

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

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

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

Допущена до захисту:
Завідувач кафедри економіки, менеджменту та
комерційної
діяльності, канд. екон. наук, доцент
_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
«13» червня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№16 від «13» червня 2025 р.)

Кваліфікаційна робота

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: **«Використання сучасних технологій управління персоналом на прикладі
автотранспортного підприємства»**

Виконав: здобувач вищої освіти IV курсу, групи МЕ-21
спеціальності 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Веселова Анастасія Сергіївна

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доц. Горпинченко О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент

(прізвище, ініціали, посада)

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та еволюція поняття управління персоналом на підприємстві	7
1.2. Характеристика технологій управління персоналом на підприємстві	12
1.3. Сучасні підходи до управління персоналом: вітчизняний та міжнародний контекст	18
Розділ 2. КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ», ЗОКРЕМА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	23
2.1. Характеристика підприємства в контексті галузевої специфіки діяльності	23
2.2. Аналіз динаміки та структури ключових економічних показників АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	28
2.3. Оцінка організації менеджменту персоналу АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»	35
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДСОКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ	41
3.1. Впровадження цифрових технологій для прийняття управлінських рішень	41
3.2. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства	46
Висновки	53
Список використаних джерел	55
Додатки	61

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної трансформації ринків праці та активного впровадження цифрових інструментів, питання ефективного управління персоналом набуває особливої значущості. Світовий досвід демонструє, що сучасні технології управління персоналом - зокрема HR-аналітика, автоматизація рекрутингу, використання штучного інтелекту, платформи для дистанційного навчання й оцінювання - стають не лише засобом підвищення продуктивності, а й критичним чинником адаптивності бізнесу до викликів.

Для України ця тема є вкрай актуальною в умовах тривалої невизначеності, спричиненої воєнним станом, нестабільністю економічного середовища, масовим переміщенням населення та зростанням навантаження на управлінські структури. В таких умовах організації змушені оперативно реагувати на зміни, зберігаючи при цьому ефективність кадрової політики. Саме сучасні технології управління персоналом - наприклад, хмарні HRM-системи, цифрові платформи для віддаленої роботи, інструменти мотивації та залучення - дозволяють забезпечити гнучкість, мобільність і стійкість організацій до зовнішніх шоків.

Крім того, в умовах війни надзвичайно важливо підтримувати психологічний стан працівників, оперативно комунікувати та приймати обґрунтовані кадрові рішення - що також значною мірою залежить від технологічної зрілості HR-системи. Таким чином, інтеграція сучасних технологій в систему управління персоналом стає ключовою передумовою не лише конкурентоспроможності підприємств, а й їхньої життєздатності в кризових обставинах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження можливостей і особливостей впровадження сучасних технологій управління персоналом на автотранспортному підприємстві, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики шляхом цифровізації HR-

процесів, автоматизації функцій управління персоналом та впровадження інноваційних рішень у сфері кадрового менеджменту.

Практичне значення роботи полягає в тому, що результати дослідження та сформульовані пропозиції можуть бути безпосередньо використані для вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх управлінських процесів, оптимізацію використання кадрового потенціалу та забезпечення гнучкого реагування на зовнішні виклики, зокрема в умовах нестабільності, ринкової конкуренції та воєнного стану.

У кваліфікаційній роботі представлено результати виконання завдань, зокрема:

- досліджено теоретичну базу управління персоналом;
- охарактеризовано сучасні підходи та методики управління персоналом;
- проведено аналіз існуючої системи управління персоналом на підприємстві;
- виявлено недоліки в функціонуванні кадрової системи;
- вивчено зарубіжний досвід управління персоналом;
- проаналізовано діяльність автотранспортного підприємства;
- здійснено оцінку системи управління персоналом на підприємстві;
- запропоновано методики та інструменти для вдосконалення управління персоналом.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є АТ ДАК «Автомобільні дороги».

В кваліфікаційній роботі предметом дослідження виступають теоретичні та практичні основи діяльності АТ ДАК «Автомобільні дороги».

У ході написання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема метод аналізу та синтезу, метод порівняння, метод узагальнення, метод оцінювання, графічний метод, метод системного підходу, а також економіко-статистичні методи, що дали змогу дослідити сучасний стан управління персоналом та обґрунтувати

напрями його удосконалення.

У першому розділі було досліджено теоретичні базиси управління персоналом, розкрито сутність, функції та завдання кадрового менеджменту, розглянуто сучасні підходи до управління людськими ресурсами, а також охарактеризовано роль технологічної трансформації у сфері HR.

У другому розділі було здійснено аналіз діяльності автотранспортного підприємства, зокрема детально проаналізовано систему управління персоналом, виявлено її ключові недоліки та визначено проблемні аспекти, що потребують вдосконалення в умовах сучасних викликів.

У третьому розділі запропоновано низку практичних рекомендацій і розроблено конкретні заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, що в перспективі сприятиме підвищенню ефективності праці, зменшенню плинності кадрів, оптимізації кадрових процесів і загальному зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Кваліфікаційна робота складається з таких основних частин: вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаної літератури та додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінки, ілюстративний матеріал включає 5 таблиць та 17 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та еволюція поняття управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом є однією з ключових складових успішного функціонування будь-якого підприємства. У сучасних умовах глобалізації, технологічного прогресу та соціально-економічних змін, ефективне управління людськими ресурсами стає не лише необхідністю, а й стратегічною перевагою. Основна мета управління персоналом полягає у забезпеченні підприємства кваліфікованими, мотивованими та ефективними працівниками, які здатні досягати поставлених цілей та адаптуватися до змінного середовища. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій: від планування потреб у кадрах, добору та адаптації працівників, до їх професійного розвитку, оцінювання результатів діяльності, мотивації, формування організаційної культури та створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі.

Особливої актуальності ця сфера набуває в Україні, де внаслідок війни та внутрішньої міграції суттєво змінився ринок праці, зросла конкуренція за кваліфіковані кадри та з'явилася потреба у нових підходах до організації праці. Підприємства змушені швидко адаптуватися до нових реалій, впроваджувати гнучкі моделі зайнятості, розвивати лідерство, підвищувати емоційну стійкість персоналу та забезпечувати його безперервне навчання.

Вивчення історичного розвитку управління персоналом має безпосередній зв'язок із сучасними реаліями, оскільки дозволяє краще зрозуміти витоки, логіку та еволюцію підходів до роботи з людьми в організаціях. Аналізуючи історичний контекст, можна простежити, як змінювались методи впливу на працівників, які чинники сприяли формуванню нових управлінських практик та чому певні моделі залишилися актуальними

або, навпаки, втратили своє значення.

Історичний розвиток управління персоналом свідчить про його тісний зв'язок з еволюцією праці, суспільних відносин та економічних систем. Зміни в характері праці, формах власності та організації виробництва безпосередньо впливали на способи взаємодії з працівниками, а також на формування відповідних управлінських структур і підходів [43].

