільшення прибутку та зміцнення його конкурентних позицій. Підприємство демонструє позитивну тенденцію розвитку та нарощування обсягів господарської діяльності.

Інші операційні витрати включають усі операційні витрати підприємства, які не належать до виробничих, адміністративних або збутових. Темпи зростання витрат повинні бути нижчими за темпи зростання доходів. У 2023 році витрати становили 1758,4 тис. грн, у 2024 році – 1920,0 тис. грн, у 2025 році – вже 4748,7 тис. грн. Приріст за три роки склав 2990,3 тис. грн або 170,1%. Зростання масштабів діяльності підприємства, підвищення цін на ресурси, збільшення витрат на персонал, енергоносії та обслуговування діяльності.

Надмірне зростання витрат обмежує можливість подальшого збільшення прибутку. Саме стрімке зростання витрат стало основним фактором зниження прибутковості у 2025 році.

Прибуток від операційної діяльності показує фінансовий результат основної діяльності підприємства. Показник повинен бути додатним та демонструвати тенденцію до зростання. У 2023 році прибуток склав 374,1 тис. грн, у 2024 році збільшився до 982,2 тис. грн, проте у 2025 році знизився до 751,7 тис. грн. Попри значне збільшення доходів, витрати зростали ще швидше. Знижується рентабельність діяльності підприємства. Підприємству необхідно посилити контроль за витратами та підвищити ефективність використання ресурсів.

Прибуток до оподаткування відображає фінансовий результат діяльності підприємства до сплати податку на прибуток. Динаміка повністю відповідає операційному прибутку. Підприємство не має суттєвих фінансових або інвестиційних доходів і витрат, а фінансовий результат формується переважно за рахунок основної діяльності.

Чистий прибуток є кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства після сплати всіх податків та обов'язкових платежів. Показник повинен бути додатним і мати тенденцію до зростання.

У 2023 році чистий прибуток становив 374,1 тис. грн, у 2024 році зріс до 982,2 тис. грн, а у 2025 році скоротився до 751,7 тис. грн.

Основною причиною стало випереджаюче зростання операційних витрат порівняно із доходами. Зменшуються можливості самофінансування, інвестування та формування резервів підприємства.

Фінансові результати ТОВ «Автомобілодіагностика» свідчать про активне зростання масштабів діяльності протягом 2023–2025 років. Підприємство більш ніж удвічі збільшило обсяги реалізації послуг, однак одночасно зі зростанням доходів відбулося суттєве збільшення операційних витрат. Унаслідок цього після різкого зростання прибутку у 2024 році спостерігається його часткове скорочення у 2025 році. Це свідчить про необхідність посилення системи контролю витрат, оптимізації бізнес-процесів та підвищення ефективності використання ресурсів для забезпечення подальшого зростання фінансових результатів.

Зробимо аналіз ключових показників фінансового стану.

Таблиця 2.2 - Показники фінансового стану підприємства, 2023-2025

Рік	Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал)	Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл)	Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк)	Коефіцієнт фінансової автономії (Кфа)	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	Коефіцієнт фінансового лівериджу (КФЛ)	Оборотність обігових коштів (КОок)
2023	0,039	3,668	0,181	0,727	0,814	0,186	1,228	0,767
2024	0,285	0,576	0,576	-0,736	0,774	0,226	1,292	17,012
2025	3,421	3,635	3,635	0,725	0,837	0,163	1,195	4,394

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути негайно погашена за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Нормативне значення становить 0,20–0,35.

У 2023 році показник становив 0,039, що значно нижче нормативного значення. У 2024 році коефіцієнт зріс до 0,285 та увійшов у нормативний діапазон. У 2025 році він різко збільшився до 3,421.

Зростання показника свідчить про накопичення значних залишків грошових коштів та одночасне скорочення короткострокових зобов'язань. Підприємство має високий рівень платоспроможності та здатне миттєво розраховуватись за поточними боргами. На кінець 2025 року підприємство має надлишковий запас ліквідних коштів. З одного боку це підвищує фінансову стійкість, а з іншого може свідчити про недостатньо ефективне використання вільних фінансових ресурсів.

Коефіцієнт поточної ліквідності характеризує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Оптимальне значення — 1,0–2,0. У 2023 році коефіцієнт становив 3,668, у 2024 році знизився до 0,576, а у 2025 році знову зріс до 3,635. У 2024 році спостерігалось перевищення поточних зобов'язань над оборотними активами. У 2025 році ситуація кардинально покращилася за рахунок збільшення оборотних активів і скорочення кредиторської заборгованості. У 2024 році існували ризики втрати платоспроможності, тоді як у 2025 році підприємство має значний запас ліквідності. Поточна ліквідність підприємства у 2025 році знаходиться на високому рівні, що свідчить про відсутність проблем із погашенням короткострокових боргів.

Проміжний коефіцієнт покриття показує здатність підприємства погашати поточні зобов'язання без реалізації запасів. Рекомендоване значення — 0,7–1,0. У 2023 році показник становив 0,181, у 2024 році – 0,576, а у 2025 році – 3,635. Зростання показника відбулося завдяки збільшенню найбільш ліквідних активів. Підприємство практично не залежить від реалізації запасів для погашення поточних боргів. У 2025 році підприємство має дуже високий рівень швидкої ліквідності, що позитивно характеризує його фінансовий стан.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показує частку оборотних активів, сформованих за рахунок власного капіталу. Нормативне значення — понад 0,1. У 2023 році коефіцієнт становив 0,727. У 2024 році показник набув від'ємного значення (-0,736). У 2025 році він знову зріс до 0,725. У 2024 році власного капіталу було недостатньо для фінансування оборотних активів, що свідчить про залучення позикових коштів. У 2025 році структура капіталу була відновлена. Від'ємне значення створює ризики фінансової нестабільності та залежності від кредиторів. Станом на 2025 рік підприємство повністю відновило фінансову незалежність у формуванні оборотних активів.

