

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління самонавчальною організацією»

(за матеріалами ТОВ «ОТАВА ГРУП», м. Київ)

Студента 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Зенченка
Антон Юрійович

Науковий керівник:
кандидат наук з державного
управління, доцент

Кандагура
Катерина Сергіївна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний
Ігор Миколайович

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту

« _____ » _____ 2023 р.

Завдання**на випускню кваліфікаційну роботу студенту**

Зенченку Антону Юрійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Управління самонавчальною організацією (за матеріалами ТОВ «ОТАВА ГРУП»), м.Київ)

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 27.01.2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета дослідження: удосконалення системи стратегічного планування підприємства ТОВ «ОТАВА ГРУП».

Об'єкт дослідження: система стратегічного планування ТОВ «ОТАВА ГРУП».

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні питання функціонування системи стратегічного планування на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1			
2			
3			

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Характеристика та особливості самонавчальної організації

1.2. Принципи та етапи управління самонавчальною організацією

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»

2.1. Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Отава Груп»

2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу ТОВ «Отава Груп»

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 - 20.12.22 р.	18.12.22 - 20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання: 14 листопада 2022 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Кандагура К.С.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Гарант освітньої програми

Підкаміньний І.М.*(прізвище, ініціали, підпис)*

10. Завдання прийняв до виконання студент

Зенченко А.Ю.*(прізвище, ініціали, підпис)*

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна кваліфікаційна робота Зенченка Антона Юрійовича на тему: «Управління самонавчальною організацією» виконувалася за матеріалами ТОВ «ОТАВА ГРУП», м. Київ. Актуальність теми обґрунтована та доведена. В ході проведеного дослідження, студент виконував всі поставлені завдання. Мета випускної кваліфікаційної роботи була досягнута. Антон Юрійович дотримувався всіх термінів написання роботи.

У першому розділі проаналізовані теоретичні та методичні основи управління самонавчальною організацією. Другий розділ присвячено аналізу діяльності підприємства, на якому проводилось дослідження. В третьому розділі студент надає власні рекомендації щодо вдосконалення системи управління самонавчальною організацією у ТОВ «Отава Груп».

Студент відповідально поставився до виконання випускної роботи, проаналізував достатню кількість літератури.

ВКР Зенченка А.Ю. може бути рекомендована до захисту.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Зенченко А.Ю.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Підкаміньний І. М.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

Бай С. І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

РЕФЕРАТ

На тему:

«Управління самонавчальною організацією»

Структура роботи. Робота викладена на 35 сторінках основного тексту в т.ч. містить 5 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 20 найменувань, викладених на 3-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування процесу управління самонавчальною організацією.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні основи управління самонавчальною організацією;
- досліджено систему управління самонавчальною організацією в аспекті управління персоналом на прикладі ТОВ «Отава Груп»;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління самонавчальною організацією на прикладі ТОВ «Отава Груп».

Об'єктом дослідження є управління самонавчальною організацією на прикладі підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління самонавчальною організацією ТОВ «ОТАВА ГРУП»

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у діяльність та подальший розвиток ТОВ «Отава Груп».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи бакалавра, виконаної на тему:

«Управління самонавчальною організацією»

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню процесу управління самонавчальною організацією. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу управління самонавчальною організацією на прикладі ТОВ «ОТАВА ГРУП».

Досліджено динаміку основних показників діяльності протягом 2020-2021 років з метою розробки програми управління самонавчальною організацією ТОВ «ОТАВА ГРУП», оцінено ефективність запровадження змін в системі управління самонавчальною організацією.

Ключові слова: самонавчальна організація, управління самонавчальною організацією, система управління персоналом, система управління розвитком персоналу.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

«Management of a self-learning organization»

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of managing a self learning organization . The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the management process of a self-learning organization based on the example of LTD «OTAVA GROUP»

The dynamics of the main indicators activity during 2020-2021 were studied with the aim of developing a management program for the self-learning organization of LTD«OTAVAGROUP», the effectiveness of introducing changes in the management system of the self learning organization was evaluated using.

Keywords: self learning organization, self learning organization management, personnel management system, personnel development management system.

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	7
1.1. Характеристика та особливості самонавчальної організації	7
1.2. Принципи та етапи управління самонавчальною організацією	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»	14
2.1. Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Отава Груп»	14
2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу ТОВ «Отава Груп»	20
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»	14
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	33
ДОДАТКИ	36

ВСТУП

Актуальність роботи. В умовах становлення економіки знань безперервний інноваційний розвиток на основі використання передових наукових знань стає основним завданням сучасних організацій. Здатність організацій швидко усвідомлювати контекст, що зазнав змін, визначати необхідні знання для створення конкурентних переваг та адаптації до зовнішнього середовища, засвоювати нові знання, забезпечувати командне навчання та постійне індивідуальне вдосконалення кожного з працівників стає основним вмінням, що забезпечує безперервний розвиток сучасних підприємств.

Самонавчальні організації з'являються там, де людські ресурси і талант стають найбільш важливим фактором продуктивності й метою інвестицій. Зазвичай, це відбувається у тих випадках, коли гнучкість стає пріоритетом, а управління змінами – найважливішою метою управління.

Тому обрана проблематика є сучасною актуальною науковою проблемою.

Прикладні аспекти реалізації організаційних змін на підприємстві розглянуті у роботах європейських вчених Т. Бойдела, Д. Бургоїна, Н. Диксона, Л. Едвінсона, М.Педлера, Т.Пітерса, Р. Реванша, Т. Стюарта, Р. Холла. Вони вивчали сутність та характерні риси та управління знаннями організації, що навчається. Найбільший внесок у формування методик оцінки ефективності навчання внесли: Скрівенс, Берд, Філіпс, Д. Кіркпатрік, Тайлер та інші. Серед вітчизняних вчених, які займаються даним напрямом наукових досліджень, варто виділити Гапоненка А.Л., Макарова В.Л., Духнича Ю., Кудрявцеву Є.І., Чуланову О.Л., Есаулову І.А.

Не зважаючи на значну кількість наукових праць, вивчення феномену самонавчальних організацій потребує більш глибоких досліджень в теоретичному контексті і врахування особливостей ведення вітчизняного бізнесу в прикладному.

Метою дослідження є розробка та методично-практичне обґрунтування процесу управління самонавчальною організацією.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік **завдань** для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- наведено теоретичні та методичні основи управління самонавчальною організацією;
- досліджено систему управління самонавчальною організацією в аспекті управління персоналом на прикладі ТОВ «ОТАВА ГРУП»;
- розроблено заходи щодо удосконалення процесу управління самонавчальною організацією на прикладі ТОВ «ОТАВА ГРУП».