У первісному суспільстві елементи управління працею мали стихійний характер і були зумовлені базовими потребами виживання. У рабовласницьких та феодальних системах праця здебільшого здійснювалася на примусових засадах. Управління персоналом у такому контексті зводилося до забезпечення контролю, примусу та підтримання мінімального рівня організаційної дисципліни. У Давньому Єгипті, Месопотамії, Греції та Римі вже існували спеціалізовані посади наглядачів, відповідальних за розподіл завдань і нагляд за виконанням робіт, що можна вважати зачатками управлінської функції щодо персоналу.

Середньовіччя ознаменувалося поступовим переходом до регламентованих форм організації праці, зокрема в межах цехової системи. Вона передбачала суворе дотримання професійних стандартів, поступове навчання нових працівників, регулювання тривалості робочого дня та умов праці. У межах цехів реалізовувалися окремі функції управління персоналом, зокрема добір кадрів, навчання, кар'єрне зростання та навіть соціальний захист. Таким чином, хоча управління персоналом ще не було виділене як окрема наука чи практика, його елементи почали набувати системності.

Промислова революція XVIII–XIX ст. стала ключовим етапом в історії управління персоналом. Масове впровадження машинного виробництва, поява великих підприємств і формування класу найманих працівників призвели до ускладнення організації праці. Умови роботи в цей період були жорсткими: довгий робочий день, низька заробітна плата, відсутність соціальних гарантій. У цих умовах зростає значення кадрової функції як інструменту забезпечення стабільного виробничого процесу. З'являються перші підрозділи, які

займаються обліком працівників, розрахунком заробітної плати, контролем за дисципліною та організацією праці.

Кінець XIX - початок XX ст. ознаменувалися становленням наукових підходів до управління персоналом. Основоположником цього напрямку вважається Фредерік Тейлор, який сформулював принципи наукового управління працею. Його концепція передбачала раціоналізацію трудових процесів через їх поділ на окремі елементи, встановлення норм часу на виконання операцій, а також використання системи матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці. Подальший внесок у розвиток управління персоналом зробили Анрі Файоль, Макс Вебер, Елтон Мейо та інші вчені, які заклали основи класичної, адміністративної та поведінкової шкіл менеджменту.

У другій половині XX ст. управління персоналом трансформується в комплексну функцію стратегічного характеру. В умовах постіндустріального суспільства зростає значення інтелектуальної праці, людського капіталу та організаційної культури. Під впливом глобалізації, розвитку інформаційних технологій та зміни очікувань працівників відбувається переорієнтація з контролю та примусу на мотивацію, залучення та розвиток персоналу. У структурі підприємств з'являються HR-підрозділи, які відповідають не лише за добір та облік кадрів, а й за навчання, розвиток талантів, оцінювання ефективності працівників, корпоративну культуру та формування бренду роботодавця.

Історичний досвід надає змогу критично оцінювати сучасні інструменти управління персоналом. Наприклад, розуміння ідей Тейлора про наукову організацію праці дозволяє ефективно впроваджувати елементи стандартизації й оптимізації навіть у сучасних цифрових процесах, однак при цьому уникати недооцінки соціально-психологічних аспектів, як це було притаманно раннім індустріальним підходам. Досвід поведінкової школи управління, сформованої в середині XX століття, актуалізується сьогодні в контексті розвитку емоційного інтелекту, корпоративної культури та залученості персоналу.

Крім того, історичні приклади демонструють, що зміни в підходах до управління персоналом нерозривно пов'язані з глобальними соціальними, економічними та технологічними трансформаціями. Так само, як промислова революція змусила переглянути організацію праці, сьогодні цифровізація, гібридні моделі зайнятості та розвиток штучного інтелекту формують нові виклики й вимоги до фахівців з управління людськими ресурсами.

Для України, яка переживає одночасно трансформаційні процеси, військову агресію та інтеграцію до європейського економічного простору, історичний аналіз також має прикладне значення. Він дозволяє уникати повторення помилок минулого, формувати власні ефективні моделі управління з урахуванням культурних, соціальних і ментальних особливостей, а також гнучко адаптувати кращі міжнародні практики до національного контексту.

Зробивши аналіз історичного розвитку поняття “управління персоналом” доцільним є вивчення його економічної сутності, оскільки саме вона дозволяє розкрити значення людських ресурсів як ключового фактора виробництва в умовах ринкової економіки. Економічна інтерпретація управління персоналом дає змогу обґрунтувати його роль у формуванні конкурентних переваг підприємства, забезпеченні ефективного використання трудового потенціалу, оптимізації витрат та підвищенні продуктивності праці.

З економічної точки зору управління персоналом слід розглядати як цілісну систему організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у процесі досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Основним економічним критерієм ефективності цієї системи є результативність праці персоналу у співвідношенні з витратами на його утримання, розвиток та стимулювання.

Управління персоналом передбачає розв'язання низки економічно важливих завдань: планування потреб у трудових ресурсах; оптимізація витрат на добір, навчання та утримання працівників; формування системи мотивації, що сприяє зростанню продуктивності; створення умов для інноваційної

активності та підвищення кваліфікації персоналу. З економічної позиції працівник розглядається не лише як виконавець функцій, а як носій знань, навичок і компетенцій, які мають реальну вартість і можуть приносити підприємству додану вартість.

У сучасних умовах управління персоналом виконує функцію стратегічного інструмента управління організаційними ресурсами, від якого залежить здатність підприємства адаптуватися до змінного середовища, утримувати стабільну рентабельність та розвивати інноваційну діяльність. Інвестиції у розвиток персоналу все частіше розглядаються як капіталовкладення в людський капітал, що приносить економічну віддачу в середньо- та довгостроковій перспективі [26].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до трактування економічного поняття управління персоналом

№	Визначення	Автор
1	Інтегрована система політик, процедур і практик, які забезпечують ефективну взаємодію між організацією та її працівниками, сприяючи досягненню бізнес-цілей шляхом розвитку людського капіталу.	Рудницька М.О.
2	Професійна діяльність у сфері управління персоналом включає організацію процесів добору, адаптації, навчання, оцінювання, мотивації працівників тощо	Москаленко В.В.
3	Стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим ресурсом організації - людьми, які індивідуально та колективно сприяють досягненню її цілей.	Коваленко М.В.
4	Процес планування, добору, навчання, оцінювання, мотивації та контролю працівників з метою максимального використання трудового потенціалу підприємства.	Портер М.
5	Система заходів, спрямованих на забезпечення підприємства кадрами, їх ефективне використання, розвиток, мотивацію та соціальний захист для досягнення цілей організації.	Богатирьов І.О.

