

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Менеджмент організацій»

на тему: «Стратегічне управління людськими ресурсами на засадах
компетентнісного підходу»

Виконавець:

студентка факультету менеджменту, обліку
та інформаційних технологій
Познякова Тетяна Сергіївна

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., проф.
Кузнецова Інна Олексіївна

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ.....	6
1.1. Сутність стратегічного управління людськими ресурсами.....	6
1.2. Особливості компетентнісного підходу.....	12
1.3. Процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом.....	20
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МОТОФОКС».....	28
2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні.....	28
2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «МОТОФОКС».....	35
2.3. Аналіз конкурентоспроможності та складу персоналу на підприємстві ТОВ «МОТОФОКС».....	44
Висновки до другого розділу.....	51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «МОТОФОКС».....	53
3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС».....	53
3.2. Заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» на основі компетентнісного підходу.....	59
3.3. Оцінювання ефективності заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС».....	73
Висновки до третього розділу.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний ринок праці характеризується динамічними змінами, які вимагають від організацій гнучкості, адаптивності та інноваційності. Конкуренція змушує компанію розглядати людські ресурси як ключовий актив, необхідний для досягнення стратегічних цілей, а розвиток технологій вимагає від керівництва удосконалення системи підготовки і навчання персоналу, які будуть відповідати вимогам сучасного світу. У цьому контексті компетентнісний підхід дозволяє чітко визначити програму, яка враховує навички, знання та поведінкові характеристики, що є критично важливими для успіху організації.

Стратегія управління людськими ресурсами має інтегруватись в загальну стратегію компанії, забезпечуючи гармонію між її цілями та можливостями працівників. Компетентність працівників не має обмежуватись лише професійними знаннями, а охоплювати вміння адаптуватися до змін, ефективно працювати в команді та вирішувати складні завдання.

Разом із цим, компетентнісний підхід сприяє формуванню інноваційної культури в організації. Інновації потребують від працівників не тільки володіння знаннями, але й проявляти ініціативність, креативність і здатність до співпраці. Такий підхід дозволяє організаціям розвивати не лише окремих співробітників, але й створювати середовище, сприятливе для інноваційного розвитку та сталого зростання усього персоналу.

Мета та завдання дослідження. Метою наукової роботи є розробка системи стратегічного управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу та відповідних рекомендацій для роздрібного торговельного підприємства ТОВ «МОТОФОКС».

Для досягнення цієї мети було сформовано наступні завдання:

- визначити сутність та значення стратегічного управління людськими ресурсами;
- розглянути особливості компетентнісного підходу;

- проаналізувати процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом;
- проаналізувати ринок роздрібної торгівлі в Україні;
- розглянути загальну характеристику та фінансовий стан ТОВ «МОТОФОКС»;
- провести аналіз конкурентоспроможності та складу персоналу на підприємстві «МОТОФОКС»;
- представити основні напрямки удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС»;
- розробити заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства на основі компетентнісного підходу;
- оцінити ефективність запропонованих заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління людськими ресурсами роздрібного торговельного підприємства ТОВ «МОТОФОКС».

Методи досліджень. Для досягнення поставленої мети було використано різні теоретичні та емпіричні методи наукового дослідження. Під час вивчення теоретичних основ зі стратегічного управління та компетентнісного підходу застосовувалися методи аналізу і синтезу, логіко-теоретичного узагальнення, систематизації та кваліфікації. Для аналізу діяльності підприємства було використано методи спостереження, статистичного аналізу експертних оцінок, а також інструменти менеджменту, такі як SWOT-аналіз та SNW-аналіз. Для надання пропозицій щодо удосконалення системи управління підприємства було використано методи моделювання, кореляційно-регресійного аналізу та прогнозування.

Елемент наукової новизни полягає в удосконаленні процесу стратегічного управління людськими ресурсами підприємства на основі моделювання за допомогою компетентнісного підходу, що дозволить розвинути компетентність персоналу.

Практична значущість роботи полягає в тому, що обґрунтований напрямок розвитку та запропоновані заходи дозволять оптимізувати процеси відбору, розвитку та оцінки персоналу, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Результати дослідження було апробовано у статті та на науковій конференції:

1. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 11-12 (312-313). С. 177-183.

2. Підсумкова науково-практична конференція Всеукраїнського інтелектуального змагання серед студентів, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» 18 квітня 2024 р. URL: <https://www.facebook.com/100060758419391/posts/pfbid02a5e7WS28s4jvmGy6f2ekTevKZGmTrAmt2WAEgeKFRMmk9a1yr5WAtdMd6Xzuy7Lel/?app=fbl>.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність стратегічного управління людськими ресурсами

Найбільш суттєві зміни в сфері управління людськими ресурсами відбулись наприкінці XIX — напочатку XX ст. в умовах значних економічних, технологічних і соціальних трансформацій. Однією з ключових економічних тенденцій стала глобалізація, що відкрила підприємствам доступ до зарубіжних ринків. Це загострило конкуренцію як на міжнародних, так і на внутрішніх ринках, примушуючи компанії знижувати витрати, підвищувати продуктивність та якість праці, а також досягати більшої ефективності та кращих результатів [33, с. 11-12].

В той час зростає значущість людських ресурсів, ефективне використання яких створює стійкі конкурентні переваги підприємства на ринку. З'являються нові вимоги до відбору, розвитку, оцінювання та винагороди персоналу, які мають відповідати місії, стратегічним цілям та відрізнити компанію поміж конкурентів.

Людські ресурси є цінним активом підприємства, який входить до складу його виробничих ресурсів. Для їх формування та розвитку необхідні інвестиції спрямовані на отримання економічної вигоди [35].

У більш широкому розумінні людські ресурси охоплюють усю сукупність ресурсів, представлених на ринку праці, включно з людським потенціалом. До них також належать людський капітал, робоча сила та підприємницькі здібності.

Вперше термін «стратегічне управління» було використано у 70-х роках XX ст. для того, щоб відрізнити поточне управління від управління на найвищих рівнях [6, с. 42].

З розвитком напрямку «стратегічного управління людськими ресурсами» в менеджменті формувалися різні наукові погляди, які дозволяли дослідити його

роль у діяльності підприємства. Характеристика наукових підходів до стратегічного управління людськими ресурсами представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Характеристика наукових підходів до стратегічного управління
людськими ресурсами**

Назва підходу	Головна ідея підходу	Недоліки
Підхід найкращої відповідності (ситуаційний)	Створення міцного взаємозв'язку між бізнес-стратегією компанії та індивідуальними цілями, вчинками і результатами роботи кожного співробітника; стратегія управління людськими ресурсами виступає невід'ємною частиною загальної стратегії підприємства і покращенню ефективного планування бізнес-процесів	Адаптація до змін є складним і тривалим процесом; підхід нехтує інтересами працівників і зацікавлених сторін, концентруючись на економічних, а не соціальних цілях; спрощує реальність
Підхід найкращої практики	Існує набір розроблених методів управління людськими ресурсами, який, у разі їх використання, здатний покращити результати роботи організації	Не враховує особливості організації, що ускладнює процес адаптації до змін
Конфігураційний підхід	Пошук відмітної конфігурації – системи узгоджених практичних рішень управління людськими ресурсами; поєднання внутрішніх процедур, політик і процесів управління	Втрата потужних конкурентних переваг через ігнорування цінностей, потреб та поведінки індивідів організації
Підхід ресурсної бази	Стратегія – напрям розвитку організації на довгострокову перспективу, що поєднує надбані людські ресурси з мінливим оточенням для того, щоб задовільнити зацікавлені сторони	Необхідність залучення великих коштів та часу на розвиток здібностей та знань працівників

Джерело: складено автором на основі [33]

Найбільшого ефекту підприємство зможе досягти при поєднанні представлених підходів до управління. Інтегрована модель стратегічного управління людськими ресурсами повинна базуватись на творчому осмисленні

внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності організації з урахуванням особливостей кожного з підходів [33, с. 38].

В стратегічному управлінні науковці використовують різні терміни при описі роботи з людськими ресурсами. Вони пов'язані між собою, проте відрізняються за об'єктом та метою застосування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз термінів, що характеризують напрямки роботи з людськими ресурсами

Найменування терміну	Об'єкт	Мета	Науковці, що досліджували
Кадрова стратегія	Кадри – основний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства	Збереження ядра трудового колективу, використання людського капіталу	Г. Щокін [41], С. Леськова [21], Ю. Одегов [28], М. Вебер [56]
Стратегія управління персоналом	Персонал – сукупність усіх працівників, що працюють по найму і мають трудові відносини з роботодавцем	Формування складу персоналу та його використання для забезпечення можливостей та довгострокових цілей підприємства	І. Петрова [33], А. Кібанов [18], О. Наумова [26], Б. Кауфман [51], Р. Ноу [54], А. Нанкервіс [53], М. Армстронг [47]
Стратегія управління людськими ресурсами	Людські ресурси – термін, який характеризує кадровий склад підприємства з якісної сторони	Ефективне використання здібностей та навичок працівників для досягнення цілей, формування тісних зв'язків на усіх рівнях	І. Петрова [33], О. Грішнова, Е. Лібанова, Б. Генкін [10], А. Нанкервіс [53], М. Армстронг [47], Л. Дайер, Дж. Холдер [49]

Джерело: складено автором на основі [14, 19, 53]

Таким чином, термін «кадрова стратегія» доцільно використовувати лише при розробці та визначенні напрямків управління, які стосуються основного кваліфікованого штату працівників. В свою чергу, термін «стратегія управління персоналом» стосується напрямків управління, які охоплюють усіх працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих).

Низка авторів висловлюють різні погляди щодо трактування терміну «стратегічного управління людськими ресурсами». Так, наприклад, М. Армстронг визначає стратегічне управління людськими ресурсами як процесний підхід до прийняття рішень відносно планів організації у сфері трудових відносин, а також при розробці стратегії та практики відбору та найму, навчання, розвитку, оцінки діяльності та ефективності працівників, побудови міжособистісних відносин, винагороди персоналу [47, с. 48-49].

А. Нанкервіс вважає, що стратегії управління людськими ресурсами, як і бізнес-стратегії, повинні приймати до уваги зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі компанії, тобто бути здатними передбачати усі ситуації, які можуть потенційно виникнути впродовж періоду планування. Керівники та менеджери з управління повинні взаємодіяти та формувати тісні зв'язки на усіх рівнях управління для того, щоб сприяти зростанню цінності стратегічного управління працівниками підприємства [53, с. 15].

Б. М. Генкін зазначає, що основне завдання управління людськими ресурсами полягає в найбільш ефективному використанні здібностей працівників у відповідності з основними цілями компанії та суспільства [10, с. 158].

Узагальнивши погляди авторів, можна сказати, що стратегічне управління людськими ресурсами є складним комплексом політик управління (підбору й адаптації, кар'єрного розвитку, управління мотивацією, підвищення кваліфікації тощо), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію управління підприємством, має довгостроковий характер і є адаптивним до мінливого навколишнього середовища.

Стратегічне управління включає наступні етапи [23, с. 161]:

1. Етап аналізу, під час якого визначаються й оцінюються найбільш важливі для розвитку компанії чинники. Для цього проводиться аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому враховується наявні ресурси підприємства та ринкові фактори впливу. Найбільш поширеними інструментами аналізу стратегічних чинників є SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

2. Етап планування передбачає розробку місії та цілей організації, визначаються шляхи та методи їх досягнення, формуються стратегічні альтернативи.

3. Етап прийняття рішення є ключовим. На цьому етапі проводиться оцінка альтернатив за різними якісними та кількісними критеріями, обирається найкращий варіант, який найбільше відповідає цілям організації та має найвищу ймовірність успіху.

4. Етап реалізації прийнятого рішення. Обрана стратегія реалізується через розроблення програм, бюджетів та процедур, які можна розглядати як у короткостроковій так і у середньостроковій перспективі.

5. Етап оцінки та контролю. Відстежується прогрес реалізації прийнятого рішення, проводиться аналіз відхилень між запланованими та фактичними результатами, а також виявляються причини цих відхилень, внаслідок чого здійснюються коригувальні заходи.

Виходячи з етапів можна сформулювати наступні завдання стратегічного управління людськими ресурсами:

- забезпечення кадровими ресурсами для реалізації корпоративної, конкурентної та функціональної стратегій підприємства;
- розробка заходів для розвитку та адаптації наявного трудового потенціалу до нових вимог, визначених змінами у стратегії підприємства;
- створення нової концепції забезпечення трудовими ресурсами та системи заходів для її впровадження;
- завчасна підготовка до змін, які передбачаються стратегіями підприємства;
- впровадження системи кадрової роботи, яка забезпечує взаємозалежність усіх аспектів управління персоналом, а також її безперервність.

Л. Дайер та Дж. Холдер розробили власну типізацію стратегій управління людськими ресурсами на базі загальної стратегії управління підприємством, за якою реалізація будь-якої із стратегій передбачає залучення компетентного

персоналу [49]. В залежності від вибору стратегії управління, від працівника буде вимагатися відповідна поведінка. Взаємозв'язок між стратегіями управління людськими ресурсами та вимогами до поведінки працівника представлено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок між стратегіями управління людськими ресурсами та поведінкою працівника

Стратегія управління людськими ресурсами	Складові стратегії управління людськими ресурсами	Вимоги до поведінки працівника
Стратегія добору і навчання	Добір і навчання персоналу; переміщення працівників всередині організації відповідно до стратегічних завдань і змін; організація безперервного зростання професійної компетентності персоналу	Гнучкість і адаптація в умовах швидких змін, орієнтація на вирішення проблем і виконання завдань, вміння працювати в команді
Стратегія стимулювання і мотивації	Індивідуальний підхід до стимулювання, впровадження наставництва, в центрі уваги – професійні якості працівника, його зацікавленість у результаті	Схильність до ризику, швидкого оволодіння знаннями та навичками, відповідальність, самостійність
Стратегія формування трудових відносин	Орієнтація на критерії ефективності, стимулювання на основі досягнень, уявлень про справедливість та повазі один до одного	Інноваційність, стресостійкість, високий рівень самоконтролю

Джерело: складено автором на основі [16, 26, 49]

Стратегія управління персоналом підприємства має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства та особливостей його діяльності. При цьому визначення стратегічних цілей у сфері управління персоналом залежать від організаційного середовища, впливу факторів зовнішнього оточення, тенденцій ринку праці, наявності та доступності людських ресурсів для реалізації кадрових заходів [16].

1.2. Особливості компетентнісного підходу

Потреба в наращуванні та використанні інтелектуальних можливостей працівників, а також удосконалені та підвищені ефективності їх праці сприяло

виникненню і розвитку компетентнісного підходу. Компетентнісний підхід запровадив Д. МакКлелланда, який у своїй статті 1973 року «Тестувати компетентність, а не інтелект» запропонував при оцінюванні персоналу використовувати не лише тести для перевірки інтелекту та академічні оцінки, а й враховувати ідею змінних компетенцій.

Компетентнісний підхід концентрується не лише на знаннях і навичках людини, а на моделі професійної поведінки, яка забезпечує прямий зв'язок між використаними знаннями, уміннями та навичками та досягнення конкретних результатів у трудовій діяльності [39, с. 291].

Компетентнісний підхід – це організація процесу навчання, яка зосереджується на тому, що персонал внаслідок цього зможе і буде робити, а не на тому, чому працівники навчаються [21, с. 29].

Головною метою використання компетентнісного підходу є навчити працівників підприємства управляти власними уміннями, навичками, здібностями, досвідом та використовувати їх для саморозвитку.

В межах компетентнісного підходу одним з ключових питань є співвідношення понять «компетентність» і «компетенція».

В своїх дослідженнях С. Відет та С. Холіфорд подають таке визначення компетенції: «компетенція – це поведінка, яку людина проявляє під час успішного виконання завдань у межах певної організації» [45].

Н. Мойсеюк вважає, що «компетенція є результатом опанування змісту загальної середньої освіти, який виражається в готовності особи використовувати засвоєні знання, вміння, навички, а також способи діяльності у певних ситуаціях для розв'язання практичних і теоретичних задач» [25].

Ю. Поскрипко й О. Данченко у своєму дослідженні пропонують розрізняти «компетенції» та «фахові компетенції». На їх думку, «компетенції – це знання, навички, вміння, особистісні якості та установки людини або певного угруповання людей (команди, підрозділу, організації), а також визначені вимоги до певного виду та рівню діяльності». В свою чергу, «фахові компетенції – це

знання, здібності та вміння з фаху, які повинні відповідати встановленим стандартам до посади (або напрямком діяльності)» [34, с. 120].

У більшості наукових досліджень компетенції зазвичай охоплюють усі характеристики працівника, що впливають на його поведінку під час професійної діяльності та визначають успішність виконання роботи. Поєднання складових частин компетенції між собою робить її універсальним інструментом, який сприяє виконанню працівником трудової діяльності (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Складові елементи компетенції

Джерело: складено автором на основі [36]

Компетенції підприємства взаємопов'язані та разом утворюють його профіль компетенцій. Профілі компетенцій для окремих посад формуються задля визначення ключових вимог до працівників і кандидатів. Нові профілі компетенцій створюються при введенні нової посади в штатний розклад. Зміни до існуючих профілів компетенцій вносяться у разі зміни складу посадових завдань і функцій [17, с. 123].

Компетенції підприємства є компетенціями персоналу, оскільки саме за допомогою персоналу реалізуються конкурентні переваги та стратегія. Рівні профілю компетенцій представлено на рис. 1.2.

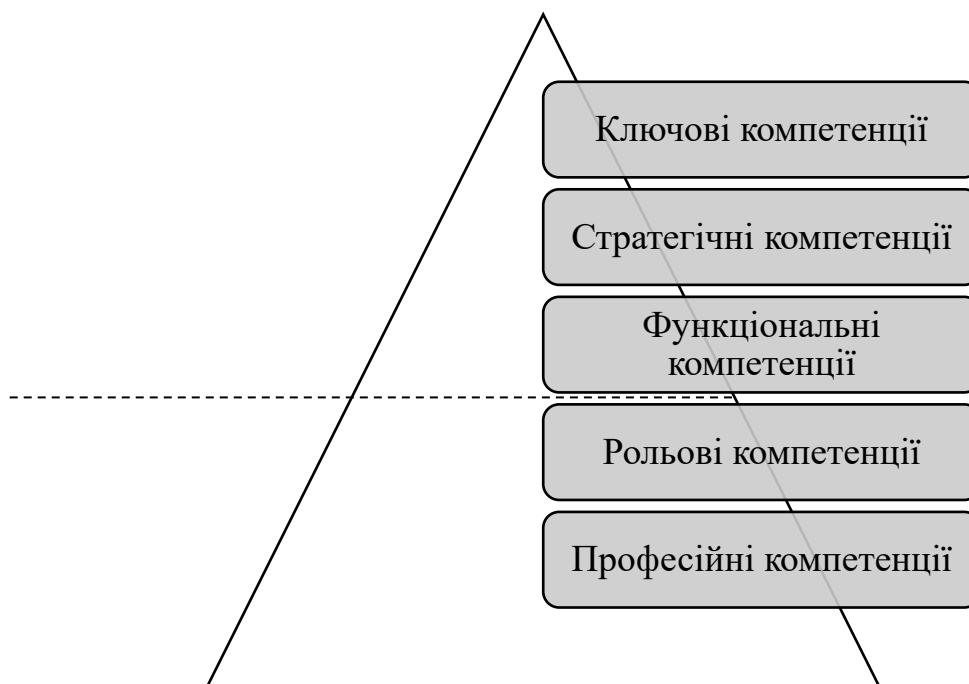


Рис. 1.2. Ієрархія компетенцій персоналу підприємства

Джерело: складено на основі [5, с. 27]

Профіль компетенцій включає п'ять рівнів [5]:

1. Окремі індивідууми (професійні компетенції, необхідні для здійснення успішної професійної діяльності працівником).
2. Ролі, що виконують індивіди в групах у процесі виконання певних видів діяльності (рольові компетенції).
3. Виконання певних функцій у бізнес-процесах, пов'язаних із виробництвом та збітом (функціональні компетенції, що стосуються основної спеціалізації або професійної діяльності).
4. Підприємство як учасник ринкових відносин (стратегічні компетенції, які відрізняють організацію у зовнішньому конкурентному середовищі).
5. Особливості та відмінності підприємства (ключові компетенції).

Компетенції підприємства є важливою частиною його стратегічних активів, що представляють собою сукупність колективних знань, досвіду та навичок. У поєднанні з унікальними технологіями вони допоможуть підприємству створити і зберегти конкурентні переваги, забезпечуючи його унікальність у конкретному ринковому середовищі [33, с. 62-63].

Не завжди працівник, влаштовуючись на певну посаду, володіє усіма необхідними компетенціями, проте він може сформувати та розвинути їх за допомогою різних методів як на підприємстві, так і за його межами (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Методи формування компетенцій персоналу

Джерело: складено на основі [11, 36]

Пришвидшити процес формування компетенцій можна при умові поєднання декількох методів, засвоюючи теоретичний матеріал та використовуючи його у практичній діяльності.

На відміну від «компетенції», компетентність найчастіше тлумачать як «сукупність знань й умінь, необхідних для ефективного виконання діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовуючи інформацію» [12].