Об'єктом дослідження є управління самонавчальною організацією на прикладі підприємства.

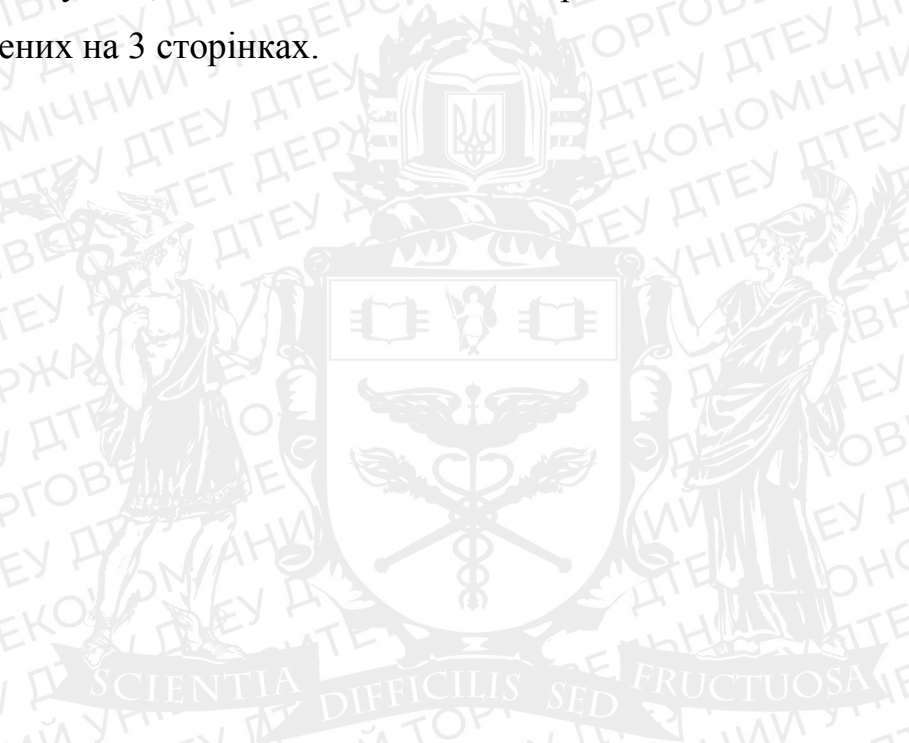
Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління самонавчальною організацією ТОВ «ОТАВА ГРУП»

Інформаційною базою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти, що регламентують процес управління самонавчальною організацією, методичний та інструктивний матеріал з управління самонавчальною організацією, статистичні матеріали, фінансова звітність ТОВ «ОТАВА ГРУП», м. Київ, методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених.

У процесі дослідження використовувалися наукові **методи**, засновані на діалектичному пізнанні та базових положеннях вітчизняної та зарубіжної науки в галузі фінансового аналізу, менеджменту та теорії й практики управління підприємством. При дослідженні системи управління самонавчальною організацією в аспекті управління персоналом на прикладі ТОВ «ОТАВА ГРУП» застосовувалися методи індукції та дедукції (для здійснення аналізу системи управління персоналом ТОВ «ОТАВА ГРУП» та наданні оцінки її ефективності), теоретичного узагальнення та порівняння (для розкриття сутності самонавчальної організації та етапів управління самонавчальною організацією).

Практичне використання результатів дослідження. Результати цієї роботи можуть знайти своє призначення у написанні дипломних робіт за схожою проблемною ситуацією, чи бути підставою для подальших наукових досліджень у сфері управління самонавчальною організацією.

Структура роботи. Робота викладена на 38 сторінках основного тексту в т.ч. містить 5 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел містить 20 найменувань, викладених на 2-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 3 сторінках.



РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Характеристика та особливості самонавчальної організації

Основна ідея терміну «самонавчальна» полягає в тому, що якщо організація хоче вижити в жорстких ринкових умовах, навчання персоналу має стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку. Навчання у такій організації має бути безперервним, актуальним, загальним, свідомим, інтегративним і має здійснюватися на всіх організаційних рівнях, а менеджмент створювати такий клімат та культурне середовище, в якому всі співробітники мали можливість систематично і продуктивно навчатися.

Дослідимо декілька підходів до трактування словосполучення «самонавчальна організація».

Під самонавчальною організацією авторка Г. Островська розуміє «штучно-створену систему, що володіє високою адаптивністю до зовнішнього середовища, побудовану на основі групових форм організації праці, в якій здійснюється активне збільшення неявних знань, по-перше, за рахунок міжособистісних комунікацій безпосередньо в процесі прийняття управлінських рішень; по-друге, за рахунок організації неперервного навчання з урахуванням інституту наставництва та інших інтерактивних форм, які використовують передачу досвіду з допомогою людського фактору» [1, с. 32].

При цьому самонавчальною організацією може бути названа тільки така структура, яка постійно прагне до створення умов для навчання та розвитку всіх своїх співробітників, та при цьому сама перебуває в постійному процесі самовдосконалення.

Дослідники В. П. Дюков, І. В. Рібаков в своїй праці трактують самонавчальну організацію як «штучну організаційну систему, що націлена

на збільшення організаційних знань за рахунок розвитку комунікацій в процесі прийняття і реалізації управлінських рішень» [2, с. 131].

Самонавчальна організація не тільки ефективно функціонує із впровадженням різного роду інновацій в епоху VUCA, але й постає стимулом у впровадженні нових знань, створює умови для розвитку творчої ініціативи співробітників, впроваджує концепцію управління знаннями в повсякденну роботу [3, с. 378]. Її конкурентними перевагами є потреба у вдосконаленні компетенцій організації та професійному зростанні персоналу, освоєння нових ідей та технологій, можливість реалізовувати працівникам потребу у самореалізації – завдяки чому вони знаходять у ній свій сенс як форми соціалізації.

Науковець А. Зелінська зазначає, що реалізація концепції самонавчальної організації пов'язана із «створенням умов, в яких організація буде здатна самооновлюватись, безперервно рости і удосконалювати свою структуру залежно від зміни об'єктивних умов» [4, с. 53].

Аналогічним до досліджуваного поняття є термін «організація, що навчається». В пошуках достатньої кількості інформації, можна знайти набагато більше наукових досліджень саме з таким трактуванням організації.