Джерело: складено за матеріалами [4, 18, 27, 30, 33]

Узагальнюючи наукові підходи до розуміння поняття «управління персоналом», можна зробити висновок, що більшість дослідників розглядають його як цілісну систему дій, спрямованих на забезпечення підприємства якісними трудовими ресурсами, їх ефективне використання, розвиток і мотивацію в межах досягнення загальних організаційних цілей. Незалежно від конкретного підходу - чи то класичного адміністративного, чи сучасного стратегічного - управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних функцій: планування потреб у кадрах, добір і найм працівників, адаптацію новачків, оцінювання результатів діяльності, систему стимулювання та мотивації, організацію навчання і професійного розвитку, а також вивільнення кадрів у разі необхідності. Основною тенденцією сучасного наукового дискурсу є перехід від управління персоналом як виключно організаційної функції до управління людськими ресурсами як стратегічного напрямку розвитку підприємства. Такий підхід передбачає розгляд працівника не лише як виконавця, а як носія знань, навичок, креативності та потенціалу, що формують конкурентні переваги організації в умовах змінного ринкового середовища. Ураховуючи це, управління персоналом доцільно трактувати як цілісну систему управлінських рішень і дій, яка спрямована на ефективне формування, використання, розвиток і збереження трудового потенціалу організації з метою забезпечення її економічної результативності та стійкого функціонування в умовах конкуренції.

1.2. Характеристика технологій управління персоналом на підприємстві

Технологія управління персоналом є важливим елементом організаційного механізму, який визначає, яким чином формуються, використовуються, розвиваються та зберігаються людські ресурси на підприємстві. Вона поєднує сукупність методів, прийомів, інструментів і процедур, спрямованих на досягнення найвищої ефективності трудової

діяльності персоналу. На практиці це означає побудову чіткої послідовності дій: від планування потреб у кадрах до оцінювання результатів праці й ухвалення рішень щодо кар'єрного зростання або вивільнення працівників. У межах цієї технології реалізуються ключові функції управління: добір і найм працівників, адаптація, організація навчання, мотивація, оцінювання та розвиток.



Рисунок 1.1 – Поділ технологій управління персоналом за ознаками

Джерело: складено автором на основі [14, 28]

Технології управління персоналом, розглянуті через призму життєвого циклу працівника в організації, дозволяють комплексно охопити всі ключові етапи взаємодії між працівником та роботодавцем - від моменту планування потреби у фахівцях до завершення трудових відносин. Такий підхід забезпечує системність управлінських рішень, узгодженість кадрової політики та стратегічну спрямованість усіх HR-процесів. Життєвий цикл працівника складається з послідовних етапів: планування та добір персоналу, адаптація, навчання і розвиток, оцінювання результатів діяльності, мотивація та утримання, а також звільнення чи завершення співпраці. На кожному з цих етапів застосовуються відповідні технології управління персоналом, які мають власні цілі, інструменти та методи реалізації.

Першим етапом є планування потреб у персоналі та добір працівників, що включає технології, спрямовані на виявлення потреб підприємства у кваліфікованих кадрах та організацію процесу їх залучення. На цьому етапі важливо сформулювати профілі посад, описати вимоги до кандидатів, визначити канали пошуку. Другим етапом є адаптація персоналу, яка передбачає впровадження нових працівників у виробничу, соціальну та культурну сферу організації. На цьому етапі застосовуються технології, які забезпечують прискорене залучення новачка до повноцінного виконання посадових обов'язків, зниження рівня стресу, ознайомлення з корпоративною культурою, нормами поведінки, вимогами керівництва. Третій етап - навчання та розвиток персоналу, що охоплює технології, спрямовані на підвищення професійного рівня працівників, формування нових компетенцій, розвиток управлінського та лідерського потенціалу. У межах цього етапу використовуються такі форми навчання, як внутрішні семінари, тренінги, онлайн-курси, стажування, коучинг, менторинг. Четвертий етап - оцінювання результатів діяльності працівника, яке виконує функцію зворотного зв'язку і дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо кар'єрного просування, мотивації чи потреби у додатковому навчанні.

В сучасних умовах активно застосовуються електронні платформи для збору оцінок, створення індивідуальних звітів, аналітики результатів. Ефективне оцінювання сприяє не лише контролю, а й розвитку працівника, підвищенню рівня його відповідальності, формуванню культури досягнень [15].

П'ятий етап - мотивація та утримання персоналу, що базується на технологіях матеріального й нематеріального стимулювання. Матеріальна мотивація включає конкурентну заробітну плату, премії, бонуси, надбавки, систему участі у прибутку. Нематеріальні технології включають визнання досягнень, можливості кар'єрного зростання, гнучкий графік, комфортні умови праці, позитивну корпоративну культуру, залученість до прийняття рішень. Також ефективно діють програми лояльності, внутрішнього PR, розвиток внутрішніх комунікацій. Утримання ключових працівників вимагає

персоніфікованого підходу, тому використовуються індивідуальні програми розвитку, системи зворотного зв'язку, менторство та коучинг. Ретельно продумана система мотивації дає змогу зменшити плинність кадрів, підвищити продуктивність та створити позитивний імідж роботодавця.

Останній етап - вивільнення персоналу або завершення трудових відносин, який теж потребує грамотних технологій. Йдеться не лише про технічне оформлення звільнення відповідно до законодавства, а й про дотримання етичних стандартів, збереження позитивного іміджу компанії, зменшення стресу для працівника.

Отже, технології управління персоналом, структуровані за етапами життєвого циклу працівника, створюють цілісну систему, що забезпечує ефективну взаємодію між працівником і роботодавцем. Такий підхід дозволяє не лише управляти поточними кадровими процесами, а й реалізовувати стратегічні цілі організації шляхом ефективного використання та розвитку її людського капіталу.

Функціональне призначення технологій управління персоналом полягає у забезпеченні ефективного виконання ключових HR-функцій, що безпосередньо пов'язані з досягненням цілей підприємства, підвищенням продуктивності праці, формуванням сприятливого соціально-психологічного клімату та оптимізацією витрат на управління людськими ресурсами. Технології в цій площині класифікуються за основними напрямками діяльності, які охоплюють організаційний, соціальний, психологічний, правовий та інформаційний аспекти кадрової роботи. Кожна з цих груп технологій виконує конкретну функцію і взаємодіє з іншими, утворюючи єдину, логічно структуровану систему управління персоналом [28].

Функціональне призначення технологій управління персоналом полягає у забезпеченні цілісного, ефективного та стратегічно орієнтованого процесу роботи з людським капіталом. Усі зазначені групи технологій доповнюють одна одну та створюють умови для комплексного, науково обґрунтованого підходу до управління персоналом, що відповідає вимогам сучасного бізнес-

середовища.