Компетентність – це наявність певних професійних компетенцій, загальних особистісних якостей, установок, досвіду та досягнень у певній сфері, а також вміння ефективно та вчасно застосовувати їх у професійній діяльності для досягнення цілей, вирішення задач та прогнозування перспектив [34, с. 122].

Компетентність відрізняється від компетенції тим, що компетентний працівник може виконувати роботу навіть за відсутності контролю зі сторони, відомого алгоритму дій чи в умовах невизначеності. Тобто компетентність, на відміну від компетенцій, включає здатність працівника знаходити нестандартні рішення для виконання завдань та вирішувати нестандартні задачі.

С. Селіванов виділяє три рівні формування компетентності (рис. 1.4).

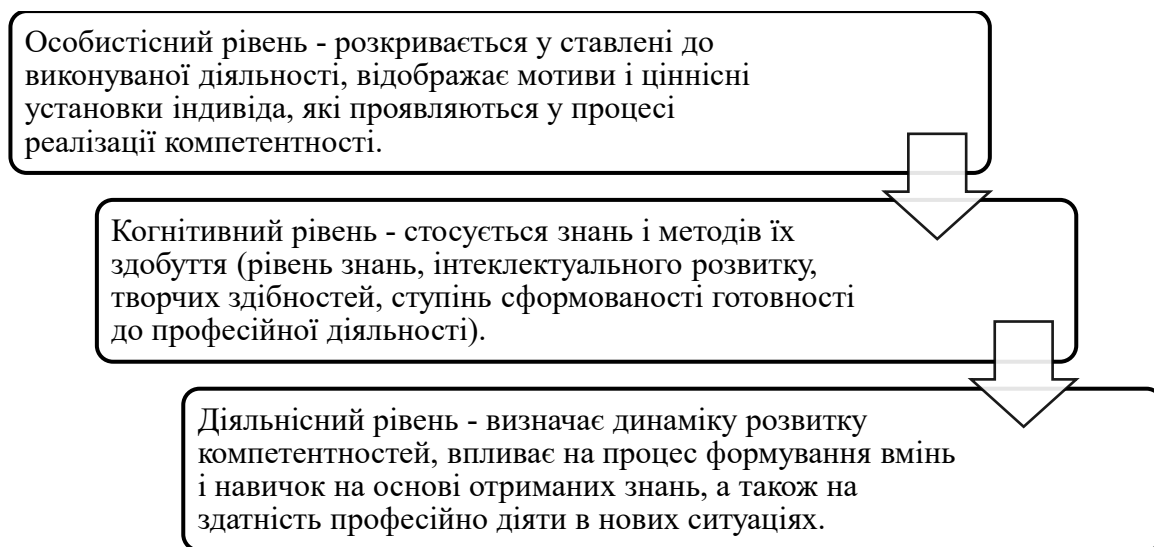


Рис. 1.4. Рівні формування компетентності

Джерело: складено на основі [21, с. 30]

Рівні формування компетентностей взаємопов'язані один із одним. Наприклад, особистісний рівень впливає на когнітивний і діяльнісний рівні, оскільки від ставлення працівника до виконуваної роботи залежить рівень знань

і методи їх здобуття, що також буде впливати на динаміку розвитку компетентностей.

Отже, компетенція – це певний стандарт, досягнення якого свідчить про здатність правильно вирішувати завдання, тоді як компетентність – це оцінка того, наскільки цей стандарт досягнутий. Компетентність в українській літературі розглядається як характеристика особистості, що дозволяє їй вирішувати конкретні завдання, ухвалювати рішення та робити судження в певній сфері. Компетентною називають ту людину, яка володіє певною компетенцією.

Основою використання компетентнісного підходу в системі управління є розробка моделі компетенцій, яка допомагає упорядкувати вимоги до працівників і створити єдині стандарти поведінки. Вона має бути простою, гнучкою та універсальною для того, щоб її можна було використовувати при оцінюванні, відборі, навчанні та розвитку, а також при формуванні систем винагород [36, с. 87].

Не існує єдиного визначення терміну «модель компетенцій», вітчизняні та зарубіжні науковці надають різні трактування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трактування поняття «модель компетенцій»

Автор	Визначення
В. Сінкевич	Модель компетенцій являє собою сукупність більшості компетентностей співробітників компанії, структурованих у профілі, що відповідають конкретним посадам або організаційним ролям.
Р. Менсфілд	Модель компетенцій – це детальний опис поведінкових характеристик, навичок і рис характеру, необхідних працівникам для успішного виконання роботи.
Ф. Драганідіс, Г. Менцас	Модель компетенцій представляє собою набір компетенцій, визначених на основі спостереження за успіхами працівників, які демонструють видатні або зразкові результати в певній професії чи на конкретній посаді.
Дж. Грейбер	Модель компетенцій – сукупність компетенцій (зазвичай від 5 до 30 в моделі), які є необхідними для ефективного виконання роботи або ролі.

Джерело: складено на основі [48, 50, 52, 55]

Формулювання визначень науковців відрізняються, проте спільним є те, що усі вони вважають компетенцію складовою частиною моделі, що забезпечує ефективне виконання певної роботи індивідом.

Розрізняють прості та складні моделі компетенцій. Проста модель включає види робіт із загальним стандартом поведінки та може мати єдиний перелік індикаторів для всіх компетенцій. У цій моделі всі поведінкові індикатори застосовуються до всіх видів діяльності. Складна модель охоплює різні види робіт та враховує вимоги до їх виконання, при цьому поведінкові індикатори можуть бути згруповані у окремі списки для кожної компетенції або поділитися за рівнями.

Підприємство самостійно обирає шлях застосування моделей компетенцій: використання вже створених моделей чи розробляти нову. При розробці нової моделі підприємство може залучати експертів або розробляти її самостійно, враховуючи особливості діяльності організації, її місію та цілі.

Процес формування моделі компетенцій для посади передбачає реалізацію певних етапів (рис. 1.5).

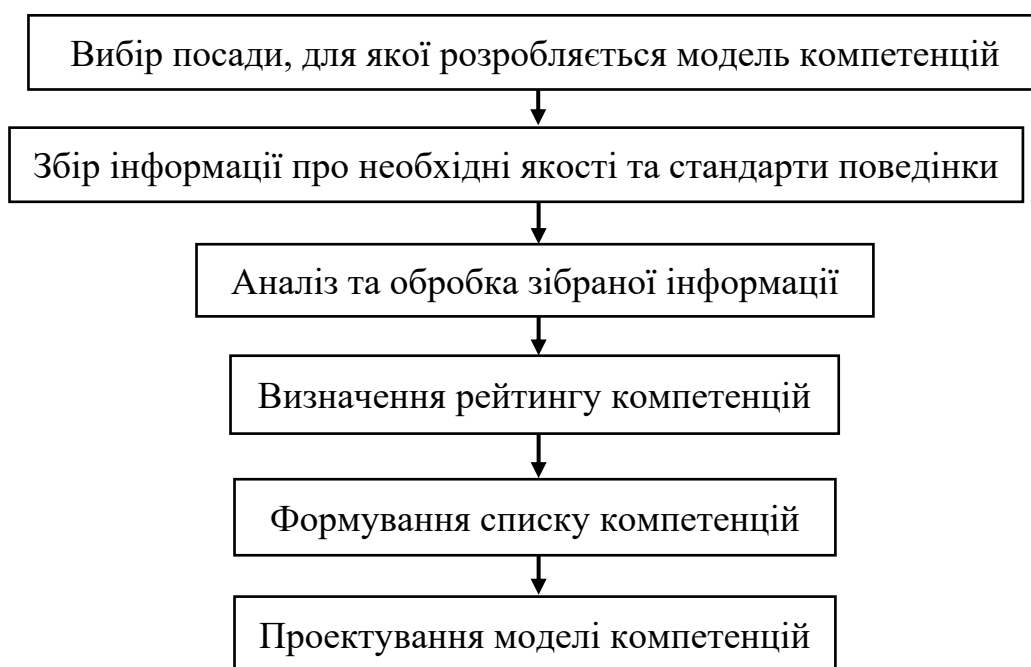


Рис. 1.5. Логічна схема процесу формування моделі компетенцій посади

Джерело: складено на основі [20]

На першому етапі представник підприємства або залучений для створення моделі консультант обирає посаду, для якої буде розроблятися модель, визначає мету та цілі, прописує очікувані результати, а також розробляє програму інформування персоналу про доцільність використання моделі.

Після чого починається етап збору інформації про необхідні поведінкові якості (компетенції) працівників, а також їхні стандарти. Інформацію можна збирати як за допомогою індивідуальних методів збору (структуроване інтерв'ю, метод репертуарних решіток, 360 градусів, метод критичних інцидентів), так і за допомогою групових (спостереження, створення робочих груп, метод прямих атрибутів, мозковий штурм, експертні оцінки).

Індивідуальні методи збору інформації доцільно використовувати для виявлення проблем, з якими працівник стикається у своїй роботі, та визначення компетенцій, необхідних для їх вирішення.

Групові методи доцільно застосовувати для невеликих колективів, які виконують схожі функції та завдання. Ці методи надають керівникам систематизоване уявлення про необхідні компетенції, що сприяє більш ефективному відбору персоналу та організації навчання для досягнення потрібного рівня компетентності.

Обробка та аналіз зібраної інформації передбачає створення опису стандартів поведінки для працівників та складання переліку компетенцій, які потенційно можуть увійти у модель. Відібрані компетенції оцінюються за ступеню важливості для певної посади.

Так як модель компетенцій має бути зрозумілою для усіх працівників, то в неї увійдуть найбільш важливі для посади компетенції (від 7 до 12 компетенцій). Ті компетенції, які мають найбільший рейтинг, залишаються, інші – не будуть враховуватись.

На останньому етапі – етапі проектування моделі – визначається кількість рівнів розвитку компетенцій, тобто здійснюється опис кожної компетенції від мінімального до оптимального рівня. Найчастіше для цього використовується бальна шкала оцінювання рівнів прояву компетенцій (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Шкала оцінювання рівня прояву компетенцій

Рівень прояву	Бали
Нульовий (негативний) рівень	1-2
Перший (базовий) рівень	3-5
Другий (сильний) рівень	6-8
Третій (рівень майстерності)	9-10

Джерело: складено на основі [22, с. 129]

Шкала також допомагає оцінити відповідність компетенцій працівника певним вимогам і стандартам та виявити «слабкі місця», які потребують додаткового розвитку. Для наочності результати оцінювання відображають у відповідних таблицях та графіках.

1.3. Процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом

Використання компетентнісного підходу безпосередньо пов'язано з процесом управління людськими ресурсами, оскільки людські ресурси підприємства в даному контексті розглядаються як його головна конкурентна перевага. Метою використання концепції управління людськими ресурсами є ефективне використання компонентів людського капіталу, які включають індивідуальні компетенції усіх робітників. В свою чергу, компетентнісний підхід допомагає описати модель професійної поведінки працівника, яка призводить до конкретних вимірюваних результатів трудової діяльності.

Варто зазначити, що використання підприємством моделі компетенцій не є гарантом підвищення ефективності процесів розвитку та трудової діяльності. Часто моделі не дають бажаного результату через їх неузгодженість зі всією системою управління [42, с. 53].

Важливим постає питання синхронізації компетенцій працівників із компетенціями організації, спрямовуючи їх на вирішення завдань, орієнтованих

на оптимізацію управління людськими ресурсами. Цього можна досягти дотримуючись наступних принципів [46]:

1. Принцип системності – впровадження компетентнісного підходу має бути інтегровано в процес управління та узгоджуватися з цілями та завданнями управління людськими ресурсами, а також бути орієнтованим на короткострокові та довгострокові цілі організації.

2. Принцип комплексності – процес прийняття рішень за компетентнісним підходом повинен враховувати взаємозв'язки між різними аспектами та сферами управління персоналом.

3. Принцип актуальності – заходи у сфері використання компетентнісного підходу в управлінні людськими ресурсами повинні відповідати поточній ситуації з кадрами, вирішувати актуальні кадрові проблеми організації, спираючись на передовий досвід і сучасні наукові дослідження.

4. Принцип безперервності – управління людськими ресурсами з урахуванням компетентнісного підходу має бути спрямоване на постійне навчання і розвиток співробітників, покращуючи їхню трудову діяльність та створюючи комфортні умови та потенціал для зростання і розвитку протягом усього періоду роботи в організації.

5. Принцип наступності – вміння, унікальні знання, навички та досвід, набуті працівниками під час роботи на підприємстві, мають поширюватися всередині нього для покращення результатів роботи, збереження і примноження його конкурентних переваг

6. Принцип випередження розвитку – управління має орієнтуватися на постійний професійний розвиток наявних і набуття нових компетенцій співробітників з метою створення резерву знань, навичок і умінь, який може стати корисним при вирішенні складних проблем або нестандартних завдань підприємства в майбутньому.

7. Принцип саморозвитку – підприємство має забезпечити належні умови для навчання і самовираження робітників для того, щоб активізувати внутрішні механізми розвитку, які будуть стимулювати їх до здобуття

позитивних результатів у роботі, збільшенню задоволеності роботою, а також більш повному розкриттю професійного і особистісного потенціалу.

8. Принцип ефективності передбачає, що впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом має приносити відповідний економічний, організаційний і соціальний ефекти, сприяючи підвищенню загальної ефективності організації.

Реалізувати компетентнісний підхід в управлінні людськими ресурсами можливо за наступними напрямками [37, 39]:

- пошук та підбір працівників на основі виявлення рівня кожної необхідної компетенції;
- атестація персоналу за оцінкою успішності розвитку та реалізації компетенцій;
- формування кадрового резерву за аналізом можливостей підприємства;
- підготовка та перепідготовка кадрів за допомогою програм оволодіння та покращення компетенцій;
- ротація кадрів на основі аналізу альтернатив компетенцій та найефективнішого їх використання;
- мотивація персоналу на основі рівнів реалізації та розвитку компетенцій;
- адаптація працівників з урахуванням якостей, які відповідають розробленим моделям.

Оцінити результати роботи за представленими напрямками можна за допомогою кількісних та якісних показників.

Кількісні показники звітуються шляхом аналізу динаміки ключових показників ефективності роботи за певний період у порівнянні зі встановленими нормативами. І. Петрова пропонує оцінювати ефективність управління людськими ресурсами підприємства за системою показників, поділених за певними напрямками аналізу (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Система кількісних показників ефективності управління людськими ресурсами

Напрямок аналізу	Показники	Вимірювання показників
1	2	3
Показники економічної ефективності	Продуктивність праці	Обсяг реалізації на одного працівника в динаміці
		Обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника в динаміці
	Поліпшення якості продукції, надання послуг	Кількість реклаमाцій в динаміці
		Питома вага браку в загальному обсязі та його динаміка
Показники, пов'язані з витратами підприємства	Витрати на персонал	Загальні витрати на персонал за визначений період
		Частка витрат на персонал в обсязі реалізації в динаміці
		Витрати на одного працівника в динаміці
	Ефективність управлінських програм	Витрати на певні програми та заходи діяльності відділу кадрів у розрахунку на одного працівника
		Ефект впливу окремих програм на результативність діяльності працівників і підприємства загалом
Показники соціальної ефективності	Рівень задоволеності персоналу	Коефіцієнт відновлення персоналу в динаміці
		Рівень вибуття
		Кількість скарг від працівників
	Рівень кваліфікації працівників	Коефіцієнт кваліфікації працівників
		Коефіцієнт використання кваліфікації
		Коефіцієнт спеціалізації
		Коефіцієнт стажу роботи

Джерело: складено на основі [19, 33]

Варто відмітити, що представлені показники одночасно доповнюють і суперечать один одному, оскільки підвищення одного показника може призвести до погіршення значення іншого. Задача менеджменту з управління людськими ресурсами полягає в знаходженні балансу між ними.

При оцінюванні результатів використання компетентнісного підходу найчастіше використовують якісні показники оцінки. У такому випадку

проводиться оцінка рівня компетентності в динаміці – за допомогою різних методів збору інформації фіксується рівень розвитку компетенцій до впровадження програм та заходів з їх розвитку та після.

Загалом представити процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом можна у вигляді схеми (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Процес управління людськими ресурсами за компетентнісним підходом

Джерело: складено автором

Таким чином, можна порівняти традиційний підхід до процесу управління людськими ресурсами з компетентнісним підходом за певними критеріями, отримані результати представлено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Порівняльний аналіз підходів до процесу управління людськими ресурсами

Критерії порівняння	Традиційний підхід	Компетентнісний підхід
Основні цілі та завдання	Орієнтація на результат, виконання завдань згідно з посадовими інструкціями та нормативами	Орієнтація на ефективне виконання поставлених завдань за рахунок компетентності персоналу
Підбір та розвиток персоналу	Підбір на основі відповідності формальним вимогам. Розвиток професійних знань і технічних навичок	Підбір на основі компетенцій, необхідних для виконання трудової діяльності. Розвиток як професійних, так і м'яких навичок за допомогою моделей
Мотивація та стимулювання	Єдина система мотивації, яка базується на традиційних методах стимулювання (фінансові винагороди, стандартні програми розвитку)	Використання персоналізованого підходу до мотивації, врахування сильних та слабких сторін, розвитку компетенцій, цінностей та потреб
Гнучкість управління	Акцент на традиційних управлінських методах і нормативних підходах сповільнює процес адаптації до змін	Більш швидка реакція та адаптація до змін через завчасне врахування широкого спектру компетенцій
Оцінка ефективності	Оцінювання здійснюється переважно за кількісними показниками виконання роботи	Оцінювання здійснюється на основі розвитку компетенцій та поведінкових характеристик працівника

Джерело: складено на основі [19, 33, 39, 45]

Інтеграція компетентнісного підходу в систему управління людськими ресурсами має певні переваги як для організації, її керівництва, так і для працівників (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Переваги інтеграції компетентнісного підходу в систему управління
людськими ресурсами**

Напрямок	Переваги
Для організації	– встановлення єдиних стандартів ефективної роботи; – узгодженість критеріїв оцінки персоналу; – можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами кожного працівника; – створення системи безперервного розвитку персоналу; – формування кадрового резерву; – побудова узгодженої з досягненнями працівників системи мотивації; – налагодження ефективного обміну інформацією; – розвиток корпоративної культури.
Для керівництва	– наявність чітких критеріїв оцінки персоналу; – аналіз діяльності працівників з врахуванням критеріїв і стандартів; – цілеспрямоване навчання і розвиток працівників; – управління кар'єрою працівників; – налагодження зворотного зв'язку з персоналом для покращення результатів трудової діяльності; – управління мотивацією підлеглих.
Для працівників	– формування чітких вимог до посадових обов'язків і стандартів; – створення прозорих і зрозумілих критеріїв оцінки; – можливість отримання зворотного зв'язку про перспективи розвитку; – мотивація на досягнення результатів; – можливість відслідковувати прогрес розвитку.

Джерело: складено автором на основі [27, 40]

Інтеграція компетентнісного підходу в управління людськими ресурсами не тільки сприяє досягненню цілей та реалізації стратегії розвитку підприємства, але й стимулює саморозвиток і самоорганізацію персоналу. Це зумовлено тим, що активна участь у процесах покращення діяльності підприємства неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань і індивідуальних здібностей [39, с. 291-292].

Висновки до першого розділу

На підставі критичного аналізу наукової літератури нами було встановлено, що процес стратегічного управління людськими ресурсами може відрізнятися в залежності від обраного підходу та виду діяльності організації. Проте спільним є те, що стратегічне управління людськими ресурсами – це складний комплекс політик управління (підбору й адаптації, кар'єрного розвитку, управління мотивацією, підвищення кваліфікації тощо), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію управління підприємством, орієнтований на перспективу і має бути адаптованим до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Виявлено, що використання компетентнісного підходу допомагає розробити модель професійної поведінки працівника, яка призводить до конкретних вимірюваних результатів трудової діяльності, що сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами.

Встановлено, що українські та зарубіжні вчені розглядають компетенцію як складову частину моделі, що забезпечує ефективне виконання певного виду діяльності робітником, що зумовлює необхідність у використанні моделей компетенцій. Підприємство самостійно обирає шлях застосування моделей компетенцій: використання вже створених моделей чи розробка нової. При розробці нової моделі підприємство може залучати експертів або розробляти її самостійно, враховуючи особливості діяльності організації, її місію та цілі.

Компетентнісний підхід має певні характеристики, що відрізняють його від традиційного підходу: акцент на компетентності персоналу задля ефективного виконання завдань, застосування моделей за рівнями розвитку компетенцій під час відбору, найму персоналу та оцінки ефективності його діяльності, використання персоналізованого підходу до мотивації, врахування сильних та слабких сторін працівника та його потреб, гнучкість у пристосуванні до змін за рахунок врахування широкого спектру компетенцій.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «МОТОФОКС»

2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі в Україні

Роздрібна торгівля – це тип торгівлі товарами, а також виконання певних послуг безпосередньо кінцевому споживачеві для особистого використання. Вона відрізняється від оптової торгівлі, де покупцями є підприємства або інші організації, що закупають товари в великих обсягах для подальшого перепродажу або використання у виробництві.

Роздрібні торговці забезпечують певний асортимент товарів та послуг, сервіс, дроблення великих партій товарів, зберігання запасів, що збільшує цінність наданих ними товарів та послуг.