Для Д. Гарвіна організація, що навчається – це «організація, яка вміє створювати, набувати та передавати знання, а також модифікувати свою поведінку для запровадження нових знань та вмінь» [6, с. 79]. Ключовим фактором, на думку дослідника, тут є саме прикладний аспект, адже отримання нових знань зовсім не означає, що вони будуть реалізовані на практиці. Тому для розрізнення організацій, що навчаються, та «кандидатів» у такі організації він пропонує такі характерні ознаки: систематичне вирішення проблем, експерименти з новими підходами, навчання на власному досвіді та минулій історії, навчання на досвіді та кращих практиках інших компаній, а також ефективні канали передавання знань у самій організації.

Організації, що навчаються, – є такими, що інтегрували до своєї корпоративної культури гарантовану можливість неперервно навчатися, адаптуватися та змінюватися відповідно до вимог оточення. Тому в таких компаніях погляди та уявлення, стратегії, методи та форми навчання зорієнтовано на забезпечення і оптимізацію професійної підготовки всіх працівників [7, с. 346]. Результати навчання виявляються в постійному покращенні професійної діяльності, якості продукції та послуг, формуванні навичок роботи в команді та ефективності методів менеджменту. Організації, що навчаються, розглядають навчання холістично та намагаються розвивати індивідуумів як компетентних, добре інформованих, критично мислячих особистостей, які намагаються постійно інтелектуально розвиватися і бути високо кваліфікованими працівниками.

Проаналізуємо існуючі особливості самонавчальної організації в табл.

1.1.

Таблиця 1.1.

Основні особливості самонавчальної організації

Особливість	Характеристика
Когнітивна самодостатність	Зазначена ознака істотно контрастує з існуючими концептами традиційних корпорацій. Звичайна корпорація, що навчається, може не мати всіх фаз відтворення знань: від неявного непередаваного до формалізованого знання
Формування інтелектуальної культури працівників	Інтелектуальна культура працівників полягає у якісному сприйнятті й осмисленні нової інформації. Прагнення до одержання нових знань стає взірцем економічної поведінки і мислення. Новаторські ідеї стають основою економічного зростання самонавчальної організації
Наявність цілісного організаційного капіталу у системі інтелектуального підприємства	Організаційний капітал є системою цінностей персоналу, що забезпечує очікуваний рівень прибутковості підприємства. Процес створення цінностей і на їх основі доданої вартості корпорації пов'язують зі швидкістю організаційних трансформацій, що призводить до скорочення усіх видів витрат
Поширення системи формалізованих знань і когнітивних технологій на зовнішньому ринку	Самонавчальна організація розширює ринкове середовище за допомогою цілеспрямованого поширення не лише кінцевих продуктових інновацій, а й системи формалізованих знань і когнітивних технологій, таких як стажування, міжкорпоративні обміни, в рамках яких

	формується унікальні професійні компетентності.
Стимулювання працівників залежно від вагомості та якості нових ідей	З одного боку, основним економічним джерелом такого стимулювання є дохід, який отримує корпорація в результаті проведення ринкових операцій. З іншого боку, джерелом доданої вартості стають сформовані та реалізовані ідеї. Винагороду отримують ті працівники, які формалізували неявне знання і технологічно освоїли процес створення інноваційного продукту
Формування лідерства як форми управлінської технології в умовах масштабних інновацій	Лідерство самонавчальної корпорації спрямовано на всебічний розвиток когнітивного сектора корпоративної сфери, що передбачає розширене відтворення системи неявного знання.

Джерело: складено автором на основі [5, с. 360-362].

Таким чином, можна стверджувати, що самонавчальна організація – це організація, яка постійно відстежує цінний досвід з власної роботи, діяльності інших підприємств і ринкових змін у цілому, і використовує його для постійного вдосконалення за всіма напрямками своєї діяльності. Такі вимоги може задовольнити організація, що навчається, яка характеризується передусім увагою до якості всіх процесів та постійним удосконаленням та змінам. В такій організації співробітники безперервно розширюють свої можливості, що допомагає досягати необхідних результатів; також постійно опановуються нові паттерни мислення, а працівники навчаються тому як здійснювати спільне навчання.

Тому самонавчальна організація припускає, що навчання – не просто накопичення знань, а осмислений розвиток умінь їх використовувати.

1.2. Принципи та етапи управління самонавчальною організацією

Навчання у самонавчальній організації має бути безперервним, актуальним, загальним, свідомим, інтегративним і має здійснюватися на всіх організаційних рівнях, а менеджмент створювати такий клімат та культурне середовище, в якому всі співробітники мали можливість систематично і продуктивно навчатися.

Є багато думок щодо властивостей, якими повинна володіти організація, щоб вважатися такою, що «навчається». Автори Н. Коба, І. Соколенко «європейської» концепції надають декілька характеристик організації, що навчається (рис. 1.1).

<i>Стратегія і політика</i>	розглядаються як безперервно протікаючі процеси
<i>"Партисипативна" політика управління</i>	працівники організації беруть участь у виробленні стратегії і політики компанії
<i>Інформаційна відвертість</i>	інформація більшою мірою використовується для розуміння, в цілях ухвалення правильних рішень, а не як підстава для винагороди або покарання
<i>Облік та контроль діяльності організації</i>	системи обліку, бюджетування і аналізу будуються так, щоб вони були корисні в процесі навчання і вдосконалення людей
<i>Внутрішній обмін послугами</i>	кожен підрозділ і поставляє, і споживає послуги
<i>Гнучкі механізми винагороди</i>	всі працівники залучені в процес визначення оптимальних форм винагороди
<i>Структура, що надає працівникам можливості</i>	посади та ролі в організації розподілені таким чином, що створюються умови для експериментів і зростання

Рис. 1.1. Головні характеристики організації, що навчається

Джерело: складено автором на основі [9, с. 71-72].

Отже, головними умовами, що забезпечують безперервність організаційного навчання, є командна структура, наділення працівників владою, відкритість і спільність інформації.

Науковий і практичний інтерес становить дослідження Г. М. Захарчин. Дослідниця зазначає, що самонавчальна організація як штучно створена організаційна система, функціонує на певних принципах [10]:

- 1) динамічність самих принципів роботи організації;
- 2) переважання групової форми організації праці;
- 3) вдосконалення внутрішньо-фірмових комунікацій на основі активного залучення працівників до процесу прийняття рішень;
- 4) націленість діяльності на приріст корпоративних знань.

Одним із напрямів дотримання зазначених принципів у системі навчання може бути створення в організації «подвійної петлі навчання».