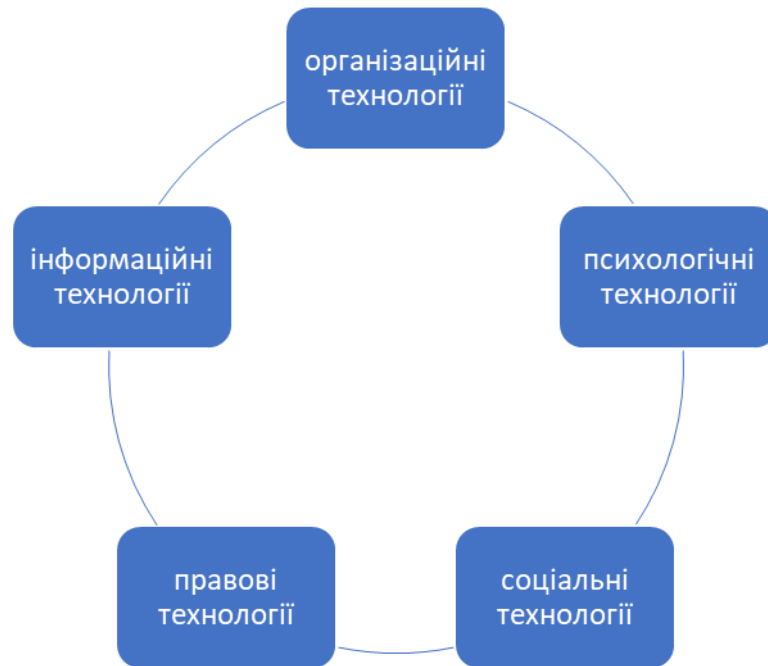


Рисунок 1.2 – Класифікація технологій управління персоналом за функціональним призначенням

Джерело: складено автором на основі [27, 33]

Класифікація технологій управління персоналом дозволяє структурувати процеси, інструменти та методики, що використовуються в роботі з персоналом, відповідно до їх функціонального призначення та місця в системі управління. Проте, для досягнення довготривалих результатів та узгодження кадрової політики з цілями організації, важливим є не лише розуміння окремих технологій, а й формування цілісного бачення розвитку людських ресурсів. Саме на цьому етапі виникає потреба у переході до стратегічного управління персоналом.

Стратегічне управління персоналом є наступним логічним рівнем у системі управління кадрами, адже передбачає не просто виконання поточних функцій і застосування окремих технологій, а формування кадрової стратегії як невід'ємної складової загальної стратегії підприємства. Такий підхід орієнтований на перспективу, довгострокове планування та випереджувальну реакцію на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Основна увага приділяється розвитку кадрового потенціалу, формуванню системи

компетенцій, управлінню талантами, гнучкому плануванню потреб у персоналі, а також побудові корпоративної культури, яка підтримує інноваційність і стабільність організації.



Рисунок 1.3 – Структура стратегічного управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [27, 30]

Наступною складовою технології управління персоналом за ознаками є рівень автоматизації, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, швидкості та точності виконання кадрових процесів. У сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу автоматизація стала не лише інструментом спрощення рутинних операцій, а й стратегічним чинником розвитку організації. Вона дозволяє систематизувати управлінську діяльність у сфері персоналу, зменшити ймовірність помилок, підвищити продуктивність праці та забезпечити оперативну підтримку управлінських рішень. Рівень автоматизації як складова технології управління персоналом включає:

- електронний кадровий облік і документообіг;
- автоматизацію табелювання та обліку часу;
- цифрові інструменти підбору та рекрутингу;

- системи управління навчанням;
- платформи для оцінювання персоналу;
- HR-аналітику;
- внутрішню цифрову комунікацію.

Залежно від масштабів підприємства, галузевих особливостей і стратегічних цілей, рівень автоматизації може варіюватися від базового (локальні рішення для окремих функцій) до повноцінної інтегрованої цифрової системи управління персоналом, яка охоплює всі етапи життєвого циклу працівника. Розвиток автоматизації є невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності сучасної організації.

Ефективне управління персоналом передбачає гармонійне поєднання усіх перелічених складових - від технологічного супроводу та автоматизації рутинних процесів до стратегічного бачення розвитку персоналу. Такий підхід сприяє формуванню стабільного та продуктивного колективу, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи сталий розвиток організації в сучасному мінливому середовищі.

1.3. Сучасні підходи до управління персоналом: вітчизняний та міжнародний контекст

Підходи до управління персоналом суттєво змінюються під впливом цифровізації, розвитку інноваційних технологій, зміни ролі працівника в організаційній структурі та зростання значення людського капіталу як стратегічного ресурсу. У цьому контексті актуальним є порівняльний аналіз вітчизняних та міжнародних підходів, що дозволяє виявити спільні риси, відмінності та перспективи вдосконалення практик управління персоналом в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. У сучасних умовах трансформації економічних систем та глобалізації ринків праці, управління персоналом набуває нових акцентів, що відображають як загальносвітові тенденції, так і національні особливості.

Залежно від історичних, економічних, культурних і політичних умов у різних країнах сформувалися специфічні моделі управління персоналом, які відображають цінності суспільства, особливості трудових відносин, підходи до лідерства, організації праці, мотивації, навчання та розвитку кадрів.

Міжнародні моделі управління персоналом - це узагальнені концепції, що визначають логіку побудови HR-систем у країнах або регіонах з подібним історичним і культурним фоном. Вони не є жорсткими схемами, однак дозволяють зрозуміти фундаментальні відмінності у способах взаємодії роботодавця та працівника, ролі держави у регулюванні трудових процесів, рівні автономії компаній, підходах до мотивації персоналу та розвитку людського капіталу. Сьогодні найвідомішими та найвпливовішими вважаються такі моделі: американська (англосаксонська), японська, європейська (зокрема, німецька та скандинавська), китайська, південнокорейська, а також моделі, що формуються в умовах країн, що розвиваються.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика підходів до управління персоналом в країнах світу

Країна/ модель	Основні риси системи управління персоналом	Характеристика для управління
Американська модель	Індивідуалізм, результативність, конкуренція	Короткострокові контракти, мінімальна роль держави, зовнішній ринок праці
Японська модель	Довічна зайнятість, колективізм, внутрішній ринок	Довгострокові відносини, сильна корпоративна культура, повільна кар'єра
Європейська модель	Стабільність, дуальна освіта, соціальне партнерство, чітка ієрархія	Професійна підготовка, участь профспілок, державне регулювання, планування кар'єри
Скандинавська модель	Демократія в управлінні, баланс робота/життя, соціальні гарантії	Висока роль держави, гнучкий графік, колективне прийняття рішень, рівність, підтримка самореалізації
Китайська модель	Ієрархіність, контроль, трансформація до ринку	Комбінований тип управління, сильна роль держави, патерналізм, обмежена автономія працівників

Джерело: складено за матеріалами [1, 8, 14]

Кожна модель управління формувалася в унікальному середовищі, що й зумовило її специфічні характеристики. З метою систематизації знань про основні моделі управління персоналом у різних країнах, доцільно розглянути їх у порівняльній формі. У таблиці представлено п'ять найбільш впливових міжнародних моделей: американську, японську, німецьку (європейську), скандинавську, китайську. Усі моделі порівнюються за ключовими характеристиками, які дозволяють краще зрозуміти принципи організації праці, взаємодію між працівником і роботодавцем, роль держави та профспілок, а також підходи до мотивації та розвитку персоналу [16].