На зміну роздрібного товарообороту впливають багато чинників. До основних з них належать:

- купівельна спроможність населення;
- споживчі можливості, вподобання та звички покупців;
- стан і проблеми забезпечення товарами;
- рівень розвитку матеріально-технічної бази роздрібної торгівлі;
- інституціональні перетворення в українській торгівлі;
- зростання концентрації торговельних підприємств і конкуренції між ними [44, с. 128].

Сектор торгівлі є одним із найрозвинутіших секторів економіки в Україні. З початком повномасштабного вторгнення торговельні підприємства стикалися із значними труднощами, що пов'язано зі скороченням поставок, зростанням цін на ресурси та матеріали, перебоями з електропостачанням, руйнуванням інфраструктури та логістичних ланцюгів постачання, масовим виїздом громадян закордон, зменшенням купівельної спроможності населення тощо. Незважаючи на загальне зниження економічної активності, сектор залишився одним із найбільш стабільних та успішних, оскільки більшість компаній на

підконтрольних територіях відновили свою активність, адаптуючись до нових умов.

Для визначення стану роздрібної торгівлі в Україні проаналізуємо обсяг роздрібного товарообігу підприємств за період з 2009 по 2023 роки (рис. 2.1).

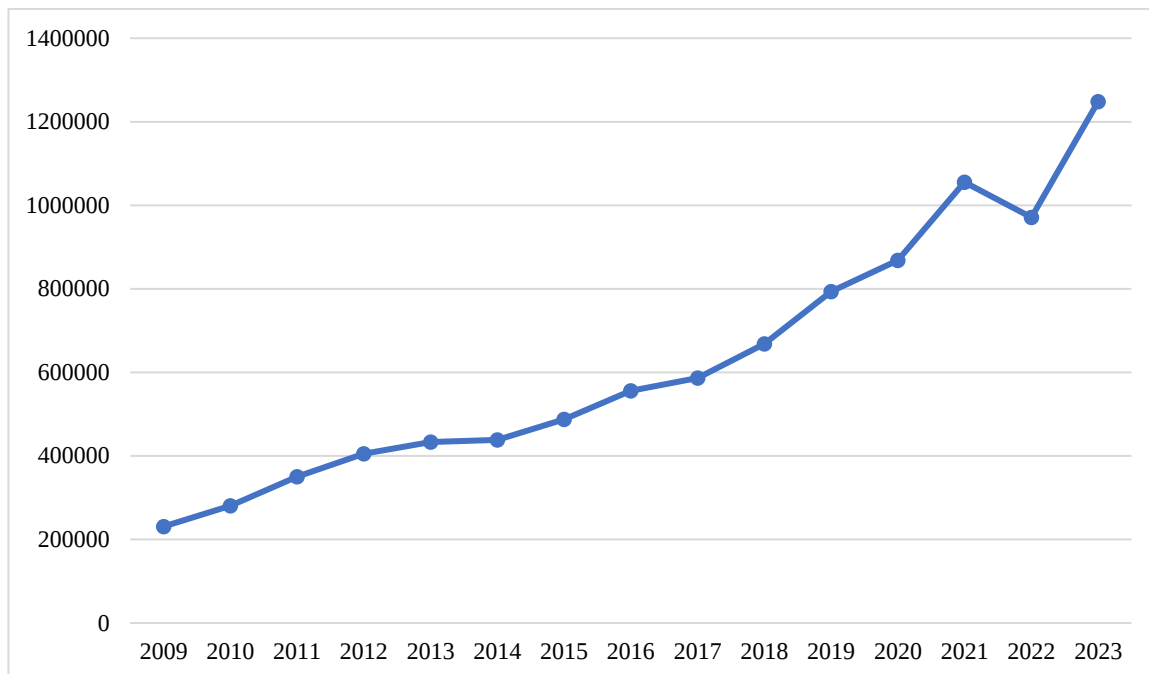


Рис. 2.1. Роздрібний товарообіг підприємств в Україні за 2009-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [13]

За результатами даних, наведених на рис. 2.1, майже протягом усього періоду спостерігається позитивна тенденція до зростання роздрібного товарообігу підприємств в Україні. Лише у 2022 році він зменшився на 73374,9 млн. грн. (з 1044516,5 млн. грн. у 2021 році до 971141,6 млн. грн. у 2022 році), що обумовлено повномасштабним вторгненням країни-агресора на початку року. Проте вже у 2023 році знову спостерігається значне зростання роздрібного товарообігу на 276886,7 млн. грн. (з 971141,6 млн. грн. у 2022 році до 1248028,3 млн. грн. у 2023 році).

Проаналізуємо товарну структуру роздрібного товарообігу підприємств в Україні по продовольчих та непродовольчих товарах за період з 2017 по 2021 рр. (рис. 2.2).

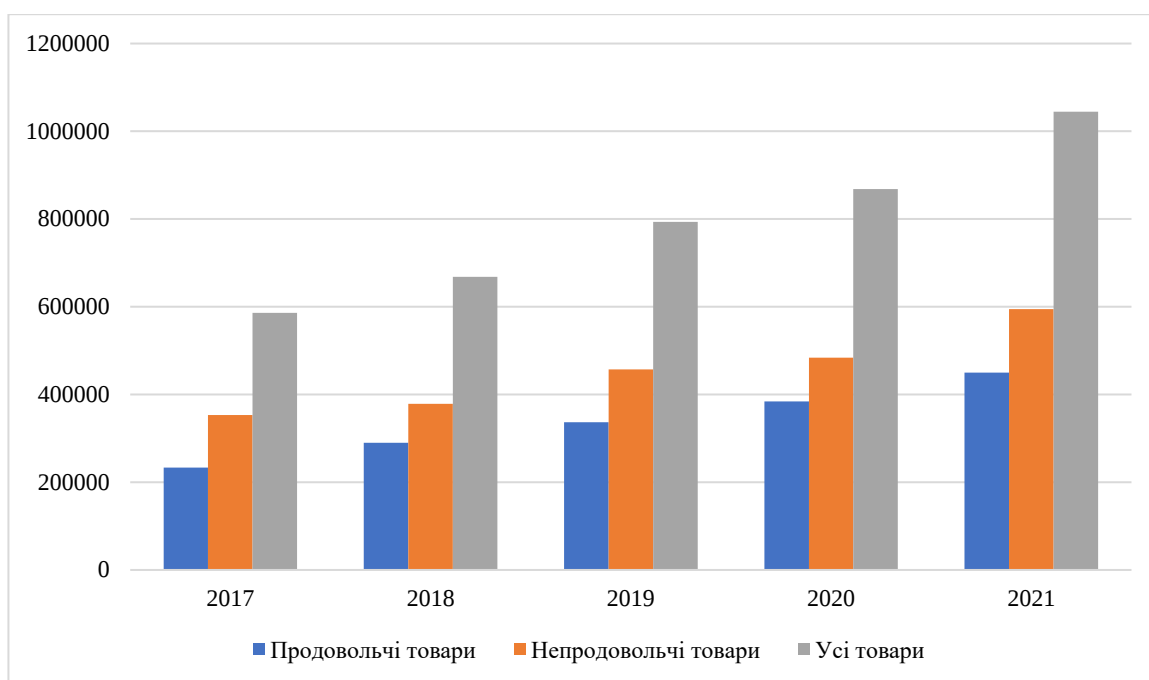


Рис. 2.2. Товарна структура роздрібного товарообігу підприємств по продовольчих та непродовольчих товарах в Україні за 2017-2021 рр., млн. грн.

Джерело: складено автором на основі [13]

Відповідно до останніх оприлюднених статистичних даних, спостерігається тенденція до зростання товарообігу за період з 2017 по 2021 рр. на 458186,4 млн. грн. або на 78,1%, у тому числі за рахунок зростання продовольчих товарів на 216558,2 млн. грн. або на 92,86%, непродовольчих – на 241628,2 млн. грн. або на 68,43%.

Крім того, найбільшу частку від загальної структури роздрібного товарообігу підприємств серед продовольчих товарів склали алкогольні напої (6,6%), молочні продукти (4,7%), хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби (3,6%), тютюнові вироби та супутні до них товари (3,6%), серед непродовольчих товарів – фармацевтичні товари (8,4%), автомобілі, деталі та приладдя до них (7,7%), моторний бензин (4,7%), інші непродовольчі споживчі та неспоживчі товари (4,6%), дизельне паливо (3,8%) [13].

Аналіз інформації щодо регіональної структури роздрібного товарообігу підприємств представлено на рис. 2.3.

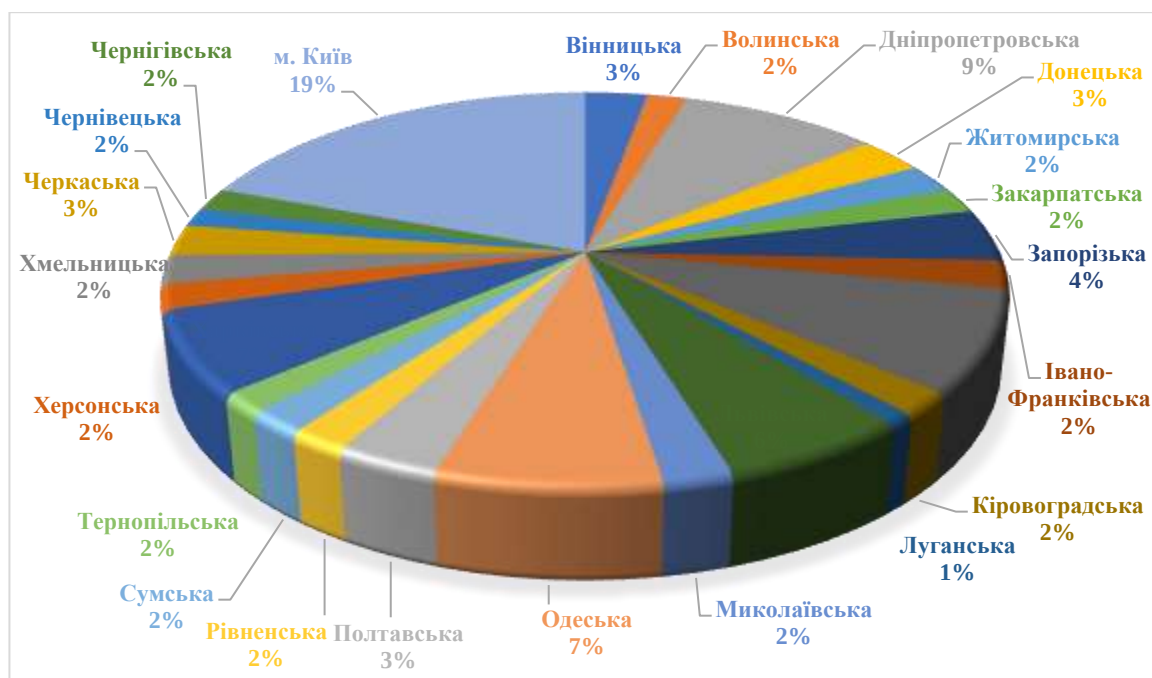


Рис. 2.3. Регіональна структура роздрібного товарообігу підприємств в Україні за 2021 рік

Джерело: складено автором на основі [13]

Дані з рис. 2.3 свідчать про те, що найбільший товарообіг за 2021 рік спостерігався у Києві та складав 278791,7 млн. грн., у Дніпропетровській області – 132227,3 млн. грн., у Одеській області – 105796,4 млн. грн., що склало 19%, 9% та 7% від загальної суми роздрібного товарообігу торговельних підприємств відповідно.

Від початку літа 2022 року торговельний сектор на більшості підконтрольних територіях відновив свою діяльність. Водночас спостерігалася реструктуризація сектору торгівлі: попит на певні категорії товарів значно впав, на інші – зріс. Наприклад, ринок автомобілів скоротився на 61%, а окремих марок – до 87%, в перші місяці війни також знизився попит на алкогольні напої через введення заборони на його продаж. Водночас у таких умовах зростає попит на товари першої необхідності, такі як продукти харчування, ліки, засоби для автономного забезпечення. Продажі генераторів, інверторів, акумуляторних батарей та сонячних панелей зросли в кілька разів [43, с. 108-109].

На відновлення ринку роздрібної торгівлі на початку війни значною мірою вплинула державна підтримка галузі. В першу чергу, це відбулося за допомогою доступного кредитування. На початку 2024 року 8102 підприємців отримали кредити за державною програмою «Доступні кредити» на загальну суму 31,5 млрд. грн.. Галузями, які найчастіше кредитуються за програмою, є сільське господарство (48%), оптова і роздрібна торгівля (25%) та переробна промисловість (17%) [24].

Державні програми підтримки (субсидії, кредити, грантові програми) в сфері торгівлі сприяють стимулюванню конкуренції в цій галузі, допомагаючи підприємцям розвиватися навіть в умовах економічної нестабільності. Так з початком війни на місце іноземних гравців, які вийшли з ринку, прийшли нові вітчизняні аналоги.

За 2022 рік економіка України зазнала суттєвих змін, що відобразилося в різних економічних показниках. Так рівень реального ВВП за перший рік війни склав 3865780 млн. грн., що на 497802 млн. грн. менше ніж у попередньому році. Значний спад зумовлено обсягами руйнування інфраструктури та логістики, а також рівнем та швидкістю міграції населення (протягом першого місяця війни з України виїхали близько 3,6 млн. людей). Проте вже у 2023 році реальний ВВП виріс до 5518062 млн. грн.. Не зважаючи на поступове зростання ВВП, економічне відновлення сповільнилось. Значення реального ВВП у кожному кварталі 2023 року було нижче відносно реального ВВП у відповідному кварталі 2021 року [38].

Ті самі причини вплинули на рівень інфляції: за 2022 рік інфляція складала 26,6%. Однак вже у 2023 році відбулось сповільнення інфляція до 5,1%, що відбулось завдяки реалізації комплексу заходів НБУ з підтримання стійкості валютного ринку [4].

Що стосується соціального становища населення, то станом на 2023 рік з 28,5 млн. українців економічно активними є приблизно 11,7 млн., а працюючого населення – до 9,3 млн., інші – безробітні. Близько 16,8 млн. з усіх 28,5 млн. людей – економічно неактивне населення (пенсіонери, діти). За прогнозами

Українського інституту майбутнього, частка економічно активного населення і далі буде зменшуватися через подальший виїзд громадян України за кордон, що призведе до дефіциту трудових ресурсів та зростання величини податків [9].

Крім факторів, спричинених політичною та економічною нестабільністю, значний вплив на сектор торгівлі здійснюють технологічні тренди та новації в галузі. Потужним сучасним трендом розвитку суспільства є цифровізація, що передбачає впровадження новітніх цифрових технологій в усі сфери життєдіяльності [1, с. 94]. Використання технологій суттєво вплинуло на розвиток роздрібної торгівлі в Україні, змінивши як поведінку споживача, так і бізнес-моделі компаній, що стало особливо важливим у контексті пандемії та війни, коли багато фізичних магазинів були змушені закритися або обмежити діяльність.

На сьогоднішній день електронна комерція є одним із найважливіших сегментів роздрібної торгівлі. Завдяки розвитку інтернет-платформ, таких як Rozetka, Prom.ua й інших маркетплейсів, споживачі отримали доступ до широкого асортименту товарів, а бізнес – можливість охоплювати більше клієнтів по всій країні.

Розвиток електронної комерції зазвичай супроводжується використанням мобільних додатків та безконтактних технологій, таких як Apple Pay, Google Pay, та платіжних карток з NFC. Поширення цих технологій дозволяє споживачам обирати зручний спосіб оплати товарів, відстежувати акції, знижки та економити час.

Іншою складовою цифровізації є автоматизація процесів. За останні роки з'явилося багато інформаційних систем, такі як системи управління складом (WMS), ERP та CRM системи, які дозволяють підприємствам ефективніше керувати запасами, організовувати логістику та покращувати взаємодію з клієнтами. Їх використання допомагає скоротити витрати та підвищити швидкість обслуговування.

Проведемо аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на галузь роздрібної торгівлі. За допомогою ESFAS-аналізу дослідимо дві групи впливу: можливості та загрози (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

ESFAS-аналіз галузі роздрібної торгівлі

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості:			
1. Розвиток електронної комерції	0,08	5	0,4
2. Розвиток та впровадження сучасних технологій	0,07	4	0,28
3. Вихід на нові ринки	0,07	2	0,14
4. Зростання попиту на товари першої необхідності	0,05	2	0,1
5. Партнерство з іншими компаніями задля просування та укріплення позицій на ринку	0,06	3	0,18
6. Розвиток сервісних послуг	0,045	3	0,135
7. Співпраця з новими постачальниками	0,06	2	0,12
8. Оптимізація нових ланцюгів постачання	0,065	3	0,195
Загрози:			
1. Зростання рівня конкуренції на внутрішньому ринку	0,075	3	0,225
2. Припинення поставок з-за кордону	0,065	4	0,26
3. Сезонний характер продажів на певні групи товарів	0,05	3	0,15
4. Нестабільність курсу валют	0,045	2	0,09
5. Зростання рівня інфляції	0,06	2	0,12
6. Зниження рівня платоспроможності населення	0,07	2	0,14
7. Зміни у споживчих вподобаннях	0,065	3	0,195
8. Нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення	0,07	4	0,28
Разом	1	-	3,01

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить про стабільність зовнішнього середовища в галузі роздрібної торгівлі та середній рівень реакції підприємств на зміни. На це вказує отримана оцінка – 3,01 балів з 5 можливих. Серед можливостей на підприємства в галузі найбільше впливає розвиток електронної комерції та впровадження сучасних технологій, серед загроз – зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку, припинення поставок з-за кордону та нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення. Негативний вплив

нестабільного політичного становища та позитивний вплив сучасних технологій на галузь роздрібної торгівлі підтверджується проведенням PEST-аналізом (додаток А). Ці фактори зумовлюють необхідність розвитку персоналу з метою освоєння нових технологій та оптимізації наявних людських ресурсів.

2.2. Загальна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «МОТОФОКС»

Підприємство «МОТОФОКС» розвивається за багатьма напрямками, серед яких основним є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах. Також підприємство займається:

- торгівлею мотоциклами, їх складовими, супроводжуючими аксесуарами та обладнанням;
- торгівлею спортивного одягу та спорядженням для мотоциклістів;
- торгівлею обладнанням та устаткуванням;
- електромонтажними роботами;
- технічним обслуговуванням, ремонтом мотоциклів та устаткування;
- роздрібною торгівлею пальним;
- наданням консультаційних послуг [57].

Товариство з обмеженою відповідальністю «МОТОФОКС» було засновано 31 січня 2011 року Генсіровським Євгеном Олександровичем. Підприємство є дилером продукції різноманітних брендів та поділяється на магазини «МОТОДОМ», Harley-Davidson та Smart-ess, які мають окремі сайти та сторінки у соціальних мережах. Так у магазині Harley-Davidson, який знаходиться лише в Одесі, представлено продукцію виключно цього бренду, мотоцикли, запчастини та аксесуари до них, одяг, спортивне спорядження та товари інших брендів продаються у магазинах «МОТОДОМ».

Починаючи з 2011 року підприємство стає офіційним представником японських брендів: HONDA та KAWASAKI, з 2018 року – офіційним

дистриб'ютором силового обладнання LONCIN, а в 2023 році підписує договір про співпрацю з офіційним постачальником SENCİ [30].

З 2022 року підприємство, розширюючи свою діяльність, відкрило магазин Smart-ess, в якому представлено товари, пов'язані із сонячною енергетикою: акумулятори, інвертори, сонячні панелі, аксесуари для підключення та комплектуючі для їх збирання.

«МОТОФОКС» має фірмові магазини та салони в 4 містах України, в яких можна придбати мотоцикли, мотоекіпірування, аксесуари та запчастини до них. Силова техніка представлена лише в Київському та Одеському магазинах, однак замовити її можна у будь-яке місто. Сервісне та післяпродажне обслуговування забезпечується також лише в салонах, розташованих в Києві та Одесі. Підрозділи розташовані в:

- Києві за адресою вул. Володимира Брожко, 6;
- Одесі за адресою вул. Розумовська, 19;
- Дніпрі за адресою вул. Січеславська Набережна, 1а;
- Львові за адресою вул. Шевченко 31.

Серед працівників підприємства представлено:

1. Директор.
2. Керівники підрозділів (по одному в кожному місті).
3. Менеджери з продажу (9 робітників).
4. Бухгалтери.
5. Техніки-механіки (5 робітника).
6. Завідувачі складами (4 робітника).
7. Завідувач господарства.
8. Електрик (бригада з 5 робітників).
9. SMM-спеціаліст.

Усього на підприємстві налічується 31 робітник, які працюють у різних підрозділах. Організаційну структуру ТОВ «МОТОФОКС» представлено на рис. 2.1.