Коефіцієнт фінансової автономії відображає частку активів підприємства, сформовану за рахунок власного капіталу. Не менше 0,5. У 2023 році показник становив 0,814, у 2024 році — 0,774, у 2025 році — 0,837. Основним джерелом фінансування активів підприємства залишався власний капітал. Низька залежність від зовнішніх кредиторів та висока фінансова стійкість. Підприємство протягом усього періоду мало високий рівень фінансової незалежності.

Коефіцієнт заборгованості показує частку активів, профінансованих за рахунок залучених коштів. Бажано менше 0,5. У 2023 році показник становив 0,186, у 2024 році — 0,226, у 2025 році — 0,163. Підприємство використовує мінімальний обсяг позикового капіталу. Низькі фінансові ризики та невелике боргове навантаження. Підприємство має безпечний рівень заборгованості та практично не залежить від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового левериджу характеризує співвідношення активів до власного капіталу та відображає ступінь використання позикових ресурсів. Оптимальним вважається рівень до 2,0. У 2023 році коефіцієнт становив 1,228, у 2024 році — 1,292, у 2025 році — 1,195. Незначні коливання пояснюються змінами у структурі власного та позикового капіталу. Низький рівень фінансових ризиків та висока стабільність

фінансування. Підприємство використовує консервативну модель фінансування та не перевантажене борговими ресурсами.

Оборотність оборотних коштів показує, скільки разів за рік оборотні активи здійснюють повний цикл обороту. Єдиного нормативу не існує. Чим вищий показник, тим ефективніше використовуються оборотні активи.

У 2023 році показник становив 0,767 обороту, у 2024 році різко зріс до 17,012 оборотів, а у 2025 році знизився до 4,394 обороту. У 2024 році підприємство працювало з мінімальним обсягом оборотних активів, що забезпечило надзвичайно високу швидкість обороту. У 2025 році відбулося накопичення оборотних активів та грошових коштів. Зниження оборотності може призводити до відволікання коштів із господарського обороту, хоча в даному випадку воно супроводжується покращенням ліквідності. Підприємство у 2025 році має більш збалансовану структуру оборотних активів, хоча резерви для підвищення ефективності їх використання залишаються.

Результати аналізу свідчать, що фінансовий стан ТОВ «Автомобільна діагностика» у 2025 році є стійким та характеризується високою платоспроможністю, фінансовою незалежністю та низьким рівнем боргового навантаження. Найбільш проблемним був 2024 рік, коли спостерігалось погіршення ліквідності та дефіцит власних оборотних коштів. Проте вже у 2025 році підприємство не лише відновило нормативні значення всіх основних коефіцієнтів, а й сформувало значний запас фінансової стійкості. Основними факторами покращення стали зростання власного капіталу, накопичення ліквідних активів та скорочення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку підприємства та реалізації його стратегічних цілей.

2.3. Структура управління персоналом та основні показники на ТОВ "Автомободіагностика"

Структура управління персоналом на ТОВ «Автомободіагностика» має централізований характер. Основна управлінська роль зосереджена у директора підприємства, який виконує функції загального керівництва, організації роботи персоналу, контролю якості надання послуг, прийняття кадрових рішень та взаємодії з клієнтами, партнерами й державними замовниками. За даними Clarity Project, підприємство є учасником публічних закупівель, що також потребує організованого документообігу, відповідальності за строки виконання робіт і дотримання вимог замовників.

Схематично структуру можна подати так:

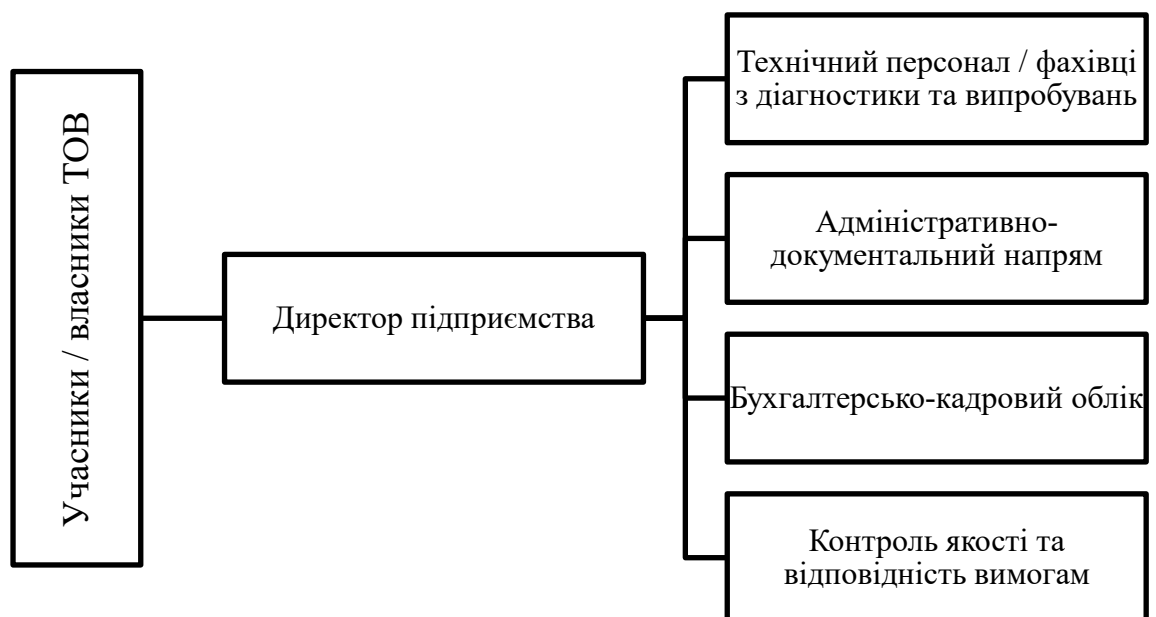


Рисунок 2.1 – Структура управління персоналом на товариства

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

Оскільки підприємство має невелику кількість працівників, окремий HR-відділ не виділений. Функції управління персоналом виконуються безпосередньо директором або частково передаються бухгалтеру чи зовнішньому спеціалісту. До таких функцій належать оформлення працівників, ведення кадрової документації, облік робочого часу,

нарахування заробітної плати, контроль дисципліни, організація навчання та перевірка професійної відповідності працівників.