Американська модель базується на принципах індивідуалізму, високої конкуренції та орієнтації на результат. У межах цієї моделі переважають короткострокові трудові контракти, мінімальне втручання держави у внутрішні HR-процеси та акцент на зовнішній ринок праці. Основою системи мотивації є персональні досягнення працівника, що вимірюються за допомогою чітких індикаторів ефективності, а профспілки, як правило, відіграють незначну роль. Працівники мають високу мобільність, що стимулює їх постійно вдосконалювати свої навички, однак призводить до меншої стабільності зайнятості.

На відміну від США, японська модель є прикладом колективістського підходу, орієнтованого на довгострокову зайнятість і глибоку лояльність до компанії. Працівник, який потрапляє до організації, проходить кілька етапів ротації, поступово інтегруючись у різні сфери діяльності підприємства. Система кар'єрного зростання побудована на принципі старшинства, а не на досягненнях, що сприяє згуртованості колективу, але уповільнює виявлення лідерів. Навчання здійснюється переважно у внутрішньому середовищі компанії, а працівники цінують стабільність, корпоративну етику та командну роботу.

Німецька модель, яка представляє європейський підхід, вирізняється високим рівнем структурованості, стабільності та соціальної відповідальності. Центральним елементом є система дуальної освіти, що поєднує професійну підготовку з практикою на підприємствах. Держава відіграє активну роль у регулюванні трудових відносин, а профспілки мають реальний вплив на формування умов праці.

Скандинавська модель, що притаманна країнам Північної Європи (Швеція, Данія, Норвегія, Фінляндія), базується на принципах соціальної рівності, довіри, демократичності управління та балансу між професійним і особистим життям. Працівники активно залучаються до процесів прийняття рішень, мають доступ до гнучких графіків роботи та відчувають підтримку з боку держави та роботодавця у питаннях професійного розвитку.

Китайська модель, яка активно розвивається в умовах ринкових реформ, поєднує в собі елементи централізованого управління та поступове впровадження ринкових механізмів. Для неї характерна ієрархічність, жорсткий контроль, патерналістський стиль лідерства та висока залежність від особистих контактів (гуаньсі).

Аналіз міжнародних моделей управління персоналом свідчить про існування суттєвих відмінностей у підходах до побудови HR-систем. Проте всі моделі мають спільну мету - забезпечення ефективного, результативного й сталого управління людським капіталом в умовах постійних змін. Для України важливо не просто копіювати певну модель, а гнучко адаптувати найкращі практики, враховуючи національні реалії, ментальні особливості та стратегічні завдання розвитку економіки [38].

Українська система управління персоналом є гібридною: вона поєднує елементи радянської адміністративно-командної моделі з поступовим впровадженням сучасних західних підходів, таких як стратегічне управління, HR-аналітика, гнучке планування та орієнтація на розвиток людського капіталу.

Основними викликами для вітчизняної моделі залишаються нестабільність ринку праці, низька мотивація кадрів, недосконалість

нормативно-правового регулювання та фрагментарне впровадження інноваційних HR-технологій. Водночас українські компанії, особливо у великих містах і в IT-секторі, дедалі активніше впроваджують елементи європейських і американських моделей, зокрема, гнучкі графіки, розвиток бренду роботодавця, автоматизацію HR-процесів і корпоративну культуру, орієнтовану на результат.

Варто зазначити, що українська модель управління персоналом також формується під впливом зовнішньополітичних та економічних викликів, зокрема воєнного стану, трудової міграції та адаптації до вимог європейського ринку праці. Це спонукає підприємства до перегляду підходів до управління кадрами, зосередження на гнучкості, стійкості персоналу, швидкому навчанню та цифровізації HR-функцій. Зростає інтерес до стратегічного управління людськими ресурсами, розробки індивідуальних траєкторій розвитку працівників та формування сильної організаційної культури. Таким чином, українська модель перебуває у процесі еволюції - від адміністративного управління до сучасної системи, орієнтованої на людину як ключову цінність і рушійну силу змін.

У перспективі українська модель управління персоналом має потенціал стати унікальним поєднанням міжнародного досвіду та національних особливостей. Для цього необхідно забезпечити сталість кадрової політики, підтримку професійного розвитку працівників, посилення ролі HR як стратегічного партнера бізнесу та адаптацію до нових викликів - як внутрішніх, так і глобальних. Такий підхід дозволить сформувати ефективну та гнучку систему управління людськими ресурсами, здатну підтримувати конкурентоспроможність українських організацій у світі.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ», ЗОКРЕМА ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Характеристика підприємства в контексті галузевої специфіки діяльності

АТ ДАК «Автомобільні дороги України» є ключовим державним підприємством, діяльність якого спрямована на забезпечення якісного розвитку та функціонування дорожньої інфраструктури країни. В основі функціонування компанії лежить чітка організаційна структура, яка дозволяє ефективно координувати масштабні проєкти з будівництва, ремонту та експлуатаційного утримання автомобільних доріг загального користування. Центральний офіс, розташований у місті Києві, здійснює стратегічне управління всією системою, приймаючи управлінські рішення, які потім реалізуються через мережу дочірніх підприємств та філій.



Рисунок 2.1 – Структура АТ ДАК «Автомобільні дороги України»

Джерело: складено автором на основі [дод. А]

До складу АТ ДАК «Автомобільні дороги України» входять 33 дочірніх підприємства, які функціонують в кожній області України, охоплюючи всю територію держави. Ці підприємства, у свою чергу, мають понад 350 філій, серед яких районні автодори, дорожньо-експлуатаційні управління та інші спеціалізовані підрозділи. Така структура дозволяє забезпечити оперативне реагування на виклики та потреби регіональних доріг, забезпечити контроль якості виконання робіт, а також оперативне обслуговування дорожнього полотна. Кожне дочірнє підприємство має власну матеріально-технічну базу: асфальтобетонні заводи, щебеневі кар'єри, бітумні склади, що дозволяє здійснювати повний виробничий цикл робіт - від заготівлі матеріалів до безпосереднього укладання дорожнього покриття.