Слід наголосити, що розвиток самонавчальної організації має бути цілісним, тобто включати в себе всі три компоненти – культуру, систему й навички. Вони підтримують один одного і дозволяють будь-якому бізнесу розвиватися стрімкими темпами, і при цьому з меншими ризиками, ніж у конкурентів. Процес самонавчання організації має певні стадії [11, с. 10]:

1. Набуття знань – розвиток або створення навичок, набуття досвіду.
2. Обмін знаннями – поширення в організації набутих знань і навичок.
3. Використання знань – забезпечення широкого доступу до отриманих знань з тим, щоб вони могли використовуватися в нових ситуаціях.

Таким чином, в основу ідеї самонавчання покладено твердження про те, що організація має бути адаптованою до змін у навколишньому середовищі. В іншому випадку вона стає консервативною, що неминуче призведе до погіршення її становища на ринку. Це зумовлює висновок про те, що організації мають бути притаманні риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. Діяльність самонавчальних організацій ґрунтується на культурі, системі й навичках самонавчання.

Таким чином, важливим компонентом забезпечення процесу самонавчання є зміна культурного середовища організації. При цьому основне завдання полягає у створенні такої корпоративної культури, яка б заохочувала співробітників до неперервного розвитку та обміну знаннями. Розглянемо діючі етапи управління самонавчальною організацією (рис. 1.2).

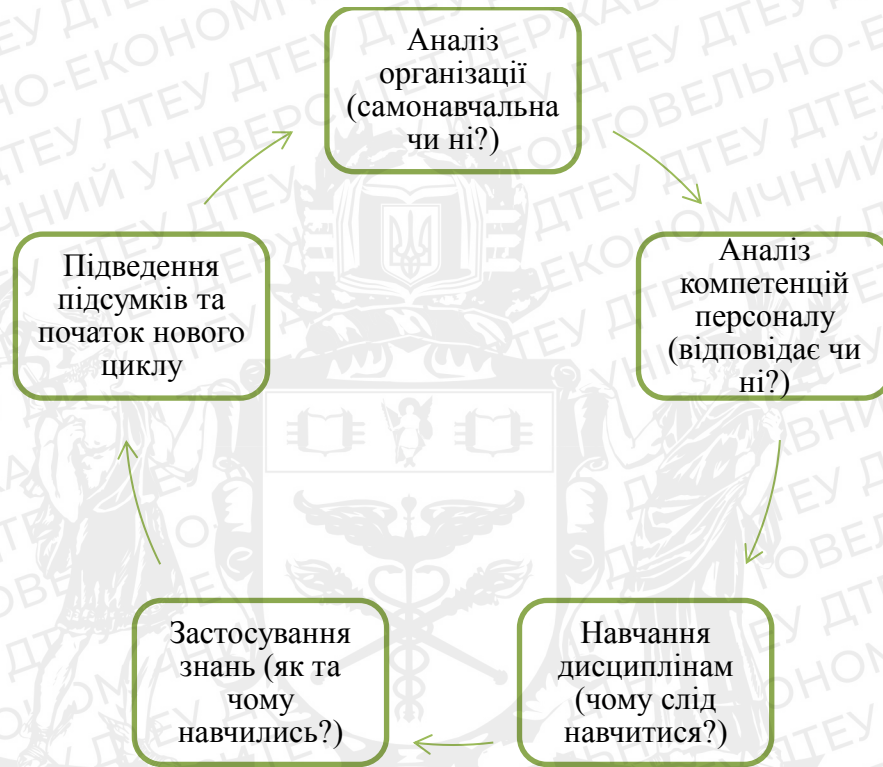


Рис. 1.2. Етапи управління самонавчальною організацією

Джерело: складено автором на основі [9; 12].

Як видно з рис. 1.2, управління самонавчальною організацією є відкритою спіраллю розвитку, так як рух самонавчальної організації відбувається по спіралі поступально і динамічно.

Це зумовлює висновок про те, що організації мають бути притаманні риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. У контексті нашого дослідження перспективною для вивчення є проблема внутрішньо-фірмового навчання.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В АСПЕКТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»

2.1. Діагностика системи управління персоналом ТОВ «Отава Груп»

Підприємство ТОВ «ОТАВА ГРУП» зареєстрована 04.10.2018 за юридичною адресою Україна, 3, місто Київ, Бульвар Дружби Народів. Керівником організації є Латиніна Уляна Анатоліївна. Розмір статутного капіталу складає 3 600 000,00 грн.

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю.

Форма власності – недержавна власність.

Розглянемо основні та допоміжні види діяльності компанії (рис. 2.1).

Основний вид діяльності

- 45.11. Торгівля автомобілями та лековими автотранспортними засобами

Інші види діяльності

- 52.29. Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
- 68.20. Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
- 77.11. Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Рис. 2.1. Основні та допоміжні види діяльності компанії

Джерело: складено автором на основі [13].

Аналіз складу та структури активів ТОВ «Отава Груп» у 2019-2021 рр. наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Склад та структура активів ТОВ «Отава Груп» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Нематеріальні активи:	1,70	2,70	0,70	58,82	-74,08
- первісна вартість	2,30	5,10	5,10	121,73	0,00
- накопичена амортизація	0,60	2,40	4,40	300,00	83,33
Запаси	1676,20	2082,00	2670,20	24,21	28,25
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	558,00	33,40	2096,00	-94,02	5275,45
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	357,20	423,80	533,10	18,64	25,79
Гроші та їх еквіваленти	71,30	7,10	297,40	-90,05	4088,73
Оборотні активи	2670,50	2546,30	5596,70	-4,66	119,79
Баланс	2672,20	2549,00	5597,40	-4,62	119,59

Джерело: складено автором на основі [14-16].

Протягом 3-х років активи ТОВ «Отава Груп» збільшились в порівнянні із 2019 р. та у порівнянні із 2020 р. і склали на 31.12.2021 р. 5597,40 тис. грн. В активах найбільшу частку складають запаси, що обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід – 28,25 % у 2021 р. та 24,21 % у 2019 р. Досить значна частка дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги – 20,88% у 2019 р. та 37,44% у 2021 р.

Таким чином, загальна структура активів ТОВ «Отава Груп» є задовільною і дозволяє підприємству ефективно управляти активами.

У таблиці 2.2. подано результати аналізу динаміки пасивів ТОВ «Отава Груп» за 2019 - 2021 рр.

Аналіз динаміки пасивів ТОВ «Отава Груп» у 2019-2021 рр.