Технічний персонал є ключовою ланкою підприємства, оскільки основний вид діяльності пов'язаний із технічними випробуваннями та дослідженнями. Працівники цього напрямку відповідають за безпосереднє виконання діагностичних робіт, дотримання технічних стандартів, правильність оформлення результатів перевірок і якість наданих послуг.

Адміністративно-документальний напрям може включати прийом клієнтів, формування заявок, підготовку актів, договорів, рахунків, комунікацію із замовниками та супровід участі в закупівлях. На малому підприємстві ці функції часто поєднуються однією особою або виконуються самим директором.

Бухгалтерсько-кадровий напрям забезпечує фінансовий і кадровий облік: нарахування заробітної плати, ведення податкової звітності, облік відпусток, лікарняних, трудових договорів і наказів. Через невеликий штат така функція може бути не окремою посадою, а суміщеною або переданою на аутсорсинг.

Отже, структура управління персоналом ТОВ «Автомобілодіagnostика» є простою, компактною та централізованою. Її перевагою є швидке прийняття рішень, прямий контроль директора над роботою працівників і мінімальні адміністративні витрати. Водночас недоліком такої структури може бути висока залежність підприємства від керівника, обмежений розподіл управлінських функцій і поєднання кількох ролей одним працівником. Для невеликого підприємства у сфері технічних послуг така модель є доцільною, оскільки відповідає масштабу діяльності та чисельності персоналу.

На основі наявних фінансових звітів можна провести лише обмежений аналіз персоналу, оскільки звітність малого підприємства не містить фонду оплати праці, середньої заробітної плати, структури персоналу чи продуктивності праці. Однак у звітах міститься показник кількості працівників та фінансові результати діяльності.

Таблиця 2.3 - Показники управління персоналом, 2023-2025

Показник	2023	2024	2025
Кількість працівників, осіб	10	9	13
Чистий дохід, тис. грн	2132,5	2902,2	5500,4
Чистий прибуток, тис. грн	374,1	982,2	751,7
Дохід на 1 працівника, тис. грн	213,3	322,5	423,1
Прибуток на 1 працівника, тис. грн	37,4	109,1	57,8

Джерело: складено автором за матеріалами підприємства

У 2024 році чисельність персоналу скоротилася з 10 до 9 осіб, або на 10 %. Це може свідчити про оптимізацію кадрового складу, автоматизацію окремих процесів або перерозподіл функціональних обов'язків між працівниками.

У 2025 році чисельність персоналу збільшилася до 13 осіб, що на 44,4 % більше порівняно з попереднім роком. Така динаміка зазвичай свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Продуктивність праці доцільно оцінювати через дохід, отриманий на одного працівника. У 2023 році один працівник забезпечував у середньому 213,3 тис. грн доходу. У 2024 році цей показник зріс до 322,5 тис. грн, а у 2025 році досяг 423,1 тис. грн. Загалом за три роки продуктивність праці зросла майже вдвічі — на 98,4 %. Це свідчить про ефективніше використання трудових ресурсів та зростання результативності діяльності підприємства.

У 2023 році на одного працівника припадало 37,4 тис. грн чистого прибутку. У 2024 році показник зріс до 109,1 тис. грн, що є найкращим результатом за досліджуваний період. У 2025 році він знизився до 57,8 тис. грн. Причиною такого зниження стало те, що темпи збільшення чисельності персоналу та операційних витрат випереджали темпи зростання прибутку підприємства. Незважаючи на це, показник все одно перевищує рівень 2023 року майже у 1,5 рази.

Аналіз показує, що ТОВ «Автомобільна діагностика» протягом 2023–2025 років здійснювало активний розвиток діяльності. Незважаючи на скорочення чисельності працівників у 2024 році, підприємству вдалося значно підвищити продуктивність праці та прибутковість. У 2025 році відбулося розширення штату до 13 осіб, що було пов'язано зі зростанням обсягів діяльності та доходів підприємства. Водночас збільшення персоналу супроводжувалося підвищенням витрат, через що прибуток на одного працівника знизився порівняно з 2024 роком. Загалом кадровий потенціал підприємства використовується ефективно, про що свідчить стабільне зростання доходу на одного працівника протягом усього досліджуваного періоду.

Політика розвитку персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика» може мати практичний, неформалізований і професійно орієнтований характер, оскільки підприємство є невеликим за чисельністю працівників і працює у сфері технічних випробувань та діагностики. У таких умовах розвиток персоналу, як правило, спрямований не на масштабні корпоративні програми навчання, а на підтримання професійної компетентності працівників, дотримання технічних вимог, підвищення якості послуг і швидку адаптацію до змін у нормативній базі або технологіях.

Основною метою політики розвитку персоналу ТОВ «Автомобільна діагностика» може бути забезпечення стабільного рівня професійної підготовки працівників, які безпосередньо виконують технічні роботи, працюють із документацією, обладнанням, клієнтами та результатами перевірок. Для підприємства такого типу важливо, щоб персонал добре знав порядок проведення технічних процедур, умів правильно оформлювати результати роботи, дотримувався стандартів якості та відповідально ставився до точності даних. Політика розвитку персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика» орієнтована переважно на практичну підготовку, професійну відповідальність, якість виконання робіт і підтримання необхідного рівня компетентності.