Рисунок 2.2 – Організаційно-територіальна структура управління автомобільними дорогами України

Джерело: [дод.А]

Основними видами діяльності компанії є будівництво та ремонт автомобільних доріг, утримання дорожнього полотна в належному стані, а також виконання супутніх інженерно-технічних робіт. Зокрема, це включає капітальний, середній та поточний ремонт доріг, нанесення дорожньої розмітки, встановлення дорожніх знаків, експлуатацію мостових споруд, розчистку доріг від снігу та льоду у зимовий період. Виробничі підрозділи підприємства здійснюють виготовлення асфальтобетонних сумішей, бітумних емульсій, щебеню, залізобетонних елементів та інших будівельних матеріалів, що використовуються у дорожньому будівництві. Це значною мірою сприяє автономності підприємства і дозволяє скорочувати витрати на закупівлю у сторонніх постачальників.

Мета діяльності акціонерного товариства «Державна акціонерна компанія «Автомобільні дороги України» є стратегічно важливою для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку країни, інтеграції транспортної системи України до європейського та світового простору, підвищення мобільності населення і конкурентоспроможності національної економіки. Компанія виконує ключову функцію у сфері організації, координації та реалізації завдань з утримання, ремонту та будівництва автомобільних доріг загального користування державного і місцевого значення.

Основною метою діяльності підприємства є забезпечення ефективного функціонування дорожньої галузі України, що охоплює якісне технічне утримання дорожньої інфраструктури, модернізацію та розширення існуючої мережі автомобільних доріг, забезпечення безпеки дорожнього руху, оптимізацію логістичних потоків, а також реалізацію державної транспортної політики. Через централізовану модель управління, підприємство виступає координатором між державними органами, місцевими адміністраціями, проєктно-будівельними та експлуатаційними підрозділами, забезпечуючи єдність стандартів та підходів у дорожньому господарстві.



Рисунок 2.3 – Складові мети діяльності підприємства АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Джерело: складено за матеріалами [дод. А]

Метою також є підвищення якості доріг та довговічності дорожнього покриття, що досягається через використання сучасних технологій, матеріалів і підходів до ремонту та реконструкції. Компанія бере активну участь у формуванні й реалізації державних програм розвитку інфраструктури, таких як «Велике будівництво», інфраструктурні ініціативи у рамках післявоєнної відбудови, а також адаптація національних стандартів до вимог ЄС. У цьому контексті, мета діяльності АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

передбачає не лише фізичне оновлення доріг, а й створення єдиної цифрової платформи для управління дорожнім господарством.

Іншою важливою складовою мети діяльності є створення умов для розвитку внутрішніх та міжнародних перевезень, забезпечення зв'язку між великими містами, логістичними центрами, морськими та авіаційними портами, а також прикордонними пунктами пропуску. У цьому контексті реалізується концепція сталого розвитку доріг, яка враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти. Підприємство прагне забезпечити максимальну ефективність використання бюджетних коштів, залучати інвестиції, включаючи кредити міжнародних фінансових організацій, а також реалізовувати державно-приватні партнерства.

Основу матеріально-технічної бази підприємства складають спеціалізовані дорожньо-будівельні машини та механізми, зокрема асфальтоукладальники, автогрейдери, дорожні катки, фрези, фронтальні навантажувачі, самоскиди великої вантажності, екскаватори, автокрани, а також обладнання для зимового утримання доріг. Більшість техніки призначена для виконання робіт у різних погодних умовах і має сучасні технічні характеристики, що відповідають європейським стандартам. Це дозволяє проводити широкий спектр дорожньо-будівельних робіт із дотриманням вимог безпеки, екології та енергоефективності.

Крім того, підприємство володіє власними виробничими базами, асфальтобетонними заводами, ремонтно-механічними майстернями, складами для зберігання матеріалів, дорожніх знаків, бар'єрного огороження, а також матеріалів для зимового утримання, зокрема солі та піску. Наявність власних заводів дозволяє забезпечити незалежність від зовнішніх постачальників та оперативно реагувати на потреби у виробництві дорожньо-будівельних матеріалів.

Важливою складовою матеріально-технічної бази є системи навігації та моніторингу техніки, телеметричне обладнання та програмне забезпечення для управління парком машин. Впровадження цифрових технологій у виробничі

процеси дозволяє оптимізувати логістику, контролювати витрати пального, знижувати рівень зносу техніки та забезпечувати прозорість у використанні ресурсів.

Матеріально-технічна база АТ «ДАК Автомобільні дороги України» також активно використовується для забезпечення експлуатаційного утримання доріг - як в літній, так і зимовий період. Техніка підприємства задіюється для ліквідації наслідків стихійних явищ, аварійних ситуацій, нанесення розмітки, встановлення знаків, обробки дорожнього покриття протижеледними матеріалами тощо.

2.2. Аналіз динаміки та структури ключових економічних показників АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Аналіз динаміки та структури ключових економічних показників є надзвичайно важливим елементом оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства, зокрема такого стратегічного суб'єкта господарювання, як АТ «ДАК Автомобільні дороги України». У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, впливу воєнних дій та постпандемічного періоду особливої ваги набуває постійний моніторинг фінансового стану підприємства, що дозволяє своєчасно виявити слабкі місця в управлінні ресурсами та оперативно коригувати стратегію розвитку.

Одними з базових показників, які підлягають аналізу, є показники майнового стану підприємства. Вони відображають структуру активів, ступінь зносу основних засобів, рівень забезпеченості матеріально-технічною базою та загальну вартість майна.

Аналіз динаміки показників майнового стану АТ «ДАК Автомобільні дороги України» дає змогу оцінити ефективність використання активів підприємства, ступінь оновлення матеріально-технічної бази та структуру ресурсів, що використовуються у виробничому процесі. Розглянемо детальніше зміни ключових показників за період 2022–2024 років.

Коефіцієнт мобільності активів знизився з 0,864 у 2022 році до 0,71 у

2024 році. Цей коефіцієнт показує частку оборотних активів у загальній сумі активів підприємства. Зменшення цього показника свідчить про те, що частка оборотних активів у структурі майна підприємства зменшилася, а частка необоротних активів, зокрема основних засобів, відповідно збільшилась. Це може вказувати на зростання капіталізації підприємства, тобто збільшення вкладень у довгострокові активи (наприклад, техніку, обладнання, інфраструктуру), однак при цьому зменшується гнучкість у розпорядженні ресурсами та платоспроможність у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт зносу основних засобів збільшився з 0,525 до 0,554. Це свідчить про те, що технічний стан основних фондів дещо погіршився — збільшилася частка зношених засобів у загальному обсязі основних фондів. Така динаміка може свідчити про недостатній рівень оновлення техніки та устаткування. У сфері дорожнього господарства це має важливе значення, оскільки високий знос обладнання може призводити до зниження ефективності виконання робіт, зростання витрат на ремонт та технічне обслуговування.