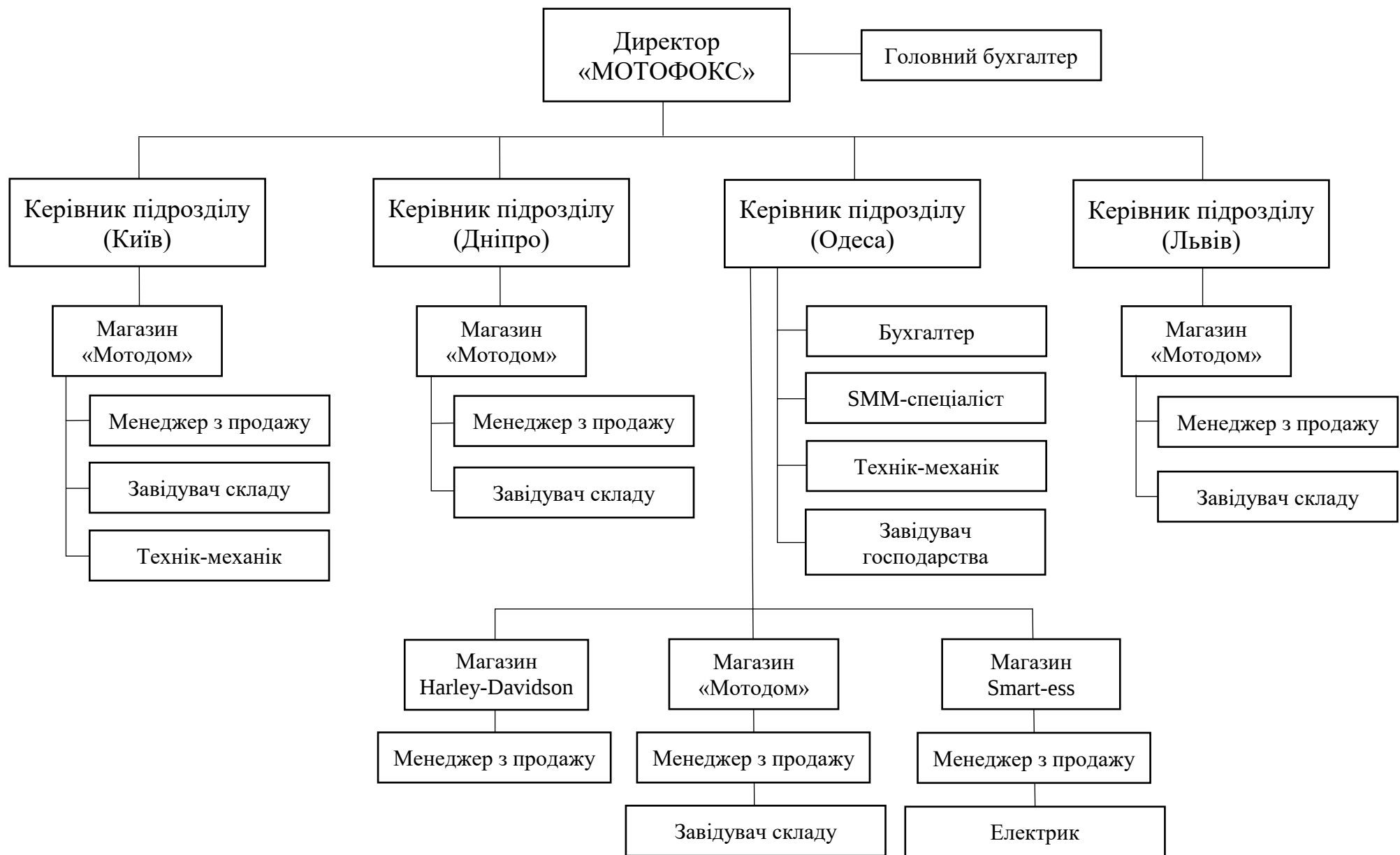


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

В Київському підрозділі постійний штат складається з 7 працівників, у Львові та Дніпрі – з 2 працівників, а в Одесі – з 20 працівників. Через невеликий склад персоналу у певних підрозділах деякі з працівників суміщають обов’язки декількох посад. Так, наприклад, головний директор також керує підрозділом в Одесі, керівники Дніпровського та Львівського підрозділів виконують обов’язки менеджерів з продажу. Крім представлених у структурі працівників, підприємство користується послугами охоронної агенції для забезпечення безпеки магазинів та салонів.

Для того, щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «МОТОФОКС» проаналізуємо фінансовий стан підприємства за допомогою фінансової звітності за останні роки.

Розглядаючи діяльність підприємства у короткостроковій перспективі необхідно оцінити показники його ліквідності. Аналіз ліквідності проводиться для оцінки здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов’язання за рахунок наявних активів. Ліквідність характеризує, наскільки швидко активи підприємства можуть бути перетворені в грошові кошти. Проаналізуємо ліквідність підприємства за трьома показниками: коефіцієнтом поточної ліквідності, коефіцієнтом швидкої ліквідності та коефіцієнтом абсолютної ліквідності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ТОВ «МОТОФОКС»

Показник	Формула розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023 до 2021)
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення > 1)	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,307	1,285	1,239	-0,068
2. Коефіцієнт термінової ліквідності (нормативне значення > 0,8)	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	0,553	0,48	0,454	-0,099
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення > 0,25)	(Грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,034	0,031	0,117	+0,083

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Проведений аналіз ліквідності ТОВ «МОТОФОКС» вказує на проблему з платоспроможністю. Лише значення коефіцієнту поточної ліквідності за період з 2021 по 2023 рр. відповідає нормативному та складає 1,239 у 2023 році, що свідчить про можливість погашення короткострокових боргів за рахунок оборотних активів. Однак разом з тим спостерігається тенденція до зменшення цього показника в динаміці. Такий нестабільний стан підприємства може призвести до збільшення боргових зобов'язань та погіршення взаємовідносин з постачальниками у майбутньому.

Для оцінки здатності підприємства підтримувати стабільний фінансовий стан у довгостроковій перспективі проведемо аналіз показників фінансової стійкості за коефіцієнтами автономії, покриття та самофінансування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «МОТОФОКС»

Показник	Формула розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023 до 2021)
1. Коефіцієнт автономії (нормативне значення > 0,5)	Власний капітал / Валюта балансу	0,059	0,06	0,238	+0,179
2. Коефіцієнт покриття (нормативне значення > 1)	Власний капітал / Позиковий капітал	0,077	0,079	0,313	+0,236
3. Коефіцієнт самофінансування (нормативне значення > 0,5)	Оборотний капітал / Валюта балансу	0,235	0,217	0,182	-0,053

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За період з 2021 по 2023 рр. усі значення показників фінансової стійкості ТОВ «МОТОФОКС» є нижче нормативного значення, що свідчить про складне фінансове становище на підприємстві. Проте варто зазначити, що спостерігається позитивна тенденція до зростання значень коефіцієнтів автономії та самофінансування, що може свідчити про поступове покращення фінансового стану.

Проаналізуємо здатність підприємства генерувати прибуток за основними показниками рентабельності: рентабельність власного капіталу та рентабельність сукупного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників рентабельності ТОВ «МОТОФОКС»

Показник	Формула розрахунку	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна (2023 до 2021)
1. Рентабельність власного капіталу (нормативне значення > 0)	Чистий прибуток / Власний капітал	0,021	0,041	0,116	+0,095
2. Рентабельність сукупного капіталу (нормативне значення > 0)	Операційний прибуток / Валюта балансу	0,05	0,046	0,119	+0,069

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Провівши аналіз показників рентабельності ТОВ «МОТОФОКС» протягом 2021-2023 рр. можна побачити позитивну тенденцію до поступового зростання рентабельності власного капіталу на 9,5% та рентабельності сукупного капіталу на 6,9%, що вказує на прибутковість діяльності ТОВ «МОТОФОКС».

Загалом дані про фінансовий стан підприємства свідчать про необхідність постійного їх моніторингу та розробки відповідних управлінських заходів з метою покращення платоспроможності та фінансової стійкості.

Проаналізуємо внутрішнє середовище ТОВ «МОТОФОКС» за допомогою SNW-аналізу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SNW-аналіз ТОВ «МОТОФОКС»

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позицій		
	S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	3	4
1. Стратегія розвитку підприємства			+
2. Організаційна структура			+
3. Асортимент товарів	+		
4. Відповідність товарів стандартам		+	
5. Асортимент послуг		+	
6. Професійне обслуговування		+	
7. Цінова політика		+	
8. Фінансова стійкість			+
9. Збут продукції		+	
10. Відносини з постачальниками	+		
11. Ексклюзивні дистриб'юторські права	+		
12. Місце розташування	+		
13. Репутація підприємства	+		

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
14. Постійна клієнтська база	+		
15. Використання онлайн-платформ		+	
16. Система просування			+
17. Кваліфікація персоналу		+	

Джерело: складено автором

У ході проведення SNW-аналізу було визначено, що сильними сторонами компанії є асортимент товарів, відносини з постачальниками, наявність ексклюзивних дистриб'юторських прав, місце розташування, репутація та постійна клієнтська база. Не зважаючи на переважаючу кількість сильних сторін, слабкі сторони відіграють суттєву роль у діяльності «МОТОФОКС». До них належать стратегія розвитку, організаційна структура, фінансова стійкість, маркетинг та система просування.

Узагальнимо вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ на «МОТОФОКС» за допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «МОТОФОКС»

Чинники зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Чинники внутрішнього середовища	1. Зростання попиту на силові обладнання. 2. Участь у спеціалізованих заходах. 3. Поява нових бізнес-партнерів. 4. Поява тренду на мотоспорт. 5. Вихід на нові ринки. 6. Розвиток онлайн-торгівлі.	1. Зростання рівня інфляції. 2. Припинення поставок з-за кордону. 3. Нестабільність курсу валют. 4. Сезонність попиту на товари. 5. Поява нових конкурентів на ринку. 6. Зміна смаків споживачів. 7. Зниження платоспроможності населення.
Сильні сторони	С і М	С і З
1. Гарна репутація. 2. Широкий асортимент товарів та послуг. 3. Міцні відносини з постачальниками. 4. Прибутковість діяльності. 5. Постійна клієнтська база. 6. Ексклюзивні дистриб'юторські права. 7. Зручне розташування.	1. Задоволення наявного попиту широким асортиментом товарів та послуг. 2. Розширення дилерської мережі. 3. Розширення клієнтської бази.	1. Укладання довгострокових контрактів з постачальниками. 2. Нівелювання економічної нестабільності за допомогою фінансових ресурсів. 3. Утримання позиції лідера на ринку. 4. Пристосування до сезонності попиту на товари за допомогою широкого асортименту.

Продовження табл. 2.6

Слабкі сторони	Сл і М	Сл і З
1. Відсутність довгострокової стратегії розвитку. 2. Неоптимізоване просування в Інтернеті. 3. Велике навантаження на персонал. 4. Відсутність фінансової стійкості.	1. Участь у спеціалізованих заходах для залучення нових партнерів та споживачів. 2. Укріплення фінансової стійкості за допомогою залучення нових бізнес-партнерів.	1. Розробка гнучкої стратегії розвитку. 2. Залучення кваліфікованого персоналу для укріплення конкурентних переваг.

Джерело: складено автором

Проведений у таблиці 2.6 SWOT-аналіз для ТОВ «МОТОФОКС» показав, що підприємство може задовільнити наявний попит на силові обладнання, мотоцикли та спорядження за рахунок широкого асортименту товарів та послуг. Широкий асортимент також допоможе підприємству пристосуватися до сезонності попиту, надаючи клієнтам можливість придбати брендовий одяг та аксесуари. Гарна репутація, зручне розташування та ексклюзивні дистриб'юторські права сприятимуть утриманню лідерських позицій на ринку та зниженню впливу конкурентів, у чому також допоможе розширення власної дилерської мережі. Укладання довгострокових контрактів з постачальниками призведе до формування міцних відносин та знизить ризик припинення поставок з-за кордону. Наявність постійної клієнтської бази та прибутковість діяльності допоможе нівелювати економічну нестабільність в країні, пов'язану зі зростанням інфляції, нестабільністю курсу валют та зниженням платоспроможності населення. Крім того, керівництву «МОТОФОКС» необхідно розробити гнучку стратегію розвитку, яка допоможе пристосуватися до мінливого зовнішнього середовища. Розроблена стратегія має включати участь у спеціалізованих заходах для залучення нових партнерів та споживачів, які допоможуть укріпити фінансову стійкість підприємства, та роботу з персоналом: пошук та залучення кваліфікованого персоналу для укріплення конкурентних переваг, а також розвиток компетенцій наявного персоналу для просування на нових ринках.

Проаналізуємо фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства (табл. 2.7 та табл. 2.8).

Таблиця 2.7

Матриця можливостей

Ймовірність використання можливостей	Вплив		
	Сильний	Помірний	Малий
Висока	1. Зростання попиту на силове обладнання	1. Участь у спеціалізованих заходах 2. Поява нових бізнес-партнерів	
Середня	1. Поява тренду на мотоспорт 2. Вихід на нові ринки	1. Розвиток онлайн-торгівлі 2. Використання нових каналів просування	
Низька		1. Запуск сервісу прокату мотоциклів	1. Підвищення популярності електромотоциклів

Джерело: складено автором

Таблиця 2.8

Матриця загроз

Ймовірність реалізації загроз	Можливі наслідки			
	Руйнація	Критичний стан	Важкий стан	Легке пошкодження
Висока		1. Зростання рівня інфляції	1. Нестабільність курсу валют 2. Сезонність попиту на товари	1. Збільшення вартості сировини та матеріалів
Середня	1. Припинення поставок з-за кордону	1. Поява нових конкурентів на ринку 2. Зміна смаків споживачів	1. Зниження платоспроможності населення	
Низька			1. Нестача кваліфікованих кадрів	

Джерело: складено автором

Аналіз можливостей з таблиці 2.7 показав, що такі можливості як зростання попиту на силове обладнання, поява тренду на мотоспорт, вихід на

нові ринки, участь у спеціалізованих заходах, а також поява нових бізнес-партнерів мають велике значення для ТОВ «МОТОФОКС», а тому їх варто використовувати. Розвиток онлайн-торгівлі та використання нових каналів просування можна використовувати, якщо в організації залишаться на це ресурси. Підвищення популярності електромотоциклів та запуск сервісу прокату майже не впливають на підприємство, а тому не заслуговують на увагу.

З матриці загроз у таблиці 2.8 видно, що зростання рівня інфляції та припинення поставок з-за кордону являють для підприємства значну небезпеку, а тому потребують швидкого усунення. Такі загрози як нестабільність курсу валют, сезонність попиту на товари, поява нових конкурентів на ринку та зміна смаків споживачів також мають бути усунуті в першу чергу. За загрозами зниження платоспроможності населення, збільшенням вартості сировини та матеріалів необхідно уважно стежити та, при можливості, усунути. Загроза нестачі кваліфікованих кадрів є малоімовірною, проте також не повинна випадати з поля зору керівництва, потребує постійного моніторингу.

2.3. Аналіз конкурентоспроможності та складу персоналу на підприємстві ТОВ «МОТОФОКС»

На ринку роздрібної торгівлі існує багато підприємств, які займаються торгівлею лише мотоциклами, чи аксесуарами та запчастинами до них, чи силовим обладнанням. Проте одиниці розвиваються за усіма трьома напрямками. Враховуючи це, основними конкурентами ТОВ «МОТОФОКС» було визначено ТОВ «Дніпромотор» та ТОВ «Юме Авто Центр».

«Дніпромотор» - підприємство, яке є офіційним дилером з продажу та обслуговування автомобілів, мотоциклів, а також силової техніки Honda. Крім того, компанія є офіційним дилером з продажу та обслуговування таких брендів мотоциклів як KTM та Husqvarna у Дніпропетровській області [29].

«Юме Авто Центр» є відносно новим гравцем на ринку, який працює з липня 2020 року. Підприємство є офіційним дилером мотоциклів, автомобілів та силового обладнання Honda в Україні [31].

Оцінити конкурентоспроможність підприємства у сфері роздрібної торгівлі можна за наступними показниками:

1. Цінова політика – стратегія, яку підприємство використовує для визначення цін на свою продукцію. Оцінити її можна на основі порівняння вартості товарів і послуг відносно основних конкурентів.

2. Система цінового стимулювання – комплекс заходів, які підприємство використовує з метою збільшення обсягів продажів або залучення нових клієнтів шляхом гнучкої цінової політики (знижки, акційні пропозиції, особливі умови покупки).

3. Асортимент товарів та послуг – ширина та глибина асортименту, що дозволяє задовільнити потреби різних груп споживачів.

4. Якість товарів – це поєднання властивостей і характеристик продукції, які забезпечують її здатність відповідати потребам споживачів і дотримуватися встановлених вимог та стандартів.

5. Професіоналізм персоналу характеризується його знанням товару та послуг, вмінні ефективно виконувати свою роботу та знаходити до клієнтів індивідуальний підхід.

6. Швидкість та доступність обслуговування включає час обробки замовлень, швидкість надання послуг та доступ до інформації.

7. Інформування та контакт – надання детальних та зрозумілих консультацій та допомога у вирішенні можливих проблем, які виявляються під час або після покупки продукції підприємства.

8. Маркетинг – сукупність заходів спрямованих на залучення й утримання клієнтів.

9. Репутація – комплекс уявлень про компанію, сформований на основі об'єктивних параметрів, що мають значення для клієнтів. Можна оцінити за допомогою рейтингу компанії на різних сайтах та кількістю позитивних та негативних відгуків.

Проведемо аналіз стратегічної сили ТОВ «МОТОФОКС» та його основних конкурентів за визначеними показниками конкурентоспроможності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка стратегічної сили ТОВ «МОТОФОКС» щодо основних конкурентів

Показник	Вага	«МОТОФОКС»		«Дніпромотор»		«Юме Авто Центр»	
		Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена	Оцінка	Зважена
Цінова політика	0,13	8	1,04	9	1,17	8	1,04
Система цінового стимулювання	0,08	8	0,64	7	0,56	9	0,72
Асортимент мотоциклів	0,08	10	0,8	9	0,72	6	0,48
Асортимент силового обладнання	0,05	10	0,5	7	0,35	8	0,4
Асортимент супутніх товарів	0,08	10	0,8	8	0,64	8	0,64
Якість товару	0,13	9	1,17	9	1,17	10	1,3
Асортимент послуг	0,08	8	0,64	9	0,72	9	0,72
Професіоналізм персоналу	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9
Швидкість та доступність обслуговування	0,06	8	0,48	9	0,54	9	0,54
Інформування та контакт	0,06	8	0,48	8	0,48	9	0,54
Маркетинг	0,07	7	0,49	8	0,56	8	0,56
Репутація	0,08	10	0,8	7	0,56	9	0,72
Разом	1	-	8,64	-	8,17	-	8,56

Джерело: складено автором

Графічно отримані результати представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Оцінка стратегічної сили ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

Проведене дослідження показало наступні результати: «МОТОФОКС» та «Юме Авто Центр» отримали майже однакові бали – 8,64 та 8,56 відповідно, що

свідчить про високу конкурентоспроможність цих двох підприємств. В свою чергу, «Дніпромотор» було оцінено на 8,17 балів з 10 можливих, що також є високим показником. Найвищу оцінку ТОВ «МОТОФОКС» отримало за асортимент товарів та репутацію. Проте, у порівнянні з конкурентами, такі показники асортимент послуг, швидкість та доступність обслуговування, інформування і контакт з клієнтом, маркетинг та просування потребують додаткового розвитку.

Персонал підприємства є ключовим фактором у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проаналізуємо забезпеченість підприємства робочою силою за допомогою дослідження руху трудових ресурсів за 2021-2023 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз руху трудових ресурсів ТОВ «МОТОФОКС» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення показника (+, -) 2023 р. у порівнянні з 2021 р.	
				абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Чисельність персоналу на початок року, чол.	19	23	33	14	173,7
Кількість прийнятого персоналу, чол.	5	12	1	-4	20,0
Кількість звільненого персоналу, чол.	1	2	6	5	600,0
Кількість звільнених за власним бажанням і запорушення трудової дисципліни, чол.	1	2	6	5	600,0
Чисельність персоналу на кінець року, чол.	23	33	28	5	121,7
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	21	28	31	10	147,6
Кількість працівників, що пропрацювали весь рік, чол.	18	23	29	11	161,1
Коефіцієнт обороту по прийому працівників	0,238	0,429	0,032	-0,206	13,5
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,048	0,071	0,194	0,146	406,5
Коефіцієнт загального обороту	0,286	0,500	0,226	-0,060	79,0
Коефіцієнт плинності кадрів	0,048	0,071	0,194	0,146	406,5
Коефіцієнт сталості персоналу підприємства	0,857	0,821	0,935	0,078	109,1

Джерело: складено автором

З даних, наведених в таблиці 2.10, видно, що за період з 2021 по 2023 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання середньооблікової чисельності персоналу на 10 чоловік або на 47,6% та кількості працівників, що пропрацювали увесь рік на 11 чоловік або на 61,1%, що, в свою чергу, призвело до зростання коефіцієнту сталості персоналу підприємства на 9,1%.

Однак на підприємстві також спостерігається зростання значень коефіцієнта обороту по вибуттю та коефіцієнта плинності кадрів. Такі зміни обумовлюються виїздом частини персоналу за кордон з початком воєнних дій на території України, а також складнощах у пошуку нового кваліфікованого персоналу для початку роботи з силовим обладнанням.