Водночас така політика може мати низку суттєвих недоліків.

Недоліком є відсутність чітко формалізованої системи розвитку персоналу. На малих підприємствах навчання часто відбувається ситуативно: коли з'являється потреба, помилка або нова вимога. Через це розвиток працівників може бути нерегулярним і залежати від ініціативи керівника.

Перепорою розвитку є і обмежені фінансові можливості для навчання. Підприємство з невеликою кількістю працівників може не мати окремого бюджету на курси, тренінги, сертифікацію або залучення зовнішніх експертів. Це може уповільнювати професійне зростання персоналу. Недоліком є залежність розвитку працівників від керівника. Якщо директор особисто контролює більшість процесів, то саме від його бачення, часу та управлінських пріоритетів залежить, чи буде персонал навчатися і в якому напрямі. Обмежені можливості кар'єрного зростання теж не є позитивним. Через невеликий штат на підприємстві може не бути складної посадової ієрархії, тому працівники не завжди бачать перспективу підвищення. Це може знижувати мотивацію до довгострокової роботи. Все це породжує і високий ризик професійної вузькості. Працівники можуть добре виконувати поточні обов'язки, але не отримувати достатньо нових знань у суміжних сферах: цифровізації, клієнтського сервісу, управління якістю, роботи з новими технологіями або сучасними програмними рішеннями.

Системним недоліком є відсутність системної оцінки результатів навчання. Навіть якщо працівники проходять інструктажі або навчаються на робочому місці, підприємство може не мати чітких критеріїв, за якими оцінюється ефективність такого розвитку.

Таким чином, політика розвитку персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика» може бути достатньо практичною та адаптованою до потреб малого підприємства, однак її ключовими недоліками є недостатня системність, обмежений бюджет, залежність від керівника, слабкі кар'єрні можливості та відсутність чіткої програми професійного зростання працівників.

Розділ 3.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «АВТОМОТОДІАГНОСТИКА»

3.1. Пропозиції щодо усунення недоліків у розвитку персоналу підприємства

Перспективні шляхи вирішення недоліків політики розвитку персоналу на ТОВ «Автомобілодіагностика» представлено в матеріалі нижче.

Відсутність чітко формалізованої системи розвитку персоналу один з ключових недоліків. Для вирішення цього недоліку підприємству доцільно розробити просту внутрішню програму розвитку персоналу. Вона не обов'язково має бути складною або витратною, оскільки підприємство має невеликий штат. Достатньо визначити основні напрями навчання, періодичність підвищення кваліфікації, відповідальних осіб і очікувані результати. Наприклад, можна запровадити щорічний план розвитку персоналу, у якому буде зазначено, які знання та навички мають оновити працівники протягом року. Такий план може включати навчання з технічних стандартів, правил роботи з обладнанням, документообігу, змін у законодавстві та стандартів обслуговування клієнтів. Це дозволить зробити розвиток персоналу не випадковим, а системним і контрольованим.

Оскільки мале підприємство може не мати значного бюджету на професійне навчання, доцільно використовувати маловитратні або безкоштовні форми розвитку персоналу. До них належать внутрішні інструктажі, самоосвіта, онлайн-курси, професійні вебінари, обмін досвідом між працівниками та навчання на робочому місці. Також підприємство може формувати невеликий річний бюджет на найважливіші напрями навчання. Наприклад, кошти можна спрямовувати не на загальні тренінги, а лише на ті курси або консультації, які безпосередньо впливають на якість технічних послуг. Таким чином, навіть за обмежених ресурсів підприємство може

підтримувати професійний рівень працівників без значного фінансового навантаження.

Для зменшення залежності від директора варто розподілити відповідальність за розвиток персоналу між кількома працівниками. Наприклад, один працівник може відповідати за оновлення технічної інформації, інший — за правильність ведення документації, ще один — за контроль дотримання внутрішніх процедур. Також доцільно створити короткі внутрішні інструкції або чек-листи, які не будуть залежати лише від усних пояснень керівника. Це допоможе працівникам самостійно орієнтуватися в робочих процесах і зменшить навантаження на директора.

У результаті розвиток персоналу стане більш стабільним і не буде повністю залежати від зайнятості або особистої ініціативи керівника.

На малому підприємстві справді складно забезпечити класичне кар'єрне просування, оскільки кількість посад обмежена. Тому доцільно використовувати горизонтальний розвиток персоналу. Це означає не обов'язково підвищення на посаді, а розширення професійних компетенцій працівника. Наприклад, працівник може поступово опановувати нові види робіт, працювати з додатковими видами документації, брати участь у взаємодії з клієнтами, допомагати в організації закупівельних процедур або виконувати функції внутрішнього контролю якості.

Також можна запровадити систему доплат або преміювання за розширення функціоналу, якісне виконання роботи, відсутність помилок і відповідальне ставлення до завдань. Це дозволить компенсувати відсутність вертикального кар'єрного росту через професійне та матеріальне стимулювання.

Ризик професійної вузькості працівників можливо вирішити і для цього варто розвивати у працівників не лише вузькі технічні навички, а й суміжні компетенції. До них можуть належати цифрова грамотність, робота з електронним документообігом, комунікація з клієнтами, знання вимог публічних закупівель, основи управління якістю та робота з новими

програмними інструментами. Доцільно періодично проводити внутрішній аналіз: які знання потрібні підприємству зараз і які можуть знадобитися в майбутньому. На основі цього можна формувати короткі навчальні блоки для працівників. Це дозволить зробити персонал більш універсальним, гнучким і здатним швидше адаптуватися до змін у діяльності підприємства.