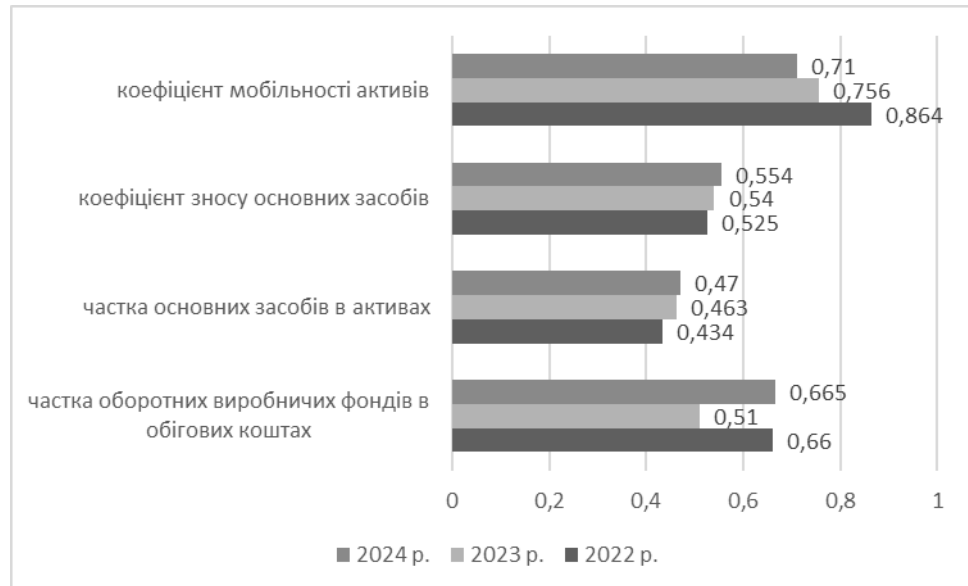


Рисунок 2.4 – Аналіз динаміки показників майнового стану підприємства
Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Частка основних засобів у структурі активів підприємства зростає з 0,434 до 0,47. Це підтверджує тенденцію зменшення мобільності активів, оскільки підприємство, ймовірно, збільшило інвестиції в основні засоби. Такий приріст може свідчити про капітальні вкладення, які спрямовані на оновлення або

розширення виробничої бази. У довгостроковій перспективі це позитивна тенденція, адже модернізоване обладнання підвищує ефективність роботи підприємства, хоча в короткостроковому періоді це може погіршити ліквідність.

Частка оборотних виробничих фондів і грошових коштів у загальних активах зростає незначно - з 0,66 до 0,665. Це незначне, але позитивне зрушення, яке вказує на збереження певного балансу між довгостроковими і короткостроковими активами. Така структура дозволяє підприємству зберігати гнучкість для оперативного фінансування поточної діяльності.

Аналіз показників рентабельності є ключовим інструментом для оцінки ефективності функціонування підприємства, зокрема АТ «ДАК Автомобільні дороги України». На рисунку 2.5 представлена динаміка змін рентабельності діяльності, яка дає можливість проаналізувати прибутковість основної діяльності підприємства та ефективність використання капіталу.

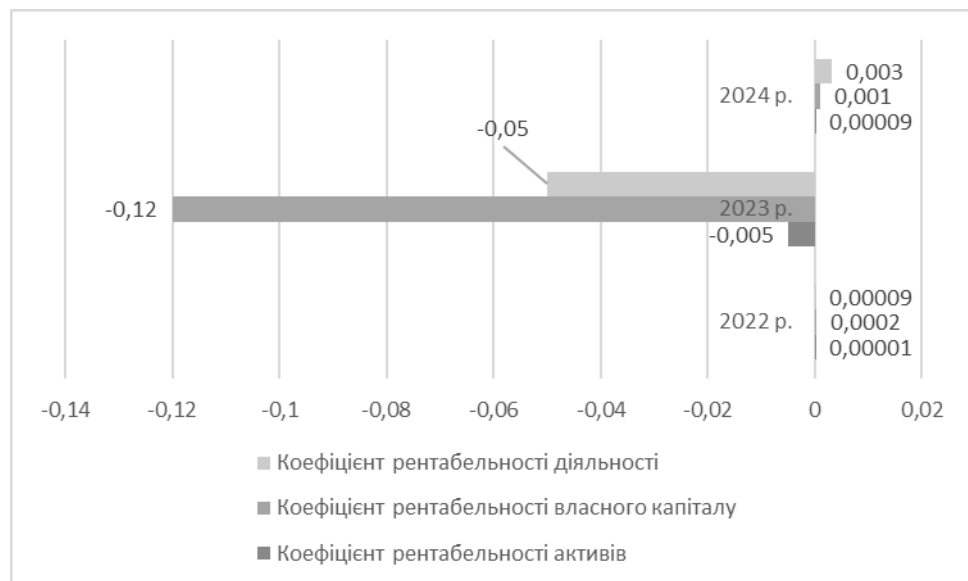


Рисунок 2.5 – Аналіз динаміки показників рентабельності підприємства

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Впродовж аналізованого періоду спостерігалася позитивна тенденція: у 2024 році відбулося незначне зростання показників рентабельності порівняно з попередніми роками.

Аналіз динаміки показників фінансової стійкості АТ «ДАК Автомобільні дороги України» за 2022–2024 роки дає змогу оцінити здатність підприємства

самостійно фінансувати свою діяльність та ефективно управляти ресурсами. Особливу увагу в даному випадку варто звернути на коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами та коефіцієнт покриття запасів – ключові показники, що характеризують фінансову незалежність і платоспроможність підприємства.

У 2022 році коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами мав від’ємне значення, що становило $-0,11$, що є критично негативним сигналом. Це свідчить про дефіцит власного оборотного капіталу, тобто підприємство було змушене покривати свої поточні потреби винятково за рахунок позикових коштів або заборгованостей, що створює високі ризики втрати платоспроможності. Така ситуація могла бути зумовлена як зовнішніми кризовими чинниками (наслідки пандемії COVID-19, воєнні дії), так і внутрішніми проблемами у фінансовому менеджменті.