Показники	Роки, тис. грн.			Відхилення, %	
	2019	2020	2021	2021/2019	2021/2020
Зареєстрований капітал	1000,00	1750,00	3600,00	75,00	105,71
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-25,80	82,60	104,90	+220,15	26,99
<i>Власний капітал</i>	<i>974,20</i>	<i>1832,60</i>	<i>3704,90</i>	<i>88,11</i>	<i>102,16</i>
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1495,50	661,40	692,50	-55,78	4,70
Інші поточні зобов'язання	197,00	55,00	1183,00	-72,09	2050,90
<i>Поточні зобов'язання</i>	<i>1698,00</i>	<i>716,40</i>	<i>1892,50</i>	<i>-57,81</i>	<i>164,16</i>
Баланс	2672,20	2549,00	5597,40	-4,62	119,59

Джерело: складено автором на основі [14-16].

Зобов'язання ТОВ «Отава Груп» у 2021 р. зросли в порівнянні із 2020 р. на 1176,1 тис. грн., чи на 164,16 % і склали 1892,50 тис. грн.; в порівнянні із 2020 р. зобов'язання зменшились на 57,81 %. У 2020 р. у порівнянні із 2019 р. зменшились наступні зобов'язання: поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги (на 55,78 %) та інші поточні зобов'язання (на 72,09 %). Усі інші зобов'язання ТОВ «Отава Груп» у звітному році зросли. Протягом періоду дослідження (2019-2021рр.) значні темпи приросту спостерігаються за таким видом, як зареєстрований капітал, зокрема темп приросту до 2019 р. складає 75%, до 2020 р. – 105,71%. Слід також зазначити значне зростання власного капіталу: темп приросту до 2019 р. складає 88,11 %, до 2020 р. – 102,16 %.

Протягом 3-х років найбільшу частку в структурі зобов'язань компанії ТОВ «Отава Груп» мають власний та зареєстрований капітал, відносно значними є частки поточної кредиторської заборгованості та загальних поточних зобов'язань.

Система управління в ТОВ «Отава Груп» відбувається за таких принципів:

1. Аргументованість - рішення та дії щодо робітників зобов'язані прийматися лише заради збільшення продуктивної діяльності підприємства з продажу автомобілів;
2. Цілісність - рішення та дії щодо співробітників зобов'язані прийматися лише з урахуванням усіх елементів управління;
3. Дійсність оцінки - організація виступає гарантом, що оцінювання кожного робітника або кандидата на посаду виконується об'єктивно. Тобто, оцінювання кожного робітника чи кандидата виконується за єдиними критеріями, відповідно до належних систем оцінювання, а також, незалежно від осуджень керівників, робітників тощо;
4. Націленість на результат - всі відділи, керівники та робітники зобов'язані чітко мати бажаний результат їхньої праці, і кожен працівник має прагнути його досягти. Такий результат виявляється критерієм оцінки досягнення здобутку, а ще це єдиний критерій, на якому базується стимуляція та мотивація персоналу у ТОВ «Отава Груп»;
5. Сталий індивідуальний розвиток та самореалізація робітників - розвиток організації прямо залежить від розвитку мотивації та самореалізації його робітників;
6. Належність матеріальної плати кваліфікації та рівня особистої участі в діяльності організації - система матеріальної плати робітників налічує не тільки кваліфікацію та професіоналізм робітника, а також й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в організації [18].

В системі управління персоналом підприємства визначені чіткі вимоги до керівників і робітників, характерні для відмінних функціональних напрямків. Такі вимоги визначені в професіональних компетенціях. На рівні керівників професіональні компетенції визначаються в іншому. Робота з кадрами вивчається як пріоритетна задача кожного керівника структурних підрозділів компанії ТОВ «Отава Груп».

У процесі управління людськими ресурсами компанія присвячує більший інтерес процесу підбору кадрів, який містить процес вивчення професійних якостей робітника з задачею визначення його придатності до реалізації завдань на вибраній посаді. Також, треба акцентувати що в ТОВ «Отава Груп» - спрощений процес відбору, що уточняється не змогою відшкодувати великі матеріально-фінансові ресурси для більш серйозного підбору персоналу. Навчання менеджерів та спеціалістів здійснюється протягом усієї тривалості їх роботи як безперервний процес.

Результати SWOT-аналізу можемо переглянути в таблиці 2.3, де було виявлено сильні та слабкі сторони системи управління персоналом ТОВ «Отава Груп», а також можливості та загрози.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Отава Груп»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високорозвинена система управління персоналом. 2. Визначена кадрова політика, новітні процедури та технології. 3. Професійний персонал. 4. Високий рівень потенціалу керівників. 5. Можливість вхідного навчання. 6. Порівняно високий середній рівень заробітної плати. 7. Постійне оцінювання продуктивності праці робітників. 8. Широкий соціальний пакет. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розгалужена оргструктура. 2. Неконкурентоспроможна заробітна плата на низьких рівнях управління. 3. Помітне перебільшення змінної частини доходу над фіксованою. 4. Плинність кадрів у окремих підрозділах. 5. Відсутність індивідуального підходу до співробітників. 6. Низькі темпи кар'єрного росту. 7. Низький рівень зацікавленості робітників у розвитку компанії. 8. Високі вимоги до результатів роботи. 9. Середні показники лояльності працівників, недосконала система їх мотивації
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий рівень прибутковості компанії. 2. Поліпшення іміджу компанії. 3. Співпраця з вищими навчальними закладами. 4. Інноваційні процеси в системі управління персоналом. 5. Збільшення спектру програм з підвищення професіоналізму працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виїзд персоналу за кордон. 2. Конкуренція за кращі кадри з іншими компаніями. 3. Обмежені матеріальні ресурси. 4. Невигідний вплив на імідж та діяльність компанії окремих факторів зовнішнього середовища.

Отже, провівши SWOT-аналіз, можемо зробити висновок, що у ТОВ «Отава Груп» наявні як сильні так і слабкі сторони. Є доволі багато загроз та слабких сторін, тому активна мотивація працівників вирішить дані недоліки і поліпшить стан підприємства. Безперебійна робота з персоналом, відмінна маркетингова стратегія й сильна корпоративна культура дають можливості компанії в дійовому і якісному обслуговуванні своїх клієнтів. В сенсі вищевикладеного можна зробити висновок, що в керуванні людськими ресурсами треба внести такі зміни:

- перепрофілювання політики підприємства на розвиток людських ресурсів;
- цілковите змінення структури відділу кадрів.



Рис. 2.2. Схема управління процесом навчання та оцінювання її ефективності у ТОВ «Отава Груп»

Джерело: складено на основі [17].

В управлінні навчанням персоналу ТОВ «Отава Груп» активно залучає схему провесно-орієнтованого підходу. Цей підхід базується на постановці

цілей та аналізу потреб персоналу, аби потім оцінити програму розвитку навчання працівників. Наочно схема управління процесом навчання та оцінювання її ефективності виглядає наступним чином (рис.2.2).