Відсутність системної оцінки результатів навчання ліквідується запровадженням простої систему оцінювання ефективності розвитку персоналу. Вона може включати перевірку знань після інструктажу, аналіз кількості помилок у роботі, оцінку якості оформлення документів, швидкість виконання завдань і рівень задоволеності клієнтів. Наприклад, після проходження навчання або внутрішнього інструктажу можна проводити коротке усне опитування, тестування або практичну перевірку виконання певної процедури. Також доцільно фіксувати, чи зменшилася кількість помилок після навчання. Це дозволить підприємству не просто проводити навчання формально, а розуміти, чи дало воно реальний результат для якості роботи.

Отже, для вдосконалення політики розвитку персоналу ТОВ «Автомобільна діагностика» доцільно впровадити просту, але системну модель управління навчанням. Вона має включати план розвитку персоналу, маловитратні форми навчання, розподіл відповідальності, горизонтальне професійне зростання, розвиток суміжних компетенцій і оцінювання результатів навчання.

Такі заходи не потребують значних фінансових витрат, але можуть підвищити якість роботи працівників, зменшити кількість помилок, посилити мотивацію персоналу та зробити підприємство більш стійким до змін.

3.2. Пропозиції щодо впровадження системи розвитку працівника на посаді фахівця з технічної діагностики

Мета системи розвитку — забезпечити, щоб працівник не лише якісно виконував поточні технічні завдання, а й поступово розширював свої професійні компетенції, міг працювати самостійно, контролювати якість робіт і в перспективі виконувати функції наставника або відповідального спеціаліста. Для прикладу можна взяти ключову посаду для ТОВ «Автомобільна діагностика» — фахівець з технічної діагностики / технічних випробувань.

На першому етапі (вступна адаптація) новий працівник знайомиться з діяльністю підприємства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, посадовими обов'язками, обладнанням, документацією та вимогами до якості послуг. Основні заходи розвитку: ознайомлення з посадовою інструкцією; вивчення стандартів проведення технічних перевірок; інструктаж із техніки безпеки; ознайомлення з документацією підприємства; спостереження за роботою досвідченого працівника; виконання простих завдань під контролем керівника або наставника. Очікуваний результат — працівник розуміє порядок роботи, знає основні вимоги до посади та може виконувати базові операції під наглядом.

Після адаптації працівник поступово переходить до самостійного виконання типових завдань (професійне навчання на робочому місці). Основний акцент робиться на практичному навчанні, правильності дій, уважності та відповідальності за результат. Основні заходи розвитку: виконання діагностичних процедур під періодичним контролем; навчання роботі з технічним обладнанням; вивчення типових помилок у роботі; опрацювання прикладів правильно оформленої документації; аналіз складних або нестандартних випадків; участь у внутрішніх обговореннях якості виконаних робіт.

Очікуваний результат — працівник може самостійно виконувати стандартні завдання, правильно оформлювати результати роботи та дотримуватися встановлених процедур.

На наступному етапі (поглиблення професійних компетенцій) працівник уже має базовий досвід і може розширювати свою зону відповідальності. Його розвиток має бути спрямований на підвищення точності, швидкості, самостійності та здатності працювати з нестандартними ситуаціями. Основні заходи розвитку: вивчення змін у нормативній базі; проходження профільних онлайн-курсів або вебінарів; навчання роботі з новими програмами чи електронним документообігом; участь у підготовці внутрішніх інструкцій; аналіз помилок за попередні періоди; опанування суміжних функцій: комунікація з клієнтами, підготовка актів, контроль комплектності документів. Очікуваний результат — працівник не лише виконує технічну роботу, а й розуміє ширший контекст діяльності підприємства, може працювати якісніше та самостійніше.

Якщо працівник демонструє високий рівень відповідальності, він може бути залучений до навчання нових співробітників, перевірки якості роботи інших працівників або координації окремих напрямів. З цього починається розвиток управлінських і наставницьких навичок на посаді. Основні заходи розвитку: наставництво для нових працівників; контроль правильності оформлення документів; участь у внутрішній оцінці якості послуг; підготовка пропозицій щодо покращення робочих процесів; допомога керівнику в організації роботи; участь у плануванні навантаження та розподілі завдань. Очікуваний результат — працівник поступово переходить від виконавської ролі до ролі відповідального спеціаліста, який може впливати на якість і організацію роботи підприємства.

Впровадження системи розвитку працівника на посаді фахівця з технічної діагностики на ТОВ «Автомобільна діагностика» дозволить зробити процес професійного зростання персоналу більш послідовним, контрольованим і результативним. Така система сприятиме не лише

підвищенню кваліфікації окремого працівника, а й покращенню загальної якості роботи підприємства. Основним результатом впровадження системи розвитку стане підвищення професійної компетентності працівника. Фахівець поступово опановуватиме всі етапи роботи: від базового ознайомлення з обладнанням і документацією до самостійного виконання діагностичних процедур, аналізу нестандартних ситуацій та контролю якості. Це дозволить зменшити ризик помилок, пов'язаних із недостатнім досвідом або нерозумінням внутрішніх процедур. Важливим позитивним наслідком стане скорочення періоду адаптації нових працівників. Завдяки чітко визначеним етапам навчання новий співробітник швидше зрозуміє свої обов'язки, порядок виконання робіт, вимоги до оформлення документів та правила взаємодії з керівником і клієнтами. Це зменшить навантаження на директора або досвідчених працівників, оскільки навчання відбуватиметься не хаотично, а за зрозумілим алгоритмом.