Станом на сьогодні середньооблікова чисельність працівників ТОВ «МОТОФОКС» складає 31 особи. З них чоловіки складають 83,9% (26 осіб), а жінки – 16,1% (5 осіб).

Вікову структуру персоналу представлено на рис. 2.3.

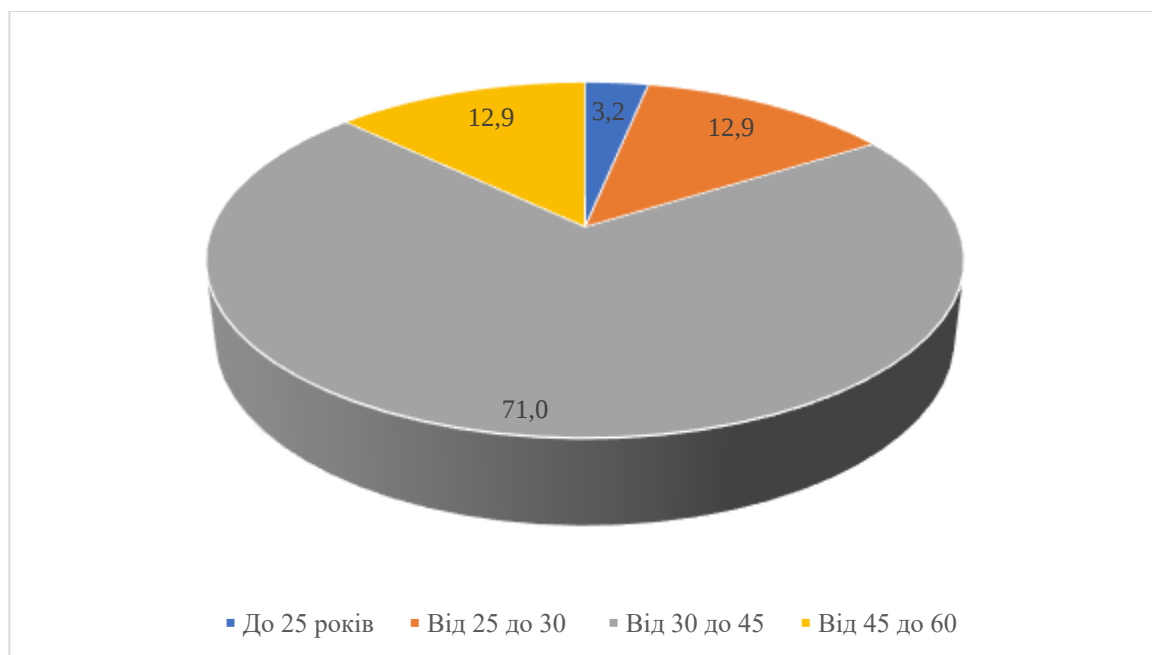


Рис. 2.3. Вікова структура персоналу ТОВ «МОТОФОКС», %

Джерело: складено автором

Згідно з наведеними на рис. 2.3 даними, у структурі персоналу переважають працівники віком від 30 до 45 років – 71% від загальної

чисельності, по 12,9% становлять працівники віком від 25 до 30 та від 45 до 60 років, лише 3,2% – працівники віком до 25 років. Ці дані свідчать про те, що колектив підприємства є досить молодим, і кадровий склад персоналу має перспективи до професійного росту.

Проведемо аналіз кадрового складу підприємства за стажом роботи на ТОВ «МОТОФОКС» (рис. 2.4).

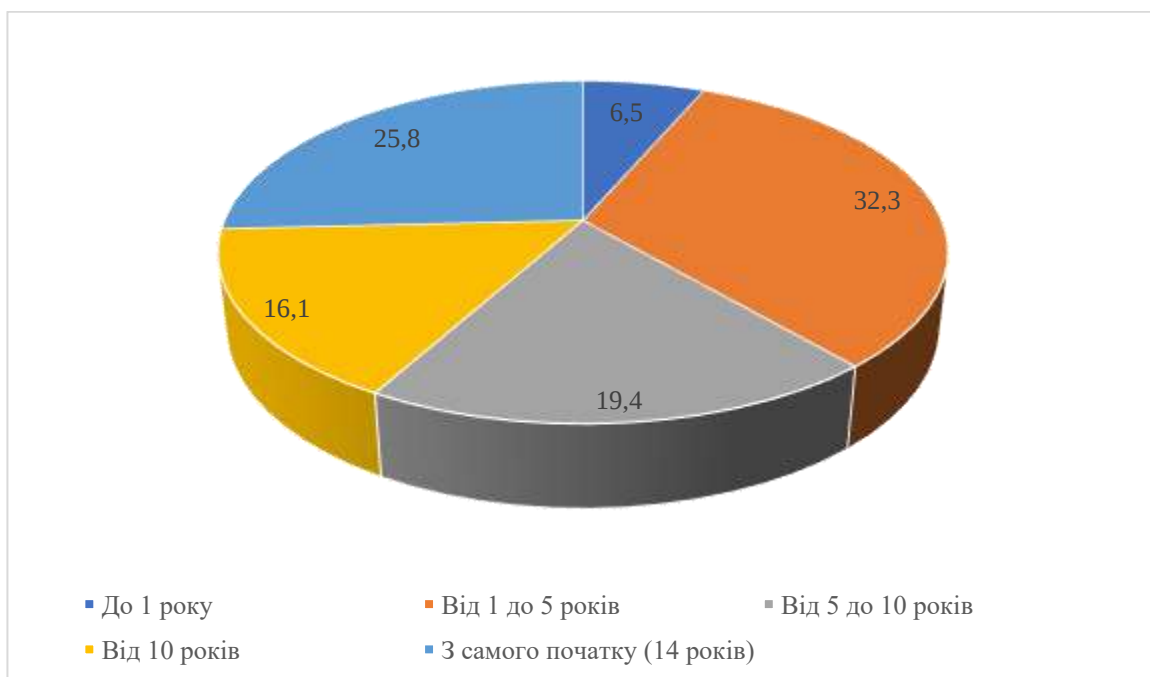


Рис. 2.4. Стаж роботи працівників на ТОВ «МОТОФОКС», %

Джерело: складено автором

Значна частка персоналу працює на «МОТОФОКС» з моменту його відкриття – 25,8%. Найбільша частка працівників має стаж роботи від 1 до 5 років, - 32,3%. Такий великий відсоток відносно нових працівників пояснюється розширенням діяльності підприємства за останні декілька років – відкриттям магазину силового обладнання та залученням спеціаліста з реклами. Загалом наведені дані можуть свідчити про відданість персоналу, оскільки більшість робітників працюють на підприємстві тривалий час.

Грошове стимулювання відіграє значну роль на підприємстві ТОВ «МОТОФОКС», проаналізуємо рівень основної заробітної плати працівників за останні чотири роки (рис. 2.5).

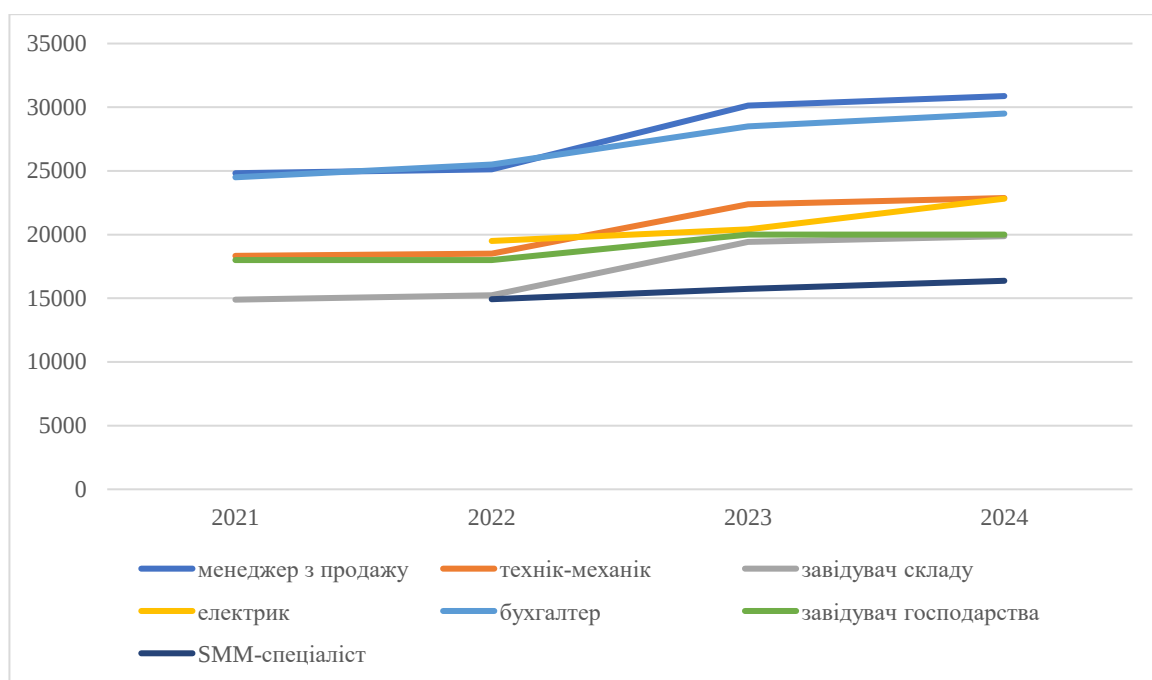


Рис. 2.5. Середній рівень основної зарплатної плати для посад на ТОВ «МОТОФОКС» за 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором

Аналіз зарплатної основної плати працівників показав, що починаючи з 2022 року відбулось значне підвищення зарплатної плати працівників усіх посад, що обумовлено зростанням інфляції та зменшенням обсягу роботи, за рахунок якої більшості категоріям працівників нараховувався відсоток. Крім того, починаючи з 2022 року на підприємстві з'явилися нові посади – електрики та SMM-спеціаліст, що пов'язано з освоєнням підприємства ринку силового обладнання.

Крім основної зарплатної плати, деякі працівники отримують додаткову в залежності від обсягу роботи. Так менеджери отримують 5% від вартості проданої продукції, техніки-механіки та електрики – 40% від обсягів реалізації послуг. Також персонал, залучений до участі в спеціалізованих заходах отримує додаткові премії та додаткові винагороди у вигляді брендированих речей від магазину.

Проведемо аналіз ефективності використання людських ресурсів підприємства ТОВ «МОТОФОКС» за 2021-2023 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ
«МОТОФКС» за 2021-2023 рр.**

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення показника (+, -) 2023 р. у порівнянні з 2021 р.	
				абсолютне	відносне, %
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	21	28	31	+10	+47,6
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	5496,12	7568,28	9404,6	+3908,48	+71,1
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	458,01	630,69	783,72	+325,71	+71,1
4. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	41916,4	36806	144080,3	+102163,9	+243,73
5. Продуктивність праці на 1 особу, тис. грн.	1996,01	1314,5	4647,75	+2651,74	+132,9

Джерело: складено автором

Аналіз показників ефективності показів, що зміни обсягів реалізації товарів ТОВ «МОТОФКС» за період з 2021-2023 рр. супроводжувалось відповідними змінами у показниках ефективності використання трудових ресурсів. Збільшення середньооблікової чисельності працівників на 10 осіб за увесь аналізований період призвело до значного зростання продуктивності праці у розрахунку на одну особу. Так за період з 2021 року до 2023 року продуктивність праці зросла на 2651,74 тис. грн. або на 132,9%.

Висновки до другого розділу

На підставі проведеного аналізу основних тенденцій розвитку галузі торгівлі було встановлено, що, незважаючи на загальне зниження економічної активності, сектор залишився одним із найбільш стабільних та успішних, що підтверджують статистичні дані щодо товарообороту. Водночас з 2022 року спостерігається реструктуризація сектору торгівлі: зростає попит на товари

першої необхідності, такі як продукти харчування, ліки, засоби для автономного забезпечення.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «МОТОФОКС» було виокремлено фактори, які найбільше впливають на підприємство: розвиток електронної комерції, впровадження сучасних технологій, зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку, припинення поставок з-за кордону та нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення. Ці результати підтверджуються розробленими матрицями можливостей та загроз.

Було розглянуто особливості ТОВ «МОТОФОКС», основні напрямки його діяльності (торгівля мотоциклами, спортивним спорядженням, деталями до мотоциклів, сонячною енергетикою) та організаційну структуру.

Аналіз фінансового стану вказує на стабільність підприємства загалом, проте потребує постійного моніторингу та розробки відповідних управлінських заходів з метою покращення платоспроможності та фінансової стійкості, показники яких не відповідають нормативному значенню.

Проведений аналіз конкурентів показав про високу конкурентоспроможність ТОВ «МОТОФОКС» та необхідність у додатковому розвитку асортименту послуг, швидкості та доступності обслуговування, інформування клієнтів, а також маркетингу та просування.

Було проаналізовано склад персоналу підприємства за різними ознаками (статтю, віком, стажем роботи), а також проведено аналіз динаміки фонду оплати праці за 2021-2023 роки, внаслідок чого було проведено аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МОТОФОКС». Аналіз показав, що збільшення середньооблікової чисельності працівників на 10 осіб за увесь аналізований період призвело до значного зростання продуктивності праці у розрахунку на одну особу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТОВ «МОТОФОКС»

3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС»

На підприємстві «МОТОФОКС» розробкою та реалізацією планів зі стратегічного управління людськими ресурсами займається головний директор, його представники у кожному підрозділі та за деякі аспекти відповідає завідуючий господарством. При роботі з людськими ресурсами на підприємстві прийнято дотримуватися певних принципів (рис. 3.1).

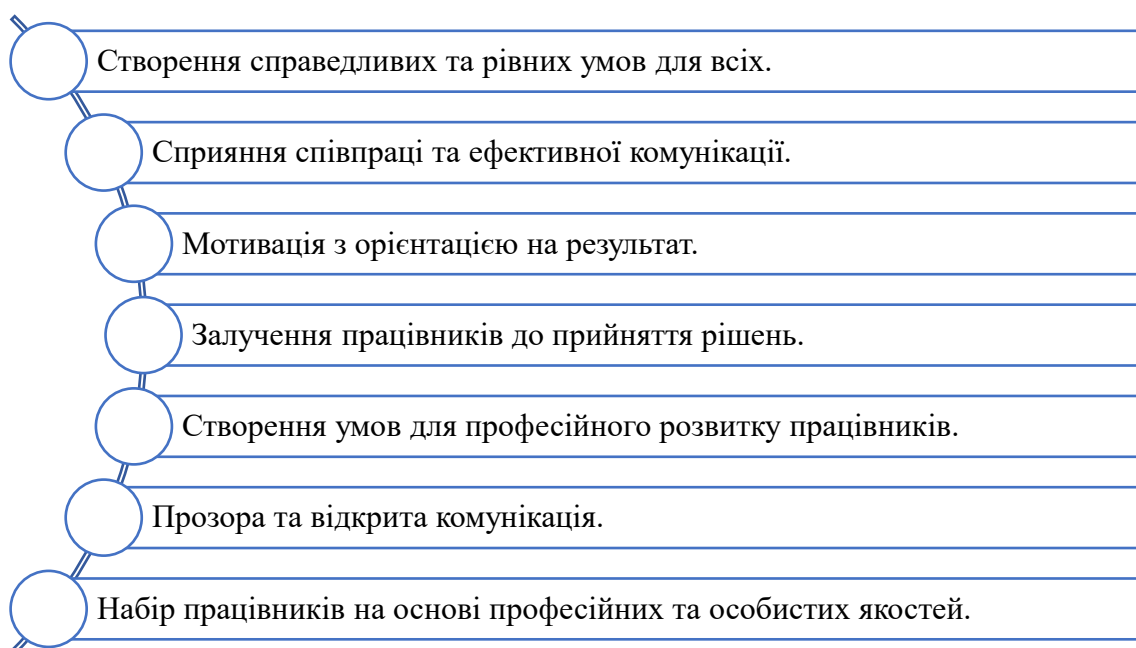


Рис. 3.1. Принципи роботи з людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

Система управління персоналом на ТОВ «МОТОФОКС» реалізується за наступними напрямками:

1. Аналіз та планування робіт. Керівник розробляє стратегію, спрямовану на ефективне використання, розвиток та утримання персоналу, а також досягнення цілей. Для цього він аналізує потребу в працівниках,

показники ефективності діяльності, оцінює ризики та фактори, які впливають на їх роботу.

2. Пошук та набір працівників. Перед початком пошуку нових працівників на посаду керівник розробляє профіль кандидата, в якому перераховує вимоги до потенційного працівника (навички та кваліфікація, особисті якості, досвід роботи). На підприємстві «МОТОФОКС» пошук кандидатів найчастіше здійснюється через рекомендації знайомих, проте інколи використовуються онлайн-платформи для пошуку працівників, такі як roboota.ua та work.ua. З кандидатами на посаду проводиться співбесіда, після якої починається випробувальний робочий період.

3. Створення умов праці. Керівник забезпечує працівників комфортним та безпечним робочим місцем, а також усім необхідним для роботи. В свою чергу, завідуючий господарством у Одеському підрозділі допомагає створити комфортну атмосферу та задовільнити деякі потреби інших працівників в магазинах та у ремонтній зоні (чай, кава, печиво, задовільна температура у приміщеннях тощо).

4. Мотивація та стимулювання праці. Крім забезпечення комфортними умовами праці, на підприємстві переважно діють грошові стимули: техніки-механіки й електрики отримують додатковий відсоток з надання послуг, менеджери з продажу та продавці-консультанти – премію з кожного проданого мотоциклу. Також кожний працівник може додатково заробити гроші, виконуючі невеликі доручення, які не пов'язані безпосередньо з його посадовими обов'язками, або при участі в організації заходів присвячених визначним датам та відкриттю мотосезону.

5. Навчання і розвиток. На підприємстві усім працівникам пропонується проходження онлайн-курсів від KAWASAKI та Harley-Davidson для підвищення кваліфікації та навичок продажу (для менеджерів та продавців), ремонту та сервісного обслуговування (для механіків). Пройти ці курси можна на офіційних сайтах брендів. На основі пройденого курсу працівники отримують

сертифікати, які враховуються при продовженні дилерського договору про співпрацю магазинів з брендами на наступний період.

6. Оцінка людських ресурсів проводиться за співставленням результатів роботи та поставлених цілей на основі опитувань клієнтів та співбесіди з працівниками. Після аналізу отриманих результатів керівник приймає подальші рішення щодо перспектив кар'єрного росту, підвищення заробітної плати, впровадження додаткових курсів або звільнення.

Усі представлені напрямки взаємопов'язані та залежать один від одного. Ефективність робіт за одним із них впливає на продуктивність та ефективність системи управління загалом.

Для з'ясування напрямків, які потребують подальшого удосконалення, оцінимо ефективність системи управління людськими ресурсами. Для цього на підприємстві «МОТОФОКС» було проведено анкетне опитування серед працівників за основними функціями управління людськими ресурсами. Метою анкетування є з'ясування наявних на підприємстві проблем. Перелік можливих проблем наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Перелік проблем в управлінні людськими ресурсами, за якими проводилось анкетування працівників ТОВ «МОТОФОКС»

№ з/п	Функції управління людськими ресурсами	Проблема в управлінні людськими ресурсами
1	Розробка стратегії управління людськими ресурсами	Відсутність чіткої та обґрунтованої стратегії управління людськими ресурсами на підприємстві
2	Планування робіт з управління персоналом	Збільшення кількості працівників не веде до суттєвого покращення робочих результатів на підприємстві
3	Пошук та набір персоналу	Підбір персоналу відбувається не за планами розвитку, а у відповідь на появу термінової потреби
4	Навчання та адаптація персоналу	Процес адаптації персоналу не організований, нові працівники довго освоюються та допускають помилки
5		Компетентність працівників не відповідає вимогам поставлених завдань
6		Навчання персоналу відсутнє або є неефективним
7	Використання людських ресурсів	Неефективне використання робочого часу на підприємстві
8		Висока плинність кадрів

Продовження табл. 3.1

9	Розробка систем оплати та стимулювання праці	Відсутня прозора системи оплати праці
10		Результати роботи не впливають на рівень оплати праці
11		Співробітники не зацікавлені у якісному виконанні роботи, не проявляють ініціативи
12	Оцінка роботи персоналу	Немає чіткої методики оцінки ефективності персоналу
13		Критерії оцінки персоналу не відповідають вимогам до конкретної посади
14		Відсутня система контролю за працівниками
15		Низький рівень продуктивності праці персоналу
16	Формування корпоративної культури	Соціально-психологічний клімат на підприємстві не сприяє ефективній праці персоналу
17		Правила щодо підвищення і переміщення працівників виникли хаотично або є застарілими

Джерело: складено автором на основі [3]

В опитуванні приймало участь 19 респондентів (працівники усіх підрозділів). Враховуючи кількість респондентів та наведених в опитуванні проблем, пропонуємо визначити ефективність управління на підприємстві за наступною шкалою:

- 0-19 балів – управління людськими ресурсами є ефективним;
- 20-38 балів – управління людськими ресурсами в цілому є ефективним, проте деякі функції управління потребують додаткового розвитку;
- 39-57 балів – багато функцій управління людськими ресурсами на підприємстві реалізуються не в повному обсязі, проте їх рівень достатній для забезпечення нормальної діяльності;
- 58 і більше – управління людськими ресурсами є неефективним та потребує значних удосконалень [3, с. 118].