Для стійкого та якісного функціонування підприємства треба, аби компанія постійно прогресувала і приділяла основну увагу на розвивання працівників компанії. Включаючи світові тенденції та досвід провідних компаній, ТОВ «Отава Груп» має прагнути до майбутнього розвитку своїх працівників, для того щоб виховати їх вмотивованими, висококваліфікованими фахівцями.

Основні труднощі виникають при попередній оцінці потреб у навчанні, з відокремленням результатів реалізації програм та їх відображенні на фінансових показниках компанії. Для застосування новітніх моделей на практиці у ТОВ «Отава Груп», дослідження оцінки ефективності розвитку персоналу повинне бути направлене на системну декомпозицію зарубіжних моделей та врахування особливостей національної економіки.

2.2. Оцінка ефективності системи управління розвитком персоналу ТОВ «Отава Груп»

ТОВ «Отава Груп» поки не має своєї унікальної корпоративної системи розвитку персоналу, але прагне створити систему постійного дистанційного навчання, в основі якої лежить дистанційне навчання, тому що аудиторні тренінги вимагають значних інвестицій, а також тривалого часу на організацію.

Дистанційна освіта – комплекс освітніх послуг, що за допомогою спеціалізованого інформаційного освітнього середовища, що базується на засобах обміну навчальною інформацією на відстані [18]. Інформаційно-освітнє середовище дистанційного навчання становить системну сукупність, що організувалася із засобів передачі даних, інформаційних ресурсів,

протоколів взаємодії, апаратно-програмного та організаційно-методичного забезпечення, яке орієнтується на задоволення освітніх потреб користувачів.

Дистанційне навчання має наступні переваги: оперативні, інформаційні (зростає доступність освітньої інформації, що знаходиться на спеціалізованих серверах, постачається слухачеві за допомогою інтерактивних веб-каналів, списках розсилання й інших засобах мережі Інтернет), психологічні (створення більш комфортних, порівняно з традиційними, емоційно-психологічних умов для самовираження, зняття психологічних бар'єрів і проблем, усунення помилок усного спілкування), економічні (загальні витрати на навчання зменшуються через економію транспортних витрат, витрат на оренду приміщень, скорочення «паперового» діловодства).

Процес дистанційного навчання в ТОВ «Отава Груп» складається з наступних етапів (рис. 2.4)



Рис. 2.3. Процес дистанційного навчання в ТОВ «Отава Груп»

Джерело: складено на основі [19].

Система дистанційного навчання в ТОВ «Отава Груп» заснована на платформі Moodle (модульне об'єктно-орієнтоване динамічне навчальне середовище). Основні характеристики Moodle, які дозволили їй стати визнаним лідером серед програмного забезпечення цього типу:

- розширена функціональність (викладення матеріалів, простота оновлення контенту; можливість створення копій, висока стійкість);
- низька вартість впровадження – сама система безкоштовна, відсутні обмеження за кількістю ліцензій на слухачів та підтримуваних курсів. Витрати на впровадження системи, розробку курсів і супровід – мінімальні, вони не потребують спеціальних технічних знань (адмініструвати систему здатний користувач з поглибленими знаннями в області мережних технологій);
- наявність вбудованих засобів розробки та редагування навчального контенту, інтеграції різноманітних освітніх матеріалів різного призначення та підтримка міжнародного стандарту SCORM – основи обміну електронними курсами, що забезпечує перенесення ресурсів в інші системи (з інших систем);
- зручність та простота використання – інтуїтивно зрозумілий інтерфейс та технологія навчання (можливість легко знайти меню допомоги, простота переходу від одного розділу до іншого, можливість підказок інструктора, тощо);
- наявність вебсайту moodle.org, який виступає в ролі централізованого джерела інформації, дискусій та співпраці серед користувачів Moodle – системних адміністраторів, викладачів, дослідників, проектувальників і, звісно, розробників. Подібно Moodle, сайт постійно розвивається, щоб забезпечувати потреби суспільства.

Підвищенням кваліфікації персоналу ТОВ «Отава Груп» вважається низка заходів у процесі навчання, адаптації, навчання або набуття необхідних навичок, навчання та підвищення спроможності персоналу. Обидва методи мають право на існування. Проте, розвиток персоналу слід розглядати як

безперервний процес, що забезпечується послідовним виконанням запланованих заходів у цій сфері.

Професійна підготовка є не тільки критерієм навченості, тобто наявності необхідних знань, умінь і навичок, але й критерієм сформованості та зрілості особистості, умотивованості до соціальної активності. Розвиток особистості, формування професійно важливих якостей є пріоритетним завданням. Людина повинна не лише здобути певну суму знань і професійних навичок, але, найголовніше, вона повинна опанувати досвідом «бути особистістю», тобто досвідом здійснення специфічних особистих функцій: самої і смисловизначення, рефлексії, вольової регуляції, відповідальності, автономії, креативності, духовності.



РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ САМОНАВЧАЛЬНОЮ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОТАВА ГРУП»

Опитування персоналу більшості автопідприємств засвідчує відсутність внутрішньої системи підвищення компетентності персоналу та мотивації підвищення компетенції персоналу шляхом самонавчання. Відсутня така система підвищення компетентності і з боку Національного банку України. Досвід проведення наукових та науково-практичних конференцій в Україні свідчить лише про поодинокі випадки участі у науковому житті працівників автопідприємств.

Крім того, автокомпанії практично не використовують чисельні наукові конференції з економічної тематики для популяризації своєї маркетингової діяльності, формування власного позитивного іміджу в суспільстві за підтримки наукових кіл, не використовують можливості прихованої реклами в якості організаторів та учасників наукових конференцій, форумів, круглих столів, дискусійних майданчиків тощо. Маркетингова стратегія майже всіх автопідприємств не використовує наукову еліту в якості контактних груп та рекламних агентів у засобах масової інформації для популяризації власних продуктів, ринкових переваг чи формування позитивного іміджу в суспільстві, що формує відповідне нігілістичне ставлення персоналу до необхідності власного компетентнісного та професійного росту.

Про такі інструменти підвищення кваліфікації персоналу автопідприємств, як стажування в закордонних автокомпаніях чи обмін досвідом, взагалі не йдеться. Аналіз сайтів автопідприємств засвідчує відсутність такої важливої складової, як можливість професійного росту при залученні персоналу, а в організаційних структурах управління відсутні відділи (чи інші підрозділи), що виконують функцію внутрішнього моніторингу та підвищення якості персоналу.