Також система розвитку сприятиме підвищенню якості технічних послуг. Якщо працівник регулярно оновлює знання, проходить інструктажі, аналізує помилки та вдосконалює навички роботи з обладнанням, це позитивно впливає на точність діагностики, правильність оформлення результатів і дотримання технічних вимог. Для підприємства, яке працює у сфері технічних випробувань і досліджень, якість і точність роботи є одним із ключових чинників довіри клієнтів.

Ще одним результатом стане формування внутрішнього кадрового резерву. Працівник, який пройшов усі етапи розвитку, може в майбутньому виконувати функції старшого фахівця, наставника, відповідального за якість або керівника технічного напрямку. Це особливо важливо для малого підприємства, оскільки дає можливість закривати управлінські та професійні потреби за рахунок власних кадрів, а не постійно шукати нових спеціалістів на ринку праці.

Позитивним наслідком стане і зростання мотивації працівника. Коли співробітник бачить зрозумілу карту професійного розвитку, критерії

переходу на вищий рівень і можливість отримати більше відповідальності або доплату за розширення функцій, він має більше стимулів працювати якісно, навчатися і залишатися на підприємстві. Це може зменшити плинність кадрів і підвищити лояльність персоналу.

Крім того, система розвитку дозволить знизити залежність підприємства від одного керівника. Якщо знання, правила та стандарти роботи будуть передаватися через інструкції, наставництво, чек-листи й практичне навчання, працівники зможуть діяти більш самостійно. Директору не доведеться постійно контролювати кожну операцію, що дасть змогу більше уваги приділяти стратегічним, організаційним і фінансовим питанням діяльності підприємства.

Окремим позитивним наслідком є покращення внутрішньої дисципліни та відповідальності. Чітка система розвитку передбачає не лише навчання, а й оцінку результатів: якість виконання робіт, кількість помилок, дотримання строків, правильність оформлення документів. Це формує у працівника розуміння, що професійний розвиток пов'язаний із конкретними результатами роботи.

У підсумку впровадження системи розвитку фахівця з технічної діагностики може дати такі результати: підвищення професійної підготовки працівника; швидша адаптація нових співробітників; зменшення кількості помилок у роботі; покращення якості технічних послуг; формування кадрового резерву; зростання мотивації та лояльності персоналу; зменшення залежності від керівника; підвищення відповідальності працівників; посилення конкурентоспроможності підприємства; створення основи для подальшого розширення діяльності. Отже, впровадження такої системи матиме комплексний позитивний ефект: працівник отримає зрозумілу траєкторію професійного зростання, а підприємство — більш підготовлений, відповідальний і стабільний персонал, здатний забезпечувати якісне виконання технічних робіт.

ВИСНОВКИ

У першому розділі було розглянуто теоретичні засади управління процесами розвитку персоналу на підприємстві. Визначено, що персонал є одним із ключових ресурсів підприємства, від якого залежить якість роботи, стабільність внутрішніх процесів, конкурентоспроможність і можливість подальшого розвитку. Розвиток персоналу охоплює не лише професійне навчання, а й адаптацію, підвищення кваліфікації, наставництво, мотивацію, оцінювання, кар'єрне зростання та формування кадрового резерву.

Установлено, що ефективне управління персоналом має бути системним і включати планування потреби в кадрах, підбір, адаптацію, організацію праці, мотивацію, розвиток, контроль та оцінювання результатів роботи. Особливе значення має поєднання різних методів розвитку: навчання на робочому місці, наставництва, тренінгів, самоосвіти, дистанційного навчання, ротації та зворотного зв'язку.

Отже, розвиток персоналу є важливою умовою ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяє підвищити професійний рівень працівників, зменшити кількість помилок, покращити якість виконання завдань і забезпечити довгострокову стійкість підприємства. Отримані теоретичні положення є основою для подальшого аналізу стану управління розвитком персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика».

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проаналізовано стан діяльності та особливості управління розвитком персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика». Проведене дослідження дало змогу встановити, що підприємство функціонує у сфері технічного сервісу, діагностичних послуг, технічних випробувань і досліджень. Специфіка цієї діяльності зумовлює високу залежність результатів роботи підприємства від рівня професійної підготовки персоналу, точності виконання діагностичних процедур, відповідальності працівників та якості оформлення результатів технічних перевірок.

Організаційна структура ТОВ «Автомобілодіагностика» має лінійно-функціональний характер. Центральною управлінською ланкою є директор, який координує діяльність підприємства, приймає основні управлінські рішення, контролює якість надання послуг та організовує роботу персоналу. У структурі підприємства виокремлено засновників, директора, бухгалтерію та випробувальну лабораторію з дільницями №1–7. Така структура є доцільною для підприємства технічного профілю, оскільки дозволяє забезпечити розподіл функцій між управлінським, обліковим і виробничо-технічним напрямками діяльності.

Підприємство має сформовану ринкову позицію та активно бере участь у закупівельній діяльності. За результатами аналізу встановлено, що ТОВ «Автомобілодіагностика» брало участь у 112 закупівлях, з яких у 87 випадках стало переможцем. Це свідчить про достатньо високий рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність відповідати вимогам замовників і виконувати договірні зобов'язання. Водночас наявність значної кількості конкурентів на ринку технічного сервісу й діагностичних послуг зумовлює необхідність постійного підвищення якості роботи, удосконалення внутрішніх процесів і розвитку професійних компетенцій персоналу.

Аналіз фінансово-економічних показників показав, що протягом 2023–2025 років підприємство демонструвало активне зростання масштабів діяльності. Чистий дохід збільшився з 2132,5 тис. грн у 2023 році до 5500,4 тис. грн у 2025 році, тобто приріст становив 3367,9 тис. грн або 157,9 %. Така динаміка свідчить про розширення обсягів реалізації послуг, збільшення попиту на діяльність підприємства та посилення його позицій на ринку. Разом із тим зростання доходів супроводжувалося суттєвим збільшенням операційних витрат, які за досліджуваний період зросли на 2990,3 тис. грн, або на 170,1 %. Це означає, що витрати зростали швидше, ніж доходи, що негативно вплинуло на кінцевий фінансовий результат.