Респондентам було запропоновано відмітити проблеми, які, на їх думку, присутні в системі управління людськими ресурсами на підприємстві «МОТОФОКС». За результатами анкетного опитування було отримано 43 бали, що вказує на наявність певних проблем у реалізації функцій управління (рис. 3.2).

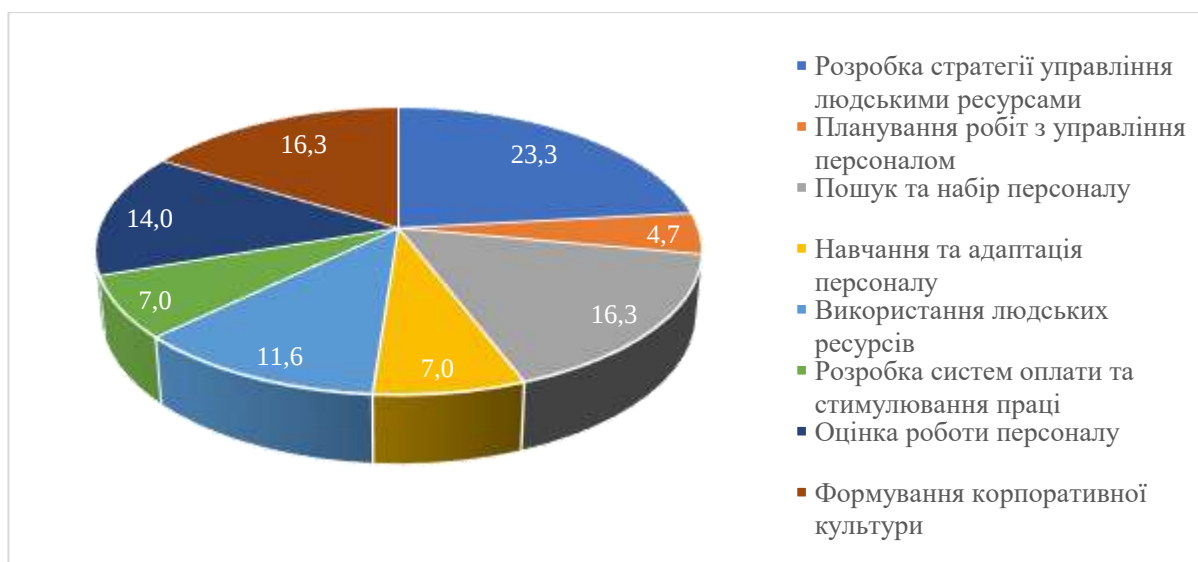


Рис. 3.2. Проблеми в функціях управлінні людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС», %

Джерело: складено автором

На ТОВ «МОТОФОКС» найбільше проблем спостерігається в реалізації таких функцій управління як розробка стратегії управління людськими ресурсами – 23,3% від загальної кількості визначених проблем, пошук та набір персоналу та формування корпоративної культури – по 16,3%, оцінка роботи персоналу – 14%. Результати анкетування щодо наявних проблем за цими функціями наведені на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Проблеми в управлінні людськими ресурсами підприємства ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

Аналіз результатів проведеного опитування показав, що найбільшими проблемами в системі управління людськими ресурсами є наступні: відсутність чіткої методики оцінки ефективності персоналу, хаотичність або застарілість правил підвищення і переміщення працівників, підбір персоналу здійснюється у відповідь на появу термінової потреби, а також відсутність чіткої та обґрунтованої стратегії управління на підприємстві.

Наявні на підприємстві «МОТОФОКС» проблеми в управлінні негативно впливають на розвиток компетенцій працівників, що призводить до зниження мотивації до самовдосконалення, неефективного використання кадрових ресурсів і відсутності стимулів для розвитку необхідних компетенцій, що загалом послаблює ефективність роботи підприємства.

На основі усього вищенаведеного, основними напрямками удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС» було визначено:

1. Розробка гнучкої стратегії управління людськими ресурсами. Стратегія має враховувати велику кількість факторів, а тому підприємство має бути готовим до швидкої адаптації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Гнучка стратегія управління людськими ресурсами дозволить швидко перепрофілювати персонал та вирішувати поточні завдання.

2. Відбір та набір персоналу. Розробка ефективної методики для підбору персоналу дозволить підприємству оптимізувати та покращити свою трудову діяльність за рахунок залучення нового компетентного персоналу. Також це допоможе зменшити плинність кадрів та витрати часу на адаптацію нових працівників.

3. Розвиток навичок та компетенцій персоналу. В умовах швидкого технологічного розвитку та ринкових змін, постійний розвиток та навчання працівників стає ключовим фактором успіху. Підприємство повинно інвестувати в розвиток навичок та компетенцій персоналу для того, щоб посилити свої конкурентні позиції на ринку.

4. Створення чіткої системи оцінки ефективності. Критерії оцінки ефективності мають бути прозорими та відомими усім працівникам підприємства для того, щоб кожен мав уявлення про те як покращити свою діяльність та прагнув до розвитку.

3.2. Заходи з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» на основі компетентнісного підходу

Для удосконалення системи управління людськими ресурсами на ТОВ «МОТОФОКС» пропонуємо використати компетентнісний підхід. Основою цього підходу є використання моделей компетенцій, а тому варто розробити моделі для усіх посад, а в першу чергу – для менеджерів з продажів, оскільки персонал на підприємстві переважно складається саме з них.

Для побудови моделі компетенцій для менеджера з продажу необхідно визначити ключові навички, знання та поведінкові характеристики, які дозволяють працівнику ефективно виконувати свої завдання і досягати цілей компанії. Для того, щоб скласти перелік компетенцій, які потенційно можуть увійти до моделі компетенцій, було проаналізовано посадові інструкції менеджерів з продажу, а також використано словник компетенцій гарвардського університету. Відібрані компетенції можна розділити на категорії:

1. Функціональні (професійні) – безпосередньо пов'язані з основними завданнями й обов'язками менеджера з продажу: професійність, вміння працювати з технологічними системами, аналітичні здібності, вміння вести переговори, володіння іноземними мовами.

2. Поведінкові – компетенції, що пов'язані з поведінкою та взаємодією працівника з клієнтами, колегами та керівництвом: комунікабельність, управління конфліктами, вміння працювати в команді, цілеспрямованість, адаптивність.

3. Особистісні – компетенції, що описують особистісні якості, які сприяють успіху на роботі менеджера з продажу: ініціативність, стресостійкість, креативність, самоорганізованість, прагнення до розвитку, лідерство.

Модель компетенцій включатиме лише вісім компетенцій. Для того, щоб визначити ті, що увійдуть до моделі, було проведено анкетування серед персоналу підприємств. Працівникам було надано перелік з компетенцій, значимість яких вони мали оцінити за 5-бальною шкалою, де 1 бал – компетенція майже не впливає на діяльність менеджера з продажу, 5 балів – компетенція має важливе значення для виконання роботи. Результати проведеного анкетування представлено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати анкетування щодо значимості компетенцій для менеджера з продажу

Компетенція	Бал респондентів, чол.					Загальна оцінка
	1	2	3	4	5	
1. Професійність			3	14	18	155
2. Вміння працювати з технологіями		6	9	10	10	129
3. Аналітичні здібності		1	8	14	11	137
4. Вміння вести переговори			5	8	22	157
5. Володіння іноземними мовами		3	15	8	9	128
6. Комунікабельність			1	15	19	158
7. Управління конфліктами			2	15	18	156
8. Вміння працювати в команді	1	1	7	14	12	140
9. Цілеспрямованість		3	9	12	11	136
10. Адаптивність		1	4	15	15	149
11. Ініціативність	1	3	11	14	6	126
12. Стресостійкість		1	5	11	18	151
13. Креативність	1	2	10	14	8	131
14. Самоорганізованість			7	10	18	151
15. Прагнення до розвитку	1	1	9	15	9	135
16. Лідерство	1	3	16	7	8	123

Джерело: складено автором

Загальну оцінку значимості кожної компетенції було підраховано шляхом множення результатів респондентів на оцінку, яку вони надали кожній компетенції та сумуванням результатів за кожною оцінкою. Отриманий рейтинг значимості компетенцій для персоналу ТОВ «МОТОФОКС» наведено на рисунку 3.3.

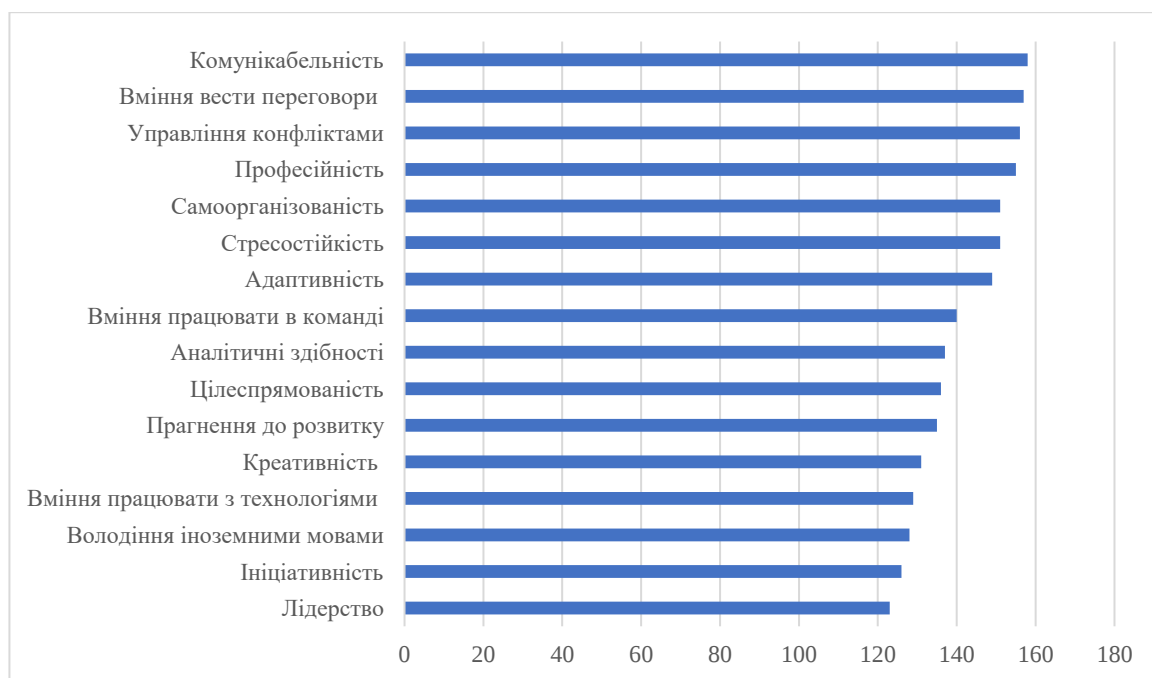


Рис. 3.3. Рейтинг значимості компетенцій для менеджера з продажів ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

За результатами проведеного анкетного опитування та відповідного рейтингування було відібрано 8 компетенцій, які необхідні для ефективної діяльності менеджера з продажу на ТОВ «МОТОФОКС». Цими компетенціями стали: комунікабельність, вміння вести переговори, управління конфліктами, професійність, самоорганізованість, стресостійкість, адаптивність та вміння працювати в команді. Характеристику обраних компетенцій наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика обраних компетенцій для посади менеджера з продажу

Компетенція	Характеристика
Функціональні (професійні) компетенції	
Професійність	володіння і вміння застосовувати на практиці набуті знання про продукцію, ринок, конкурентів, а також набутий досвід в професійній сфері
Вміння вести переговори	взаємне спілкування між індивідами з метою досягнення сумісного рішення за рахунок вміння слухати та побудови довіри

Продовження табл. 3.3

Поведінкові компетенції	
Комунікабельність	передача інформації та думки різними способами індивідам або групам осіб таким чином, щоб залучити клієнта та допомогти йому зрозуміти повідомлення
Управління конфліктами	співпраця з іншими в напруженій ситуації, використання різних методів для послаблення конфлікту між двома або більше особами, що призводить до вирішення проблеми
Вміння працювати в команді	вміння співпрацювати з колективом з метою збільшення продаж за рахунок обміну досвідом, знаннями та просуванню супутніх товарів
Адаптивність	вміння ефективно функціонувати в нових обставинах та умовах змін у робочому середовищі, швидко до них пристосовуватись
Особистісні компетенції	
Стресостійкість	підтримання звичної результативності під тиском, вміння долати стрес прийнятим для організації методом
Самоорганізованість	здатність свідомо організовувати свою діяльність і поведінку, дотримуючись порядку, дисципліни та ефективного використання часу

Джерело: складено автором

Відібрані функціональні, поведінкові та особистісні компетенції є основними показниками компетентності менеджера з продажу на підприємстві «МОТОФОКС». Вони представлені в оптимальній кількості та не перетинаються між собою. При роботі з персоналом наявність цих компетенцій та їх ступінь розвитку необхідно враховувати першочергово, особливо при прийомі на роботу нового працівника на посаду менеджера чи продавця-консультанта.

На основі цих даних було розроблено просту та логічну модель компетенцій для менеджера з продажу, яка враховує позитивні та негативні поведінкові індикатори (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Модель компетенцій менеджера з продажу

Позитивні індикатори	Негативні індикатори
Професійність	
- диплом, що підтверджує спеціалізацію; - досвід роботи у продажах; - систематичне проходження курсів підвищення кваліфікації.	- відсутність вищої освіти; - відсутність досвіду у продажах; - не прагне до самовдосконалення та саморозвитку.
Вміння вести переговори	
- володіє навичкою активного слухання; - розвинутий емоційний інтелект; - знання стратегій та технік переговорів.	- не уважно слухає та перебиває співбесідника; - не вміє зчитувати ситуацію; - відсутні знання щодо стратегій та технік.

Продовження табл. 3.4

Комунікабельність	
- підтримує зворотній зв'язок з колегами та клієнтами; - великий словниковий запас та виразність мовлення; - вміє доречно, чітко та послідовно викладати інформацію.	- уникає контакту з клієнтами та співробітниками; - у мові присутні слова "паразити"; - наявні труднощі у логічному висловленні думок та пропозицій.
Управління конфліктами	
- використовує дипломатичний підхід до роз'яснення ситуації; - здатен залишатися зосередженим та відкритим до усіх сторін конфлікту; - вміє робити висновки з конфлікту.	- провокує конфліктні ситуації; - під час конфлікту втрачає концентрацію, губиться; - втручається та обирає чиюсь сторону під час суперечок.
Вміння працювати в команді	
- вміє підтримати гарні відносини з колективом; - розуміє своє місце в команді та прагне зробити свій внесок в загальну справу; - прагне підтримати та допомогти колегам.	- намагається відокремитись від колег; - намагається зробити усю роботу власноруч, не цікавиться думкою інших; - ігнорує прохання колег про допомогу.
Адаптивність	
- швидко пристосовується до нових умов; - ефективно працює в умовах невизначеності; - використовує розмаїття із вигодою.	- чинить опір змінам; - показники ефективності під час змін падають; - «традиційне» мислення без спроби побачити ширшу картину.
Стресостійкість	
- зберігає спокій у стресових ситуаціях; - ефективно виконує обов'язки в умовах навантаження; - підтримує баланс між професійними і непрофесійними обов'язками.	- проявляє надмірну збудженість в умовах тиску; - не може працювати в стресових ситуаціях; - не може розмежовувати професійне та особисте.
Самоорганізованість	
- вчасно виконує завдання та прибуває на роботу; - раціонально використовує час; - встановлює чіткі цілі та досягає їх.	- не притримується строків виконання роботи; - запізнюється на роботу; - не може розподілити пріоритетність справ.

Джерело: складено автором

Поведінкові індикатори, наведені у моделі, представляють собою безпосередньо вимірювані приклади поведінки працівника, що спостерігаються під час роботи, що робить модель компетенцій зручною у використанні, оскільки наявність відібраних компетенцій легко відстежити у потенційних кандидатах на посаду під час інтерв'ю або випробувального періоду.

Для розробки системи оцінки та розвитку компетентностей менеджерів з продажу підприємства ТОВ «МОТОФОКС» доцільно вдосконалити розроблену за індикаторами модель компетенцій, використовуючи оптимальні три рівні розвитку (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Трирівнева модель компетенцій менеджера з продажу

Компетенція	Класифікація рівнів
Комунікабельність	1 рівень: уникає контакту з клієнтом, не зацікавлений у комунікації
	2 рівень: може встановити контакт з покупцем, однак це не призводить до бажаного результату
	3 рівень: швидко знаходить спільну мову з клієнтом, чітко доносить інформацію, підкріплюючи її прикладами з життєвого досвіду
Вміння вести переговори	1 рівень: розуміння основ переговорного процесу, ведення переговорів щодо простих питань
	2 рівень: здатний аналізувати позицію співрозмовника та будувати стратегію переговорів
	3 рівень: майстерне володіння складними техніками і стратегіями
Управління конфліктами	1 рівень: не може впоратись з конфліктною ситуацією, піддається емоціям
	2 рівень: здатен врегулювати конфліктну ситуацію, але губиться у разі конфронтації
	3 рівень: вправно вирішує конфлікти, контролює ситуацію та усуває негативні наслідки
Професійність	1 рівень: розуміння основ продажу та основних характеристик товарів
	2 рівень: розуміння характеристик продукту, його переваг для різних сегментів, здатен порівнювати продукт з іншими
	3 рівень: глибоке володіння знаннями щодо особливостей ринку, продукції та послуг, а також технік продаж
Самоорганізованість	1 рівень: має складності з розподілом обов'язків та часу.
	2 рівень: вкладається у дедлайни, інколи втрачає концентрацію
	3 рівень: встановлює цілі, притримується пріоритетів, вміє управляти часом
Стресостійкість	1 рівень: під час стресу демонструє надмірну збудженість, складності у контролі емоцій
	2 рівень: здатен виконувати роботу в умовах тиску, присутні ознаки хвилювання
	3 рівень: зберігає спокій та проявляє впевненість в стресових умовах
Адаптивність	1 рівень: уникає будь-яких нововведень
	2 рівень: потребує багато часу на пристосування до несподіваних змін
	3 рівень: швидко пристосовується до нових умов, ефективно в них функціонує
Вміння працювати в команді	1 рівень: не може налагодити відносини з колективом, прагне відсторонитись від інших
	2 рівень: здатен встановити контакт з колегами, але часто змагається з ними та бере на себе велику кількість завдань, які не може вчасно виконати
	3 рівень: ефективно співпрацює з іншими, активно намагається допомогти та гарно виконує свою роль у команді

Джерело: складено автором на основі [20]

Оцінимо рівень володіння компетенціями менеджерів, які працюють у Одеському підрозділі ТОВ «МОТОФОКС». Для цього спочатку встановимо вагомість коефіцієнтів компетенцій для працівників. Вагомість компетенцій визначитиметься за формулою 3.1, відношенням суми балів за i -тою компетенцією до загальної суми балів за усіма ключовими компетенціями, при чому сума вагових коефіцієнтів усіх компетенцій дорівнюватиме одиниці [8]:

$$a_i = \frac{\sum_{i=1}^n y_i(E_t)}{\sum_{i=1}^n \sum_{t=1}^n y_i}, \quad (3.1)$$

де a_i – ваговий коефіцієнт i -тої компетенції;

i – номер компетенції;

$y_i(E_t)$ – бал присвоєний i -тій компетенції експертом;

$\sum y_i(E_t)$ – сума балів всіх експертів за i -тою компетенцією;

$\sum \sum y_i(E_t)$ – сума балів всіх експертів за всіма компетенціями.