Діяльність з розвитку трудових ресурсів включає в себе традиційні програми навчання, але особлива увага приділяється розвитку інтелектуального капіталу і стратегії навчання. Тому, головна мета - це створення потенціалу для самоосвіти, в рамках якої відбувається систематичне управління знанням, що припускає індивідуальне та організаційне навчання, управління знаннями, розвиток інтелектуального капіталу, керівних кадрів та стратегічної спроможності компанії. Індивідуальне навчання в організації визначається її вимогами до трудових ресурсів в області надбання умінь, навичок і типів поведінки, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія організаційного навчання, спрямована на розвиток ресурсів і здібностей організації, пов'язаних з її персоналом, ґрунтується на необхідності інвестування в людей для досягнення конкурентної переваги організації. Організаційне навчання безпосередньо пов'язане з концепцією самонавчальної організації, яка сприяє навчанню всіх своїх членів і постійно трансформує себе.

У самонавчанні персоналу ТОВ «Отава Груп» важливу роль відіграють такі позиції:

- а) систематичний процес вирішення проблем, що ґрунтується на ідеях і методах управління якістю (TQM) і включає в себе: ретельний аналіз (наукове обґрунтування) і діагностику робочих проблем; перевагу фактичних даних припущенням як основи для прийняття рішень; використання простих і наочних інструментів для структурування даних і формулювання висновків;
- б) експериментальна діяльність, що передбачає систематичне дослідження діяльності організації на основі набутих нових знань, а також створення і реалізацію програм безперервного організаційного вдосконалення;
- в) навчання на основі минулого досвіду, тобто перегляд організацією своїх успіхів і невдач, систематична їх оцінка та фіксування результатів навчання доступним для співробітників способом;

г) навчання за рахунок інших - «бенчмаркінг» - процес виявлення компаній з «найкращою практикою» для подальшого аналізу можливості і доцільності копіювання їх дій з деякими модифікаціями з урахуванням специфіки власної організації;

д) швидке і ефективно поширення знань всієї організації за допомогою підтримки людей, що володіють новими експертними знаннями або реалізацією навчальних програм;

е) фокусування на груповому рішенні проблем як основі організаційного удосконалення за допомогою використання командної роботи, навчання команд і методу «гнучких систем», при якому розглядаються всі можливі причини виникнення проблем, щоб провести чіткішу грань між тими проблемами, які можна вирішити, і тими, які не можна вирішити в принципі.

При цьому до внутрішніх елементів системи підвищення компетентності та кваліфікації персоналу ТОВ «Отава Груп» можна віднести: встановлення заборони на працевлаштування на всі посади (крім технічного персоналу) для осіб, що не мають вищої профільної освіти, стимулювання отримання другої вищої освіти за профілем основної діяльності; створення інструментів запозичення досвіду у найкращих працівників через тренінгові семінари, коучінг, внутрішнє стажування та підвищення кваліфікації, створення диференційованої системи оплати праці, що враховує рівень компетентності персоналу; рейтингування та тестування персоналу; активізація загально відомих методів (таких як корпоративний одяг чи дрес-код, корпоративний моральний кодекс підприємства, стимулювання внутрішнього споживання автопродуктів персоналом тощо) та запровадження нових креативних методів формування корпоративної культури [19].

До зовнішніх елементів системи підвищення компетентності та кваліфікації персоналу можна віднести: зовнішню сертифікацію працівників автопідприємства, використання контрольних заходів шляхом залучення таємних покупців і споживачів автопродуктів, розширення, активізація та

запровадження інструментів зворотного зв'язку для споживачів авто продуктів, обов'язкове зовнішнє підвищення кваліфікації для всіх працівників тощо.

Таким чином, актуальна компетентність є значущою для ефективної роботи ТОВ «Отава Груп», але її формування вимагає ретельно розробленої концепції управління розвитком і змінами організації через особистісний розвиток персоналу. Також зазначимо, що провідна роль в навчанні співробітників організації належить керівництву. Підтримка з боку керівництва автопідприємства має велике значення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Залученість персоналу до процесу безперервної освіти в
ТОВ «Отава Груп»**

Категорія працівників	Діяльність щодо професійного розвитку
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> - формування корпоративної стратегії безперервного навчання; - керівництво процесом навчання; - створення структури, що сприяє впровадженню навчання (виділення бізнес-процесу навчання); - досягнення цілей за допомогою реалізації стратегії, залучення фахівців в області комунікацій, а також для проведення навчання, самооцінки тощо; - забезпечення процесу необхідними ресурсами
Головні фахівці, керівники структурних підрозділів	<ul style="list-style-type: none"> - реалізація цілей і стратегії вищого керівництва; - активне застосування навчання у власній діяльності; - підтримка і вдосконалення джерел формалізованих знань (методичне забезпечення, інструкції); - реалізація програми навчання, освоєння інструментарію вирішення проблем; - заохочення системи індивідуальних пропозицій
Механіки, слюсари, авто електрики	<ul style="list-style-type: none"> - вдосконалення методів і прийомів роботи, накопичення неявних знань і перетворення їх в явні, подання пропозицій; - вдосконалення навичок і показників роботи за допомогою взаємної освіти

Джерело: складено автором на основі [23].

Розуміння керівником ТОВ «Отава Груп» природного прагнення людини до саморозвитку та самовдосконалення надає йому можливість втілювати ідеї, які сприяють навчанню на всіх рівнях підприємства, що

самонавчається, а саме: на рівні стратегії, участі в розробці політики, в забезпеченні доступності інформації, в контролі діяльності організаційних структур, в навчанні та можливості саморозвитку для всіх співробітників тощо.

У сучасних економічних умовах суттєвого посилення конкуренції на ринку автопродуктів виникає об'єктивне удосконалення маркетингової діяльності автопідприємства шляхом підвищення компетентності та кваліфікації персоналу. Запровадження інструментів підвищення компетентності персоналу дозволяє отримати переваги не тільки для конкретного підприємства, а також для регіону і суспільства.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Організації, що навчаються, – є такими, що інтегрували до своєї корпоративної культури гарантовану можливість неперервно навчатися, адаптуватися та змінюватися відповідно до вимог оточення. Тому в таких компаніях погляди та уявлення, стратегії, методи та форми навчання зорієнтовано на забезпечення і оптимізацію професійної підготовки всіх працівників. Результати навчання виявляються в постійному покращенні професійної діяльності, якості продукції та послуг, формуванні навичок роботи в команді та ефективності методів менеджменту. Організації, що навчаються, розглядають навчання холістично та намагаються розвивати індивідуумів як компетентних, добре інформованих, критично мислячих особистостей, які намагаються постійно інтелектуально розвиватися і бути високо кваліфікованими працівниками.