Аналіз показників фінансового стану засвідчив, що у 2025 році ТОВ «Автомобільна діагностика» має достатньо стійке фінансове становище. Підприємство характеризується високою платоспроможністю, значним рівнем ліквідності, низьким борговим навантаженням і високою фінансовою автономією. Найбільш проблемним у досліджуваному періоді був 2024 рік, коли спостерігалось погіршення окремих показників ліквідності та забезпеченості власними оборотними коштами. Проте у 2025 році ситуація суттєво покращилася, що створює сприятливі передумови для подальшого розвитку підприємства, зокрема для впровадження заходів із розвитку персоналу.

Оцінка кадрових показників показала, що чисельність працівників підприємства у 2023 році становила 10 осіб, у 2024 році скоротилася до 9 осіб, а у 2025 році зросла до 13 осіб. Така динаміка свідчить про зміну кадрової потреби підприємства відповідно до масштабів його діяльності. Скорочення персоналу у 2024 році могло бути пов'язане з оптимізацією роботи або перерозподілом функцій, тоді як зростання чисельності у 2025 році вказує на розширення діяльності та необхідність залучення додаткових трудових ресурсів.

Позитивною тенденцією є зростання доходу на одного працівника. У 2023 році цей показник становив 213,3 тис. грн, у 2024 році — 322,5 тис. грн, а у 2025 році — 423,1 тис. грн. Це свідчить про підвищення продуктивності праці та ефективніше використання кадрового потенціалу підприємства. Водночас прибуток на одного працівника мав нестабільну динаміку: у 2023 році він становив 37,4 тис. грн, у 2024 році зріс до 109,1 тис. грн, а у 2025 році знизився до 57,8 тис. грн. Це зниження пояснюється тим, що збільшення чисельності персоналу та операційних витрат відбувалося швидше, ніж зростання прибутку.

Дослідження структури управління персоналом показало, що вона має централізований характер. Окремий HR-відділ на підприємстві не сформований, а функції управління персоналом виконуються директором,

бухгалтерією або частково можуть передаватися зовнішнім спеціалістам. Така модель є типовою для малого підприємства, оскільки дозволяє зменшити адміністративні витрати та забезпечити швидке прийняття рішень. Водночас вона створює певні ризики: надмірну залежність кадрових процесів від керівника, обмежений розподіл відповідальності, відсутність системної роботи з розвитком персоналу та недостатню формалізацію кадрових процедур.

Було встановлено, що політика розвитку персоналу на ТОВ «Автомобілодіагностика» має переважно практичний і неформалізований характер. Її основний зміст полягає у підтриманні професійної компетентності працівників, дотриманні технічних вимог, забезпеченні якості виконання робіт та адаптації до змін у нормативній базі або технологіях. Такий підхід загалом відповідає потребам малого підприємства, однак не забезпечує повноцінної системності розвитку персоналу.

Ключовими недоліками чинної політики розвитку персоналу є відсутність чітко формалізованої системи навчання, обмежені фінансові можливості для підвищення кваліфікації, залежність розвитку працівників від ініціативи керівника, слабкі можливості кар'єрного зростання, ризик професійної вузькості та відсутність системного оцінювання результатів навчання. Ці недоліки можуть негативно впливати на мотивацію працівників, якість виконання технічних робіт, адаптацію нових співробітників і довгострокову кадрову стабільність підприємства.

Отже, результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать, що ТОВ «Автомобілодіагностика» має достатньо стабільні ринкові позиції, позитивну динаміку доходів, задовільний фінансовий стан і зростаючу продуктивність праці. Разом із тим підприємство потребує вдосконалення процесів управління розвитком персоналу, оскільки саме персонал є основним ресурсом забезпечення якості технічних послуг. Подальше покращення системи розвитку працівників має бути спрямоване на формалізацію навчання, запровадження адаптаційних процедур, розвиток

наставництва, формування карти кар'єрного росту, оцінювання результатів навчання та підвищення мотивації працівників до професійного зростання.

Таким чином, у другому розділі було визначено, що ефективне управління розвитком персоналу є важливою умовою подальшого розвитку ТОВ «Автомобілодіагностика». Фінансові результати підприємства створюють передумови для впровадження системних кадрових змін, а виявлені проблеми у сфері розвитку персоналу обґрунтовують необхідність розроблення практичних рекомендацій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано практичні напрями вдосконалення управління процесами розвитку персоналу на ТОВ «Автомобілодіагностика». Основну увагу зосереджено на усуненні виявлених у попередньому розділі недоліків, зокрема відсутності формалізованої системи навчання, обмеженості фінансових ресурсів, залежності розвитку персоналу від керівника, слабких можливостей кар'єрного зростання, ризику професійної вузькості та відсутності системної оцінки результатів навчання.

Запропоновані заходи мають прикладний характер і враховують специфіку малого підприємства. Зокрема, для ТОВ «Автомобілодіагностика» доцільним є впровадження простої внутрішньої програми розвитку персоналу, яка не потребує значних фінансових витрат, але дозволяє зробити навчання працівників більш послідовним і контрольованим. Така програма має включати щорічний план розвитку, визначення відповідальних осіб, перелік необхідних знань і навичок, а також очікувані результати навчання.

Важливим напрямом удосконалення є використання маловитратних форм розвитку персоналу: внутрішніх інструктажів, наставництва, самоосвіти, онлайн-курсів, професійних вебінарів, обміну досвідом і навчання безпосередньо на робочому місці. Для підприємства з невеликим штатом такий підхід є найбільш раціональним, оскільки дозволяє

підтримувати професійний рівень працівників без суттєвого фінансового навантаження.