За допомогою раніше проведеного опитування працівників «МОТОФОКС» щодо рейтингу значимості компетенцій розрахуємо вагові коефіцієнти для усіх відібраних компетенцій (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок вагових коефіцієнтів компетенцій менеджеру з продажу

Компетенції	Сума балів експертів за компетенцією, $\sum y_i(E_t)$	Ваговий коефіцієнт компетенції, a_i
Комунікабельність	158	0,13
Вміння вести переговори	157	0,129
Управління конфліктами	156	0,128
Професійність	155	0,127
Самоорганізованість	151	0,124
Стресостійкість	151	0,124
Адаптивність	149	0,122
Вміння працювати в команді	140	0,115
$\sum \sum y_i(E_t)$	1217	1

Джерело: складено автором

Оцінка компетенцій менеджерів з продажу Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС» представлена у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка компетенцій менеджерів з продажу Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС»

Компетенція	Ваговий коефіцієнт, ai	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал	Рівень розвитку, бал	Сер. оцінка бал
		Менеджери Harley-Davidson				Менеджери «Мотодом»						Менеджери Smart-ess			
		1		2		3		4		5		6		7	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Комунікабельність	0,13	8	1,083	10	1,257	9	1,127	5	0,737	3	0,607	10	1,3	10	1,3
		9		10		9		6		6		10		10	
		8		9		8		6		5		10		10	
Вміння вести переговори	0,129	8	1,161	9	1,161	10	1,204	8	0,946	3	0,473	9	1,118	10	1,29
		10		9		9		7		4		9		10	
		9		9		9		7		4		8		10	
Управління конфліктами	0,128	9	1,152	10	1,109	8	0,981	3	0,597	5	0,683	9	1,067	9	1,152
		9		8		8		5		5		8		9	
		9		8		7		6		6		8		9	
Професійність	0,127	8	1,058	9	1,016	10	1,27	8	1,016	5	0,762	9	1,143	10	1,27
		9		8		10		8		7		9		10	
		8		7		10		8		6		9		10	
Саморганізованість	0,124	10	1,24	10	1,24	10	1,24	6	0,785	5	0,661	8	0,909	9	1,033
		10		10		10		6		6		7		8	
		10		10		10		7		5		7		8	
Стресостійкість	0,124	7	0,909	9	1,033	10	1,199	9	1,116	10	1,199	10	1,199	10	1,199
		7		8		10		9		10		10		10	
		8		8		9		9		9		9		9	
Адаптивність	0,122	9	1,057	10	1,098	8	0,976	10	1,139	9	1,098	10	1,179	10	1,179
		9		8		8		9		9		10		10	
		8		9		8		9		9		9		9	
Вміння працювати в команді	0,115	8	0,92	9	0,997	9	1,035	8	0,882	6	0,767	8	0,882	8	0,92
		8		9		9		8		6		7		8	
		8		8		9		7		8		8		8	
Сума	-	-	8,585	-	8,911	-	9,032	-	7,218	-	6,249	-	8,797	-	9,343

Джерело: складено автором на основі [22, с. 130]

Оцінювання проводилось за розробленою 3-рівневою моделлю, враховуючи нульовий (негативний) рівень, який характеризується переважанням негативних індикаторів прояву компетенцій. У ролі експертів виступали директор підприємства «МОТОФОКС» та його два співзасновники, які мали надати оцінку рівня розвитку компетенції менеджерів від 1 до 10 балів. Після надання оцінок експертами було підраховано середню зважену оцінку за кожною компетенцією за формулою (3.2).

$$\overline{X_{ik}} = \frac{\sum X_{ik}}{t}, \quad (3.2)$$

де $\overline{X_{ik}}$ – середнє значення і-тої компетенції за балами експертів;

t – кількість експертів, що приймали участь в оцінюванні;

$\sum X_{ik}$ – сума балів за і-ту компетенцію.

Для того, щоб зробити висновок щодо оцінки загальної компетенції кожного працівника доцільно використати наступну формулу (3.3):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \overline{X_{ik}}, \quad (3.3)$$

де K – комплексна оцінка компетенцій співробітника, бал;

n – кількість компетенцій;

a_i – ваговий коефіцієнт і-тої компетенції;

$\overline{X_{ik}}$ – середньозважена оцінка k-го рівня прояву у працівника і-ої компетенції, бал.

Внаслідок проведеного оцінювання менеджерів з продажу, які працюють в Одеському підрозділі ТОВ «МОТОФОКС», було отримано результати від 6,249 балів до 9,343 балів з 10 можливих. Найнижчі бали отримали працівники «Мотодому» – 6,249 та 7,218 бали, найвищим чином було оцінено менеджера Smart-ess – 9,343 бали. Така різниця в результатах може свідчити про некомпетентність працівників «Мотодому» за певними напрямками, що зумовлює необхідність розвитку їх компетенцій в першу чергу.

Для того, щоб з'ясувати, які компетенції необхідно розвивати, проаналізуємо середні значення розвитку компетенцій кожного менеджера (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Середня оцінка рівня розвитку компетенцій менеджерів з продажу

Компетенції	Середня оцінка рівня розвитку компетенцій менеджера							Разом
	1	2	3	4	5	6	7	
Комунікабельність	8,3	9,7	8,7	5,7	4,7	10	10	57,1
Вміння вести переговори	9	9	9,3	7,3	3,7	8,7	10	57
Управління конфліктами	9	8,7	7,7	4,7	5,3	8,3	9	52,7
Професійність	8,3	8	10	8	6	9	10	59,3
Самоорганізованість	10	10	10	6,3	5,3	7,3	8,3	57,2
Стресостійкість	7,3	8,3	9,7	9	9,7	9,7	9,7	63,4
Адаптивність	8,7	9	8	9,3	9	9,6	9,7	63,3
Вміння працювати в команді	8	8,7	9	7,7	6,7	7,7	8	55,8

Джерело: складено автором

Можна побачити, що найменш розвинутими компетенціями є управління конфліктами та вміння працювати в команді – жодного з менеджерів не було оцінено на 10 балів за цими напрямками. Після розвитку цих компетенцій необхідно вкласти ресурси в розвиток комунікабельності, вміння вести переговори та самоорганізованість. Розвивати професійність, стресостійкість та адаптивність потрібно в останню чергу та лише у деяких працівників.

Запропонуємо шляхи та заходи для розвитку наступних компетенцій:

1. Управління конфліктами: аналіз попередніх конфліктів та рефлексія, розвиток емоційного інтелекту, опанування навички активного слухання, вивчення стратегій вирішення конфліктів (співпраця, компроміс, асертивність), участь у рольових іграх та обговореннях практичних кейсів з конфліктології, проходження курсів та вебінарів, консультація з професіоналами.

2. Вміння працювати в команді: проведення сумісних корпоративів, організація тренінгів з командної роботи, тимбілдінг, створення сприятливого середовища, використання інструментів для командної роботи, практикування зміни ролей у командних проектах впровадження наставництва.

3. Вміння вести переговори: участь у рольових іграх, моделювання ситуацій, відвідування курсів та тренінгів, вивчення спеціалізованої літератури,

занурення у реальну практику (участь у бізнес-зустрічах, робота над реальними проектами), оцінка та аналіз переговорного досвіду.

4. Комунікбельність: відвідування освітніх заходів з комунікації, налагодження нових знайомств, участь у групових заходах з співпрацівниками, використання технік для самовдосконалення (практика перед дзеркалом, запис та аналіз відео, зворотній зв'язок), вивчення мови тіла (кінесика, такесика, проксемика).

5. Самоорганізованість: відвідання тренінгів, семінарів та онлайн-курсів з тайм-менеджменту, постановки цілей та самодисципліни, використання інструментів тайм-менеджменту (метод «Pomodoro», методи «Ейзенхауера» ABC), використання щоденників та додатків для планування, формування позитивних звичок.

Побудуємо WBS-структуру проекту для проведення заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС». Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure) – це інструмент, який допомагає розбити проект на частини. У ході розробки WBS-структуру проекту встановлюється ієрархічно структурований розподіл робіт з реалізації проекту [2].

При побудові структури проекту з розвитку компетенцій персоналу «МОТОФОКС» необхідно дотримуватись певних правил:

1. На першому, найвищому, рівні WBS встановлюється мета проекту.
2. На другому рівні наводяться головні напрямки робіт за проектом або деталізовані фази його життєвого циклу.
3. На третьому рівні проводиться деталізація робіт, вказаних на другому рівні.

Ієрархічну структуру робіт проекту «Проведення заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС» наведено на рис. 3.4.

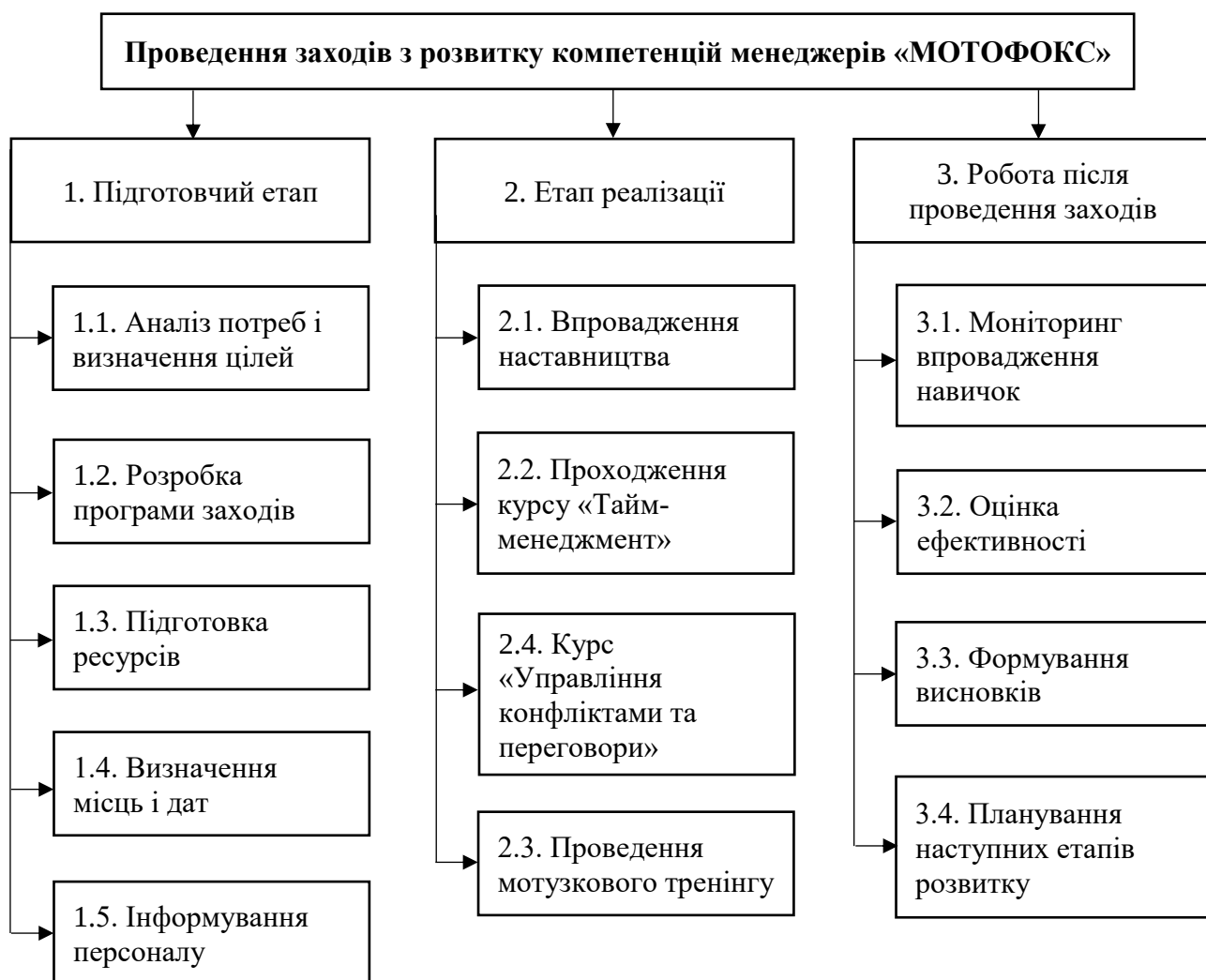


Рис. 3.4. WBS-структура проекту «Проведення заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

Запропонований проект з розвитку компетенцій менеджерів з продажу включатиме три етапи:

1. Підготовчий етап включає аналіз потреб і визначення цілей майбутніх заходів, пошук та аналіз альтернатив підвищення компетенцій (розробка програми), підготовку ресурсів для їх реалізації (формування бюджету, часу та людських ресурсів), визначення часу та місця проведення тренінгів та курсів, а також інформування персоналу щодо цілей та планів.

2. Етап реалізації, на якому безпосередньо відбувається проходження працівниками курсів, вебінарів, тренінгів та виконання практичних завдань з

розвитку компетенцій. Спочатку пропонується впровадити на підприємстві систему наставництва, оскільки на освоєння та адаптацію до цього необхідно найбільше часу, а після цього – розпочати проходження курсів. Також закрити програму варто проведенням мотузкового тренінгу для усього колективу «МОТОФОКС» для того, щоб відсвяткувати завершення проекту та закріпити засвоєні знання та вміння щодо розвинутих компетенцій.

3. Робота після проведення заходів включає моніторинг процесу розвитку, аналіз та оцінку ефективності за допомогою методів збору інформації, а також формування висновків з проекту, які можуть допомогти у наступних етапах розвитку компетенцій персоналу.

Окрім, менеджерів з продажів, для яких безпосередньо розробляється проект, до участі в підготовці, реалізації та післяпроектних роботах варто залучити директора Одеського підрозділу та бухгалтера. Якщо інші працівники «МОТОФОКС» виявлять бажання приєднатися до організації або проходження курсів, то можна долучити і їх. Також тимбілдінг відбуватиметься за участю усіх працівників підприємства.

Розрахуємо необхідний бюджет, ресурси, а також визначимо перелік потенційних курсів та тренінгів, які можна використати для реалізації заходів з удосконалення компетенцій персоналу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Бюджет та ресурси на реалізацію заходів з удосконалення компетенцій

Компетенції	Заходи	Залучені ресурси	Витрати
Управління конфліктами	проходження онлайн-курсу «Управління конфліктами та переговори»	онлайн-платформа «Магія медіації», надані матеріали	-
	розбір практичних кейсів, їх аналіз та обговорення у командах	життєвий досвід, приклади з інтернет-джерел	-
Вміння працювати в команді	проведення мотузкового тренінгу	організатор та інвентар від компанії Висот-Нік	5815 грн
	співпраця над спільними проектами у торгівлі для великих корпоративних клієнтів, замовлень	наявний великий проект	-

Продовження табл. 3.9

Вміння вести переговори	проходження онлайн-курсу «Управління конфліктами та переговори»	онлайн-платформа «Магія медіації», надані матеріали	-
	проведення колективного мозкового штурму перед переговорами	колектив підприємства	-
Комунікабельність	перегляд семінару «Ефективна комунікація та культура мовлення»	Відео-матеріали на Ютуб каналі UA_active	-
	впровадження системи наставництва	2 наставника	8000 грн
	проходження курсу «Тайм-менеджмент і управління увагою»	онлайн-платформа Юрія Гальмакова	11800 грн
Разом	-	-	25615 грн

Джерело: складено автором

Для того, щоб визначити орієнтовні витрати на реалізацію заходів з розвитку компетенцій персоналу ТОВ «МОТОФОКС», було проаналізовано представлені на ринку семінари, тренінги, курси тощо. Внаслідок відібраних шляхів розвитку компетенцій було сформовано орієнтовний бюджет у розмірі 25615 грн..

Варто також зазначити, що для двох менеджерів (з найбільшим ступенем розвитку комунікабельності), які будуть наставниками для інших працівників з менш розвинутими комунікативними навичками, виділена сума буде стимулом для належного виконання обов'язків наставника. Сума на проходження курсу «Тайм-менеджмент і управління увагою» вказана з урахуванням чотирьох менеджерів, відповідно до кількості залучених працівників у проходження курсів витрати можуть збільшуватись.

Користуючись даними з WBS-структури, побудуємо діаграму Ганта (рис. 3.5). Реалізувати проект з розвитку компетенцій менеджерів «МОТОФОКС» планується за 3 місяця.

Розпочати реалізацію проекту варто з лютого для того, щоб встигти вдосконалити компетентність менеджерів до початку мотоциклетного сезону. Оскільки проект триватиме три місяці, то його закінчення та підбиття підсумків припадатиме на кінець квітня, що як раз приходить на відкриття сезону.

Робота	Тижні											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.1. Аналіз потреб і визначення цілей												
1.2. Розробка програми заходів												
1.3. Підготовка ресурсів												
1.4. Визначення місць і дат												
1.5. Інформування персоналу												
2.1. Впровадження наставництва												
2.2. Курс «Тайм-менеджмент»												
2.3. Курс «Управління конфліктами»												
2.4. Мотузковий тренінг												
3.1. Моніторинг процесу												
3.2. Оцінка ефективності												
3.3. Висновки з проекту												
3.4. Планування наступних етапів												

Рис. 3.5. Діаграма Ганта проекту «Проведення заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС»

Джерело: складено автором

Розроблена діаграма Ганта демонструє пріоритетність та послідовність завдань, що забезпечує ефективне виконання заходів для розвитку компетенцій працівника.

3.3. Оцінювання ефективності заходів з удосконалення системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС»

Для того, щоб підрахувати економічний ефект від запропонованих заходів, необхідно структурувати та визначити загальну величину витрат на навчання та розвиток персоналу підприємства. Складемо кошторис витрат на розвиток персоналу на 2025 рік з урахуванням звичайних заходів з навчання персоналу Одеського підрозділу «МОТОФОКС» та розроблених пропозицій з удосконалення окремих компетенцій менеджерів з продажу (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Кошторис витрат на розвиток персоналу Одеського підрозділу
«МОТОФОКС»**

№	Найменування витрат	Кількість працівників, чол.	Витрати на 1 чол. за місяць, грн.	Період витрат, міс.	Сума, грн.
1	Проходження онлайн-курсів від дилера на платформі KAWASAKI	4	80	9	2880
2	Проходження онлайн-курсів від дилера на платформі Harley-Davidson	4	125	9	4500
3	Оплата менеджером за послуги наставництва для інших	2	2000	2	8000
4	Проходження онлайн-курсу «Тайм-менеджмент і управління увагою»	4	2950	1	11800
5	Проведення мотузкового тренінгу	20	290,75	1	5815
Всього, грн.					32995

Джерело: складено автором

Загальна сума витрат за 2025 рік на розвиток персоналу Одеського підрозділу «МОТОФОКС» складатиме 32995 грн.. Основні статті витрат включають проходження онлайн-курсів на платформах KAWASAKI та Harley-Davidson, оплату послуг наставництва для менеджерів, участь у курсі з тайм-менеджменту та проведення мотиваційного тренінгу. Варто відмітити, що витрати на проходження онлайн-курсів від дилерів розраховані й на механіків, які також працюють з продукцією брендів та мають постійно розвивати свої професійні навички. До запропонованих витрат щодо розвитку менеджерів з продажу належать лише витрати на наставництво, проходження курсу з тайм-менеджменту та проведення мотузкового тренінгу, що разом складає 25615 грн..

Для того, щоб з'ясувати та оцінити вплив витрат на розвиток персоналу на дохід від реалізації Одеського підрозділу «МОТОФОКС», проведемо регресійно-кореляційний аналіз. Для вихідних даних було узято інформацію щодо доходу від реалізації товарів та послуг, кількості працівників, витрат на розвиток персоналу Одеського підрозділу та змінні витрати по місяцях за 2022-2024 роки (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Вихідні дані для регресійно-кореляційного аналізу

Дата	Дохід від реалізації, грн. (Y)	Кількість працівників, чол. (X1)	Витрати на розвиток персоналу, грн. (X2)	Змінні витрати, грн. (X3)
31.01.2022	1418701,7	14	286,91	307304
31.02.2022	1848170,1	14	294	282126
31.03.2022	909417,58	13	1186,01	242354
31.04.2022	1307990,4	14	1607,39	270468
31.05.2022	1596483,7	14	2897,1	315265
31.06.2022	1869666,7	14	2845,15	291984
31.07.2022	2369741,6	14	3316,68	436507
31.08.2022	2103103	14	1630,37	303579
31.09.2022	1503604,3	14	1264,13	419590
31.10.2022	1144216,4	14	399,6	318246
31.11.2022	1028621,7	14	403,6	372394
31.12.2022	809736,51	15	407,6	360748
31.01.2023	1399909,4	20	404,6	509318
31.02.2023	1559341	20	393,6	549455
31.03.2023	2386514,7	20	759,24	1069716
31.04.2023	2762685,9	20	758,241	815422
31.05.2023	3128270	20	2625,87	697233
31.06.2023	3533562,4	19	2989,01	949056
31.07.2023	3036176,7	20	2636,36	849449
31.08.2023	2709101,8	20	1144,85	819063
31.09.2023	3059347,7	20	1526,47	1017095
31.10.2023	2674263,9	20	1138,86	903842
31.11.2023	2234563,9	20	753,25	982205
31.12.2023	2087967,6	20	388,91	1388610
31.01.2024	4210297,7	20	1147,55	1110412
31.02.2024	4216622,2	20	1156,84	1040163
31.03.2024	5141707	20	2758,74	1069310
31.04.2024	5861951,4	20	2790,21	1019058
31.05.2024	5789189,8	20	2874,12	1332954
31.06.2024	4930802,2	20	2855,94	1080499
31.07.2024	4924287,1	20	2891,61	1225933
31.08.2024	5351525,2	20	2898,6	1159772
31.09.2024	4840271,7	20	2904,89	1114550
31.10.2024	4877890,2	20	2909,09	1084905

Продовження табл. 3.11

Середнє знач.	2900755,98	17,85	1683,69	756134,83
Стандарт. відх.	1556028,15	2,90	1073,76	368565,70
К варіації	0,54	0,16	0,64	0,49

Джерело: складено автором

Апріорний аналіз свідчить про якісну та кількісну однорідність сукупності, на що вказує відібрані періоди часу та значення коефіцієнтів варіації. Представлена сукупність є достатньою для аналізу (34 спостереження).

Результативний показником Y є дохід від реалізації товарів та послуг, кількість працівників (X_1), витрати на розвиток персоналу (X_2) та змінні витрати (X_3) є факторними показниками, що характеризують зміну Y .