Навчання у самонавчальній організації має бути безперервним, актуальним, загальним, свідомим, інтегративним і має здійснюватися на всіх організаційних рівнях, а менеджмент створювати такий клімат та культурне середовище, в якому всі співробітники мали можливість систематично і продуктивно навчатися.

В основу ідеї самонавчання покладено твердження про те, що організація має бути адаптованою до змін у навколишньому середовищі. В іншому випадку вона стає консервативною, що неминуче призведе до погіршення її становища на ринку. Це зумовлює висновок про те, що організації мають бути притаманні риси живого організму, здатного до самонавчання під впливом реакції навколишнього середовища на його дії. Діяльність самонавчальних організацій ґрунтується на культурі, системі й навичках самонавчання.

У процесі управління людськими ресурсами компанія присвячує більший інтерес процесу підбору кадрів, який містить процес вивчення професійних якостей робітника з задачею визначення його придатності до

реалізації завдань на вибраній посаді. Також, треба акцентувати що в ТОВ «Отава Груп» - спрощений процес відбору, що уточняється не змогою відшкодувати великі матеріально-фінансові ресурси для більш серйозного підбору персоналу. Навчання менеджерів та спеціалістів здійснюється протягом усієї тривалості їх роботи як безперервний процес.

Основні труднощі виникають при попередній оцінці потреб у навчанні, з відокремленням результатів реалізації програм та їх відображенні на фінансових показниках компанії. Для застосування новітніх моделей на практиці у ТОВ «Отава Груп», дослідження оцінки ефективності розвитку персоналу повинне бути направлене на системну декомпозицію зарубіжних моделей та врахування особливостей національної економіки.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Островська Г. Й. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. Соціальна економіка, 2021. Вип. 61. С. 26-41.
2. Дюков В. П., Рибаків І. В., Штока Є. Т. Напрямки побудови ефективної системи управління знаннями в організаціях. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2016. Вип. 1 (32). С. 123-141.
3. Миколайчук І.П. Суліменко О.С. Концепція створення та розвитку організації, що самонавчається. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури». Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 23–25 травня 2019 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 378-380.
4. Зелінська А. С. Проблема розвитку організаційної культури. Альманах науки, 2019. № 1 (23). С. 52-54.
5. Хілуха О. А. Самонавчальна корпорація: особливості та організаційні форми. Бізнесінформ, 2018. № 3. С. 359-363.
6. Garving D. Building a Learning Organization Harvard Business Review. 1993. July-August. P. 78–93.
7. Пазюра Н. В. Розвиток людських ресурсів на підприємстві як чинник розвитку особистості. Педагогіка вищої та середньої школи, 2013. Вип. 37. С. 342-347.
8. Сичова Н. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. Економіст, 2006. № 12. С. 48-50.
9. Коба Н. В., Соколенко І. Ю. Феномен самонавчальних організацій в економіці знань. Підприємництво та інновації, 2017. Вип. 4. С. 69-74.
10. Захарчин Г. М., Любомудрова Н. П., Винничук Р. О. Корпоративна культура. Львів, 2011. 317 с.
11. Аніщенко В. О. Феномен самонавчальних організацій у контексті проблеми неперервної освіти. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи, 2014. Вип. 1 (8). С. 6-12.

12. Чуланова О.Л. Методологія дослідження компетенцій персоналу організацій: монографія, М.: ИНФРА-М, 2015, 217 с.
13. Анкетні дані підприємства ТОВ «Отава Груп». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42521289/ (дата звернення: 01.02.2023).
14. Фінансова звітність малого підприємства ТОВ «Отава Груп» за 2020 рік. URL: <https://leadscanner.com.ua/company/42521289#company-financial-statements> (дата звернення: 01.02.2023).
15. Фінансова звітність за 2020 рік ТОВ «Отава Груп». URL: https://clarity-project.info/edr/42521289/finances?current_year=2020 (дата звернення: 01.02.2023).
16. Фінансова звітність за 2021 рік ТОВ «Отава Груп». URL: https://clarity-project.info/edr/42521289/finances?current_year=2021 (дата звернення: 01.02.2023).
17. Лазоренко Т. В., Німуха Ю. К. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях. Молодий вчений, 2018. № 1 (53). С. 914-915.
18. Биков В. Ю. Дистанційна освіта: актуальність, особливості і принципи побудови, шляхи розвитку та сфера застосування. Інформаційне забезпечення навчально-виховного процесу: інноваційні засоби і технології: колективна монографія. К.: Атіка, 2005. 252 с.
19. Леу С. Комбіноване навчання у підготовці робітників на підприємстві. Професійна-технічна освіта, 2015. № 1. С. 50-53.
20. Штока Є. Т. Роль корпоративного навчання та аутсортингу в управлінні організаційним знанням. Economic and law human resources management issues: collective monograph. CARICOM, BARBADOS, 2016. С. 75-96.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Отава Груп» станом на 2020 рік

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства				
Актив				
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.70	2.70	
первісна вартість	1001	2.30	5.10	
накопичена амортизація	1002	0.60	2.40	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00	
Основні засоби:	1010	0.00	0.00	
первісна вартість	1011	0.00	0.00	
знос	1012	0.00	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00	
Усього за розділом I	1095	1.70	2.70	
II. Оборотні активи Запаси:	1100	1 676.20	2 082.00	
у тому числі готова продукція	1103	0.00	2 082.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	558.00	33.40	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	357.20	423.80	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.50	0.00	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	71.30	7.10	

Продовження додатку А

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1000.00	1750.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-25.80	82.60
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	974.20	1832.60
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
Ш. Поточні зобов'язання I забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
Товари, роботи, послуги	1615	1495.50	661.40
Розрахунки з бюджетом	1620	0.90	0.00
У тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
Розрахунки зі страхування	1625	1.00	0.00
Розрахунки з оплати праці	1630	3.60	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	197.00	55.00
Усього за розділом III	1695	1698.00	716.40

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1815.50	1666.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1516.60	1660.90
Інші операційні доходи	2120	67.50	30.20
Інші операційні витрати	2180	258.00	61.30
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	108.40	-25.80
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	108.40	-25.80

Звіт про фінансовий стан ТОВ «Отава Груп» станом на 2021 рік

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2.70	0.70
первісна вартість	1001	5.10	5.10
накопичена амортизація	1002	2.40	4.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	0.00	0.00
первісна вартість	1011	0.00	0.00
знос	1012	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2.70	0.70
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 082.00	2 670.20
у тому числі готова продукція	1103	2 082.00	2 670.20
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	33.40	2 096.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	423.80	533.10
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	0.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	7.10	297.40