Окреме значення має розподіл відповідальності за розвиток персоналу між кількома працівниками. Це дасть змогу зменшити залежність підприємства від директора, зробити кадрові процеси більш стабільними та забезпечити безперервність передання знань. Запровадження внутрішніх інструкцій, чек-листів і коротких стандартів роботи сприятиме тому, що працівники зможуть швидше орієнтуватися у своїх обов'язках і діяти самостійніше.

У розділі також обґрунтовано доцільність горизонтального розвитку персоналу. Оскільки на малому підприємстві можливості вертикального кар'єрного росту є обмеженими, важливо розширювати професійні компетенції працівників. Працівники можуть опановувати суміжні функції, працювати з документацією, брати участь у взаємодії з клієнтами, допомагати в організації закупівельних процедур або виконувати окремі функції внутрішнього контролю якості. Це підвищить універсальність персоналу та його цінність для підприємства.

Особливої уваги потребує розвиток суміжних компетенцій працівників. Для ТОВ «Автомобілодіагностика» важливими є не лише технічні знання, а й цифрова грамотність, робота з електронним документообігом, знання вимог публічних закупівель, комунікація з клієнтами, основи управління якістю та вміння працювати з сучасними програмними інструментами. Розвиток таких навичок дозволить зменшити ризик професійної вузькості та зробити персонал більш гнучким до змін у діяльності підприємства.

У третьому розділі також запропоновано запровадити систему оцінювання результатів навчання. Вона може включати перевірку знань після інструктажів, аналіз кількості помилок, оцінку якості оформлення документів, швидкість виконання завдань і рівень задоволеності клієнтів. Такий підхід дасть змогу підприємству не просто проводити навчання формально, а визначати його реальний вплив на якість роботи.

Практичним результатом розділу є розроблення системи розвитку працівника на посаді фахівця з технічної діагностики. Ця система передбачає поетапний розвиток працівника: вступну адаптацію, професійне навчання на робочому місці, поглиблення професійних компетенцій, а також розвиток управлінських і наставницьких навичок. Така послідовність дозволяє новому працівнику поступово перейти від виконання простих завдань під контролем до самостійної роботи, участі в контролі якості та наставництві.

Запропонована система розвитку фахівця з технічної діагностики має комплексний позитивний ефект. Вона сприятиме підвищенню професійної підготовки працівників, скороченню періоду адаптації нових співробітників, зменшенню кількості помилок, покращенню якості технічних послуг, формуванню кадрового резерву, зростанню мотивації та лояльності персоналу. Крім того, її впровадження дозволить знизити залежність підприємства від одного керівника та посилити внутрішню дисципліну.

Отже, у третьому розділі було доведено, що вдосконалення управління розвитком персоналу на ТОВ «Автомобільна діагностика» має здійснюватися через формалізацію навчання, розвиток наставництва, впровадження інструкцій і чек-листів, розширення компетенцій працівників, оцінювання результатів навчання та формування зрозумілої траєкторії професійного зростання. Запропоновані заходи є реалістичними для впровадження на малому підприємстві та можуть забезпечити підвищення якості роботи, зміцнення кадрового потенціалу й посилення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
2. Бренд-менеджмент у сучасному бізнесі : навчальний посібник / упорядник О. М. Марченко. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. - 268 с.
3. Воронка О.З. Комунікативний менеджмент та основи керівництва: навчальний посібник / Воронка О., Леськів Г. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. - 240 с.
4. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
5. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.
6. Грушева А. А., Вітренко Л. О. Менеджмент : навч. посіб. Ун-т держ. фіск. служби України. Ірпінь : УДФСУ, 2020. 308 с.
7. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (2-ге вид. прероб. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
8. Ірина Гой, Т.П. Смелянська. Підприємництво. Харків: Центр учбової літератури. 2024. 368 с.
9. Казакевич І.О. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2020. № 1 (19). URL. <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3097/1/6.pdf> (дата звернення: 13.01.2024).

10. Копитко М. Управління персоналом: навчальний посібник / Марта Копитко, Наталія Михаліцька, Мар'яна Яцик; за заг. ред. Д. В. Швеця. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. - 452 с.
11. Леськів Г. Управління якістю: навчальний посібник / Галина Леськів, Володимир Гобела. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. - 256 с.
12. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. В. Язвінська;. КПП ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 60 с.
13. Марченко О. М. Практикум з менеджменту : навч. посіб. Львів. держ.ун-т внутр. справ. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 223 с.
14. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. – 208 с.
15. Мошек Г. Є., Федоренко В. Л., Соломко А. С. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст.; за заг. ред. Мошека Г. Є. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Н.-д. центр судової експертизи з питань інтелектуал. власності. Київ : Ліра-К, 2020. 419 с
16. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
17. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.
18. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.
19. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В.

Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

20. Самойленко І. О. Менеджмент організацій : підручник. Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». Харків : ХАІ, 2020. 279 с.

21. Сорока П.М., Харченко В.В., Харченко Г.А. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією: Навч. посіб. – Київ: ЦП «Компринт», 2019. 518 с.

22. Співак С. М. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: теорія, методика, практика : монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль : Паляниця В. А., 2020. 403 с.

23. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент : навч. посібник / Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Київ : Кондор-Видавництво, 2020. 232 с

24. Стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємствами: монографія. / О. М. Ястремська, О. П. Куліков, А. С. Тутова. -Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2023. - 324 с.

25. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / упорядники: Н.Я. Михаліцька, М.Р. Яцик. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. - 564 с.

26. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

27. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1).URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>

28. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 220 с.

ДОДАТКИ