Для того, щоб визначити фактори, які найбільше впливають на результативний показник, проведемо кореляційний аналіз за допомогою надбудови «Аналіз даних/Кореляція» у MS Excel (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Кореляційний аналіз діяльності ТОВ «МОТОФОКС»

	Дохід від реалізації, грн.	Кількість працівників, чол.	Витрати на розвиток персоналу, грн.	Змінні витрати, грн
Дохід від реалізації, грн.	1			
Кількість працівників, чол.	0,675112217	1		
Витрати на розвиток персоналу, грн.	0,663185199	0,19350419	1	
Змінні витрати, грн	0,802521449	0,873306878	0,329047024	1

Джерело: складено автором

Аналіз, наведений в таблиці 3.12, дав змогу визначити фактори, які найбільш тісно пов'язані з результиуючим показником. Проведемо оцінку цього зв'язку за допомогою шкали Чеддока (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Характеристика тісноти зв'язку доходу від реалізації з факторними ознаками

Показник	Тіснота зв'язку		
	Кількість працівників, чол.	Витрати на розвиток персоналу, грн.	Змінні витрати, грн
Дохід від реалізації, грн.	Помірний	Помірний	Сильний

Джерело: складено автором на основі [32]

Таким чином, між доходом від реалізації та змінними витратами виявлено сильний зв'язок, а між доходом від реалізації, кількістю працівників та витратами на розвиток персоналу існує помірний зв'язок на що вказують значення 0,68 та 0,66. Варто зазначити, що наявний зв'язок не завжди вказує на надійність відібраних факторів, що зумовлює необхідність в додатковому аналізі.

Оскільки усі фактори достатньо тісно пов'язані з результиуючим показником врахуємо їх при регресійному аналізі. Використаємо MS Excel (надбудова «Аналіз даних/Регресія»). Розраховані дані представлено у таблицях 3.14, 3.15, 3.16 [15].

Таблиця 3.14

Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,907656974
R-квадрат	0,823841182
Нормований R-квадрат	0,8062253
Стандартна помилка	684961,2245

Джерело: складено автором

Множинний R дорівнює 0,91, що свідчить про сильний зв'язок між факторами. R-квадрат становить 0,82, що вказує на високу відносну точність моделі.

Таблиця 3.15

Результати дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	3	6,58252E+13	2,19417E+13	46,76695665	1,99749E-11
Залишок	30	1,40752E+13	4,69172E+11		
Всього	33	7,99004E+13			

Джерело: складено автором

Результати, отримані внаслідок проведеного дисперсійного аналізу, свідчать про надійність отриманої моделі в цілому, так як значимість F входить у область допустимих значень ($<0,05$), тобто рівняння регресії значиме на 95%.

Таблиця 3.16

Результати регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Дохід від реалізації, грн.	1150800	-0,67643	0,503952	-3128678	1571816
Кількість працівників, чол.	86096,88	0,445248	0,659337	-137499	214167,8
Витрати на розвиток персоналу, грн.	120,1205	5,490441	5,83E-06	414,1958	904,8334
Змінні витрати, грн.	0,70476	3,53614	0,001341	1,052819	3,931444

Джерело: складено автором

Дані з таблиці 3.14 свідчать про надійність факторів «витрати на розвиток персоналу», «собівартість товарів та послуг» та ненадійність першого фактору – «кількість працівників», оскільки його значення становить 0,66, що входить у область критичних значень ($>0,05$). Тобто дохід від реалізації товарів та послуг на ТОВ «МОТОФОКС» не залежить значною мірою від кількості працівників.

Вилучаємо цей фактор та повторюємо попередні кроки аналізу (табл. 3.17, 3.18, 3.19).

Таблиця 3.17

Додаткова регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,907015
R-квадрат	0,822677
Нормований R-квадрат	0,811237
Стандартна помилка	676045,6

Джерело: складено автором

Множинний R дорівнює 0,91, що свідчить про сильний зв'язок між факторами. Модель є точною, на що вказує значення R-квадрата (0,82).

Таблиця 3.18

Результати повторного дисперсійного аналізу

Показник	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	7,46949E+13	3,73475E+13	222,4144139	4,12686E-19
Залишок	31	5,20547E+12	1,67918E+11		
Всього	33	7,99004E+13			

Джерело: складено автором

Результати повторного дисперсійного аналізу вказують на надійність отриманої моделі в цілому, так як значимість F входить у область допустимих значень ($<0,05$).

Таблиця 3.19

Результати повторного регресійного аналізу

Показник	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення	Нижні 95%	Верхні 95%
Дохід від реалізації, грн.	290031,9	-0,97584	0,33669573	-874550	308498,1
Витрати на розвиток персоналу, грн.	116,0635	5,588348	3,9753E-06	411,8902	885,3163
Собівартість товарів та послуг, грн.	0,338133	8,181253	3,0634E-09	2,076726	3,455981

Джерело: складено автором

Результати повторно проведеного регресійного аналізу показують, що фактори, які залишились у моделі, належать області допустимих значень, тобто є надійними.

Лінійне рівняння регресії виглядатиме наступним чином:

$$y = -283026 + 648,6x_1 + 2,77x_2 \quad (3.4)$$

Отже, при збільшенні витрат на розвиток персоналу на 1 грн. дохід від реалізації зростатиме на 648,6 грн., а при збільшенні змінних витрат на 1 грн. – збільшиться на 2,77 грн.

За допомогою отриманої формули 3.4 розрахуємо два варіанти отримання прибутку: без врахування запропонованих заходів та з урахуванням витрат на підвищення компетентності менеджерів. Для цього спочатку спрогнозуємо величину змінних витрат на 2025 рік за допомогою функції «ПРОГНОЗ» в MS Excel (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Прогноз змінних витрат на 2025 рік, грн.

Джерело: складено автором

Загальна сума змінних витрат на 2025 рік за прогнозом становить 19203,96 тис. грн..

Врахуємо прогнозовані дані та дані з кошторису витрат на навчання та розвиток персоналу для розрахунку доходу від реалізації за допомогою лінійного

рівняння (3.4). Отримуємо, що прогнозований дохід від реалізації товарів та послуг за 2025 рік без урахування запропонованих заходів складатиме 54705,49 тис. грн., а з урахуванням витрат на розвиток компетенцій менеджерів – 71390,33 тис. грн.

Використаємо отримані дані для розрахунку ефективності розроблених пропозицій з розвитку компетенцій менеджерів Одеського підрозділу «МОТОФОКС» (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Розрахунок ефективності пропозицій з розвитку персоналу

Показники	Варіанти отримання прибутку		Зміна (+,-)
	Без врахування запропонованих заходів	З урахуванням витрат на розвиток компетенцій менеджерів	
Прогнозований дохід від реалізації товарів та послуг, тис. грн.	54705,49	71390,33	16684,84
Сукупні змінні витрати, тис. грн.	19211,25	19236,95	25,7
Маржинальний дохід, тис. грн.	35494,24	52153,38	16659,14
Сукупні постійні витрати, тис. грн.	1 223,30	1 223,30	0
Прибуток, тис. грн.	34 270,94	50 930,08	16659,14

Джерело: складено автором

Аналіз наведеного в таблиці 3.20 розрахунку свідчить про економічну ефективність запропонованих заходів з розвитку компетенцій персоналу, зокрема менеджерів Одеського підрозділу «МОТОФОКС». Це проявляється у зростанні прогнозованого доходу, маржинального доходу та загальному прибутку на 16684,84 тис. грн., при незначному збільшенні змінних витрат 25,7 тис. грн.. Таким чином, реалізація заходів з розвитку компетентності менеджерів з продажу призведе до збільшення обсягів реалізації товарів та послуг, що закономірно призведе до зростання прибутку.

Висновки до третього розділу

Було проведено аналіз ефективності системи управління людськими ресурсами ТОВ «МОТОФОКС» за допомогою анкетного опитування, внаслідок чого була виявлена необхідність в удосконаленні стратегії управління людськими ресурсами, а також процесів пошуку та набору, оцінки роботи персоналу.

З метою удосконалення цих напрямків управління було прийнято рішення розробити модель компетенцій для менеджерів з продажу. Для того, щоб визначити перелік компетенцій, які увійдуть у модель, було проведено анкетування серед усього персоналу підприємства. На основі відібраних восьми компетенцій було побудовано індикативну та трирівневу моделі компетенцій. За розробленими моделями було проведено оцінку розвитку компетенцій менеджерів з продажу Одеського підрозділу підприємства. Результати оцінки виявили потребу у першочерговому розвитку вміння працювати в команді, управляти конфліктами, комунікабельності, вміння вести переговори та самоорганізованості.

Було запропоновано заходи з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС», для яких було побудовано WBS-структуру проекту та діаграму Ганта.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів було складено кошторис витрат на розвиток персоналу підприємства на 2025 рік. Для прогнозування величини доходів та витрат на наступний рік було проведено кореляційно-регресійний аналіз, на основі якого побудовано лінійне рівняння регресії показника «доходу від реалізації», а також використано функцію «ПРОГНОЗ» в MS Excel.

Отримані результати було використано при розрахунку варіантів отримання прибутку на 2025 рік без урахування запропонованих заходів і з ними. Встановлено, що розроблені заходи є економічно ефективними, оскільки прибуток зросте на 16684,84 тис. грн., при незначному збільшенні змінних витрат на 25,7 тис. грн..

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження було зроблено наступні висновки:

1. Критичний аналіз наукової літератури дозволив встановити, що процес стратегічного управління людськими ресурсами може відрізнятися в залежності від обраного підходу та виду діяльності організації. Проте спільним є те, що стратегічне управління людськими ресурсами – це складний комплекс політик управління (підбору й адаптації, кар'єрного розвитку, управління мотивацією, підвищення кваліфікації тощо), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію управління підприємством, орієнтований на перспективу і має бути адаптованим до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.

2. Встановлено, що українські та зарубіжні вчені розглядають компетенцію як складову частину моделі, що забезпечує ефективне виконання певного виду діяльності робітником. Підприємство може самостійно обирати шлях застосування моделей компетенцій: використання вже створених моделей чи розробка нової. При розробці нової моделі підприємство може залучати експертів або розробляти її самостійно, враховуючи особливості діяльності організації, її місію та цілі.

3. Виявлено, що використання компетентнісного підходу в процесі управління людськими ресурсами допомагає розробити модель професійної поведінки працівника, яка призводить до конкретних вимірюваних результатів трудової діяльності, що сприяє ефективному управлінню людськими ресурсами.

Компетентнісний підхід має певні характеристики, які відрізняють його від інших: акцент на компетентності персоналу задля ефективного виконання завдань, застосування моделей за рівнями розвитку компетенцій під час відбору, найму персоналу та оцінки ефективності його діяльності, використання персоналізованого підходу до мотивації, врахування сильних та слабких сторін працівника та його потреб, гнучкість у пристосуванні до змін за рахунок врахування широкого спектру компетенцій.

4. На підставі проведеного аналізу основних тенденцій розвитку галузі торгівлі було встановлено, що, незважаючи на загальне зниження економічної активності в Україні, сектор залишився одним із найбільш стабільних та успішних, що підтверджують статистичні дані щодо товарообігу. Водночас з 2022 року спостерігається реструктуризація сектору торгівлі: зростає попит на товари першої необхідності, такі як продукти харчування, ліки, засоби для автономного забезпечення.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища ТОВ «МОТОФОКС» було виокремлено фактори, які найбільше впливають на підприємство: розвиток електронної комерції, впровадження сучасних технологій, зростання рівня конкуренції на зовнішньому ринку, припинення поставок з-за кордону та нестача кваліфікованих кадрів через міграцію населення.

5. Було розглянуто особливості ТОВ «МОТОФОКС», основні напрямки його діяльності (торгівля мотоциклами, спортивним спорядженням, деталями до мотоциклів, сонячною енергетикою) та організаційну структуру. Аналіз фінансового стану вказує на стабільність підприємства загалом, проте є потреба в постійному моніторингу та розробці відповідних управлінських заходів з метою покращення платоспроможності та фінансової стійкості, показники яких не відповідають нормативному значенню.

6. Проведений аналіз конкурентів показав про високу конкурентоспроможність ТОВ «МОТОФОКС» та необхідність у додатковому розвитку асортименту послуг, швидкості та доступності обслуговування, інформування клієнтів, а також маркетингу та просування.

Було проведено аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «МОТОФОКС», який показав, що збільшення середньооблікової чисельності працівників на 10 осіб за аналізований період призвело до значного зростання продуктивності праці у розрахунку на одну особу.

7. Внаслідок проведеного анкетного опитування, яке було проведено з метою аналізу ефективності системи управління людськими ресурсами ТОВ

«МОТОФОКС», було виявлено необхідність в удосконаленні стратегії управління людськими ресурсами, а також процесів пошуку та набору, оцінки роботи персоналу.

8. З метою удосконалення цих напрямків управління було прийнято рішення розробити модель компетенцій для менеджерів з продажу. Для того, щоб визначити перелік компетенцій, які увійдуть у модель, було проведено анкетування серед усього персоналу підприємства. На основі відібраних восьми компетенцій було побудовано індикативну та трирівневу моделі компетенцій. За розробленими моделями було проведено оцінку розвитку компетенцій менеджерів з продажу Одеського підрозділу підприємства. Результати оцінки виявили потребу у першочерговому розвитку вміння працювати в команді, управляти конфліктами, комунікабельності, вміння вести переговори та самоорганізованості. Було запропоновано заходи з розвитку цих компетенцій працівників.

На основі запропонованих заходів з розвитку компетенцій працівників Одеського підрозділу ТОВ «МОТОФОКС» було побудовано WBS-структуру проекту та діаграму Ганта.

9. Для того, щоб оцінити економічну ефективність запропонованих заходів було складено кошторис витрат на розвиток персоналу підприємства на 2025 рік. Для прогнозування величини доходів та витрат на наступний рік було проведено кореляційно-регресійний аналіз, на основі якого побудовано лінійне рівняння регресії показника «доходу від реалізації», а також використано функцію «ПРОГНОЗ» в MS Excel.

Отримані результати було використано при розрахунку варіантів отримання прибутку на 2025 рік без урахування запропонованих заходів і з ними. Встановлено, що розроблені заходи є економічно ефективними, оскільки прибуток зросте на 16684,84 тис. грн., при незначному збільшенні змінних витрат на 25,7 тис. грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїшина О. О., Шаповал В. А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник*. 2022. №2. С. 92–103.
2. Балашов А.П. Основи менеджменту : підруч. / А.П. Балашов. – М : Вузівський підруч., 2008. – 289с.
3. Брінцева О. Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів. *Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика : у 3 т. Т. 1. С. 112–124.*
4. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2024. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 03.10.2024).
5. Верба В. А., Гребешкова О. М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23—28.
6. Верига В. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах змін. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 4. С. 40–46.
7. Водолажська Т. О., Жеведь А. О. Науково-методичне забезпечення процесу формування моделі компетенцій працівників. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 182–198.
8. Волобоєва І. О., Кравчук О. І., Паращук Є. Ю. Універсальна модель компетентностей для роботи у дистанційному режимі. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/36150> (дата звернення: 11.11.2024).
9. В Україні з 28,5 млн людей лише 11,7 млн є економічно активними, - UIF. URL: <https://uworld.news/> (дата звернення: 04.10.2024).
10. Генкін Б. М. Економіка та соціологія труда : навч. посібник. М.: ІНФРА-М, 2005. 421 с.
11. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 556–561.

12. Горчаренко С. У. Професійна освіта: Словник : навч. посіб. / ред. Н. Г. Николо. Київ : Вища школа, 2000. с. 149.
13. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.10.2024).
14. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 233–239.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
16. Жоган І. М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2011. № 8. С. 285–292.
17. Каткова К. В. Методичний підхід до формування моделі компетенцій на промисловому підприємстві. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 6. С. 119–123.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. Москва: Проспект, 2012. 72с.
19. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Кондор, 2013. 296 с.
20. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. № 11-12. С. 177–183.
21. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
22. Литвин Н. Оцінка персоналу підприємства на основі побудови моделі компетенцій. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2017. Вип. 22. С. 125-131.
23. Михайлова О. С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. ПДАБА. Економіка*

та управління підприємствами. 2018. Випуск 5 (16). С. 158 – 162. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf (дата звернення: 07.08.2024).

24. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 02.10.2024).

25. Мойсеюк Н. Є. Педагогіка : Навч. посіб. 3-є вид. доп. Київ, 2001. 367 с.

26. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 1 (61). С. 137–141.

27. Нікшич С. М. Моделювання компетенцій з метою підвищення ефективності управління персоналом. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформатизація вищого навчального закладу*. 2015. С. 530–531.

28. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Бабынина Л. С. Экономика труда: учебник: в 2 т. /под ред. Ю.Г. Одегова. М.: Альфа-пресс, 2007. Т. 1. С. 678.

29. Офіційний сайт ТОВ «Дніпромотор». URL: <https://dmi.com.ua/ua/> (дата звернення: 08.10.2024).

30. Офіційний сайт ТОВ «МОТОФОКС». URL: <https://motofoks.com.ua/> (дата звернення: 06.10.2024).

31. Офіційний сайт ТОВ «Юме Авто Центр». URL: <https://yume-honda.com.ua/> (дата звернення: 08.10.2024).

32. Петрашук М. М. Використання методів кореляційно-регресійного аналізу для моделювання рівня фінансового забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Ефективна економіка*. 2013. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2139> (дата звернення: 09.12.2024).

33. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. — 466 с.

34. Поскрипко Ю. А., Данченко О. Б. Компетенція і компетентність: консенсус. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 117–127.

35. Починок Н. В. Людські ресурси в обліковій теорії та практиці. *Економічний аналіз*. 2010. № 6. С. 141–144.
36. Прохоровська С. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. №23. С. 86–90.
37. Романюк Л. М., Харченко І. В. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною стратегією підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Вип. 4 (37). С. 210—219.
38. Самойлюк М., Левченко Є. Економіка України у 2023 році: головне. URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/> (дата звернення: 03.10.2024).
39. Синиченко А.В. Компетентнісний підхід як сучасна парадигма управління персоналом. *Фінанси, облік, банки*. 2016. № 1 (21). С. 288–294.
40. Сімченко Н. О., Довгань Л. Є. Застосування компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами організації. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2010. № 4 (21). С. 226–231.
41. Соціальна теорія і кадрова політика. Моногр. — К.: МАУП, 2000. — 576 с.
42. Сташевський З. П., Грицюк Ю. І. Значення моделей компетенцій у системі управління освітнім проектом підготовки фахівця з інформаційної безпеки. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Інформатизація вищого навчального закладу*. 2013. № 775. С. 49–55.
43. Судаков М., Лісогор Л. Ринок праці України 2022-2023: стан, тенденції та перспективи. 167 с.
44. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2012. № 64. С. 126–131.
45. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НІРРО, 2003. 228 с.

46. Цуркан М. Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу інтегрованого холдингу. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5703> (дата звернення: 14.08.2024).
47. Armstrong M. Strategic Human Resource Management – A Guide to Action 4th Ed. London : Kogan Page. 2006. 257 p.
48. Draganidis F., Mentzas G. Competency based management: a review of systems and approaches. (w:) Information Management & Computer Security. 2006. Vol. 14. № 1.
49. Dyer, L., & Holder, G. W. Toward a strategic perspective of human resource management. 1987. 65 p.
50. Graber J. Core competency identification, (w:) Business Decisions, 2012.
51. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management. 2015. №54(3). Pp. 389-407.
52. Mansfield R. Building competency models: Approaches for HR Professionals, (w:) Human Resource Management. 1996. Spring. Vol. 35. № 1.
53. Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. Human resource management. Cengage AU. 2019. 573 p.
54. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. Human resource management: Gaining a competitive advantage. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 770 p.
55. Sienkiewicz Ł. Polityka zarządzania kompetencjami pracowników, Instytut Badań Edukacyjnych, 2013, s. 38.
56. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – N.Y. : Free Press, 1947. – 436 p.
57. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 06.10.2023).

ДОДАТКИ

PEST-аналіз галузі роздрібної торгівлі

Фактори	Вага	Оцінка		Зважена оцінка	
		+	-	+	-
1. Політичні					
1.1. Нестабільність політичної ситуації в країні	0,5		5		2,5
1.2. Оподаткування в галузі	0,1		2		0,2
1.3. Державне регулювання конкуренції	0,1		1		0,1
1.4. Державна підтримка галузі	0,3	2		0,6	
Разом	1	-	-	0,6	2,8
2. Економічні					
2.1. Зростання рівня інфляції (на 5,1% за 2023 рік)	0,3		4		1,2
2.2. Нестабільність курсу валют	0,2		3		0,6
2.3. Зростання цін на енергоресурси, будівельні матеріали та імпорتنі товари	0,2		4		0,8
2.4. Зменшення платоспроможності населення	0,3		3		0,9
Разом	1	-	-	-	3,5
3. Соціальні					
3.1. Вимушена міграція населення	0,3		5		1,5
3.2. Зниження рівня доходів населення	0,4		3		1,2
3.3. Збільшення витрат населення на товари першої необхідності	0,1		2		0,2
3.4. Зниження частки молодого населення у віковому розподілі	0,2		2		0,4
Разом	1	-	-	-	3,3
4. Технологічні					
4.1. Використання інформаційних технологій в торгівлі	0,3	5		1,5	
4.2. Розвиток електронної комерції	0,3	4		1,2	
4.3. Поява нових товарів на ринку	0,2	2		0,4	
4.4. Розвиток технологічних платформ	0,2	3		0,6	
Разом	1	-	-	3,7	-
Всього	4	-	-	4,3	9,6