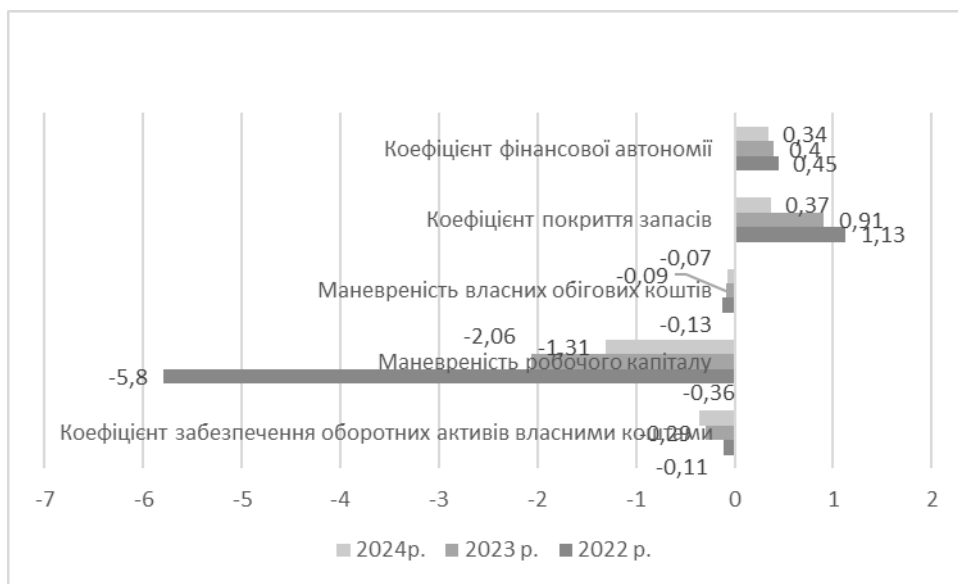


Рисунок 2.6 – Аналіз динаміки показників фінансової стійкості

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Проте в 2024 році спостерігається позитивна динаміка – значення коефіцієнта зросло до $0,34$, тобто третина оборотних активів почала формуватись за рахунок власного капіталу. Це вже свідчить про часткове відновлення фінансової самостійності підприємства та покращення його стійкості до зовнішніх ризиків. Зростання цього коефіцієнта є позитивним результатом з точки зору інвесторів і кредиторів, адже демонструє підвищення

довіри до платоспроможності підприємства.

Водночас коефіцієнт покриття запасів зазнав істотного зниження: з 1,13 у 2022 році до 0,37 у 2024 році. У 2022 році підприємство мало достатньо обігових коштів (у складі оборотних активів), аби повністю покривати запаси, що є нормальним і навіть достатнім рівнем. Зниження цього коефіцієнта до 0,37 свідчить про те, що станом на 2024 рік обсяги оборотних активів, які можна спрямувати на покриття запасів, стали суттєво меншими. Це може сигналізувати або про надмірне скорочення запасів (наприклад, унаслідок оптимізації складів чи скорочення виробництва), або про виснаження ресурсної бази підприємства внаслідок фінансових обмежень. Також ймовірним є те, що більшість поточних активів використовується для покриття інших потреб (розрахунки, зобов'язання), що ускладнює маневрування у кризових ситуаціях.

Таким чином, в загальному контексті можна говорити про часткове відновлення фінансової стійкості підприємства, що підтверджується зростанням коефіцієнта забезпечення власними коштами. Проте зниження покриття запасів вимагає уваги з боку управлінців, оскільки може свідчити про погіршення структури оборотного капіталу або скорочення запасів до ризикованого рівня. Необхідно здійснити більш глибокий внутрішній аналіз структури обігових активів, щоби виявити причини зменшення цього показника та розробити заходи для його стабілізації.

Коефіцієнт фінансової автономії, який у 2022 році становив 0,45, а у 2024 році зменшився до 0,34. Цей показник відображає частку власного капіталу в загальному обсязі активів і є одним з ключових індикаторів фінансової незалежності підприємства. Значення 0,45 у 2022 році означало, що 45% активів підприємства фінансувалося за рахунок власних коштів, що є цілком прийнятним рівнем. Зменшення до 0,34 у 2024 році свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування – кредитів, позик, заборгованостей. Це може бути наслідком нестабільної економічної ситуації, зокрема воєнного стану, інфляційних процесів та обмеженого фінансування дорожньої галузі. Зменшення цього показника до критичного рівня (менше 0,3)

вже свідчило б про високі фінансові ризики, тому підприємству варто вжити заходів щодо нарощування власного капіталу або оптимізації структури пасивів.

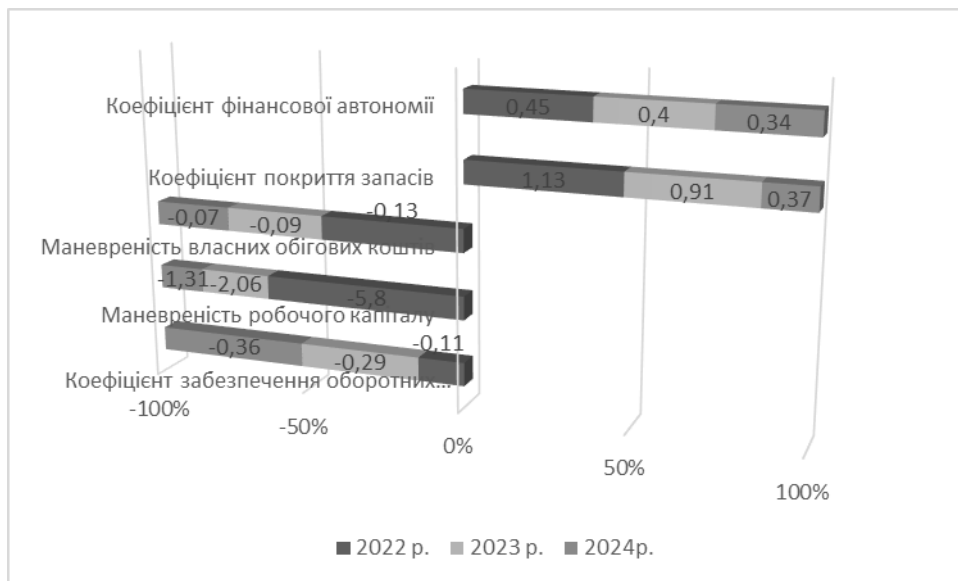


Рисунок 2.7 – Аналіз динаміки показників фінансової стійкості

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Щодо коефіцієнта покриття запасів, який у 2022 році становив 1,13, а в 2024 році – 0,37, також спостерігається суттєве зниження. Значення 1,13 вказувало на повне і навіть надлишкове покриття запасів оборотними активами, тобто підприємство мало змогу гнучко управляти своїми матеріальними ресурсами. Зменшення цього показника до 0,37 означає, що обсяг оборотних активів, які можуть бути використані для покриття запасів, значно зменшився. Це може свідчити або про скорочення виробничої активності та зменшення запасів, або про зміщення акценту в управлінні активами, коли основна частина обігових коштів спрямовується на інші цілі, наприклад, на покриття зобов'язань. Така динаміка є тривожною, адже низьке покриття запасів може призвести до перебоїв у виробничих процесах, затримок в обслуговуванні техніки чи інфраструктурних проєктів.

Аналіз показників ліквідності АТ «ДАК Автомобільні дороги України» у період 2022–2024 років дозволяє оцінити здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання. Розглянемо

динаміку кожного з трьох ключових коефіцієнтів: абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності та загального покриття.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів і їх еквівалентів, зріс з 0,014 у 2022 році до 0,026 у 2024 році. Хоча це позитивна тенденція, показник залишається критично низьким. Для надійної фінансової позиції значення цього коефіцієнта повинне бути не нижче 0,2–0,25. Таким чином, навіть з урахуванням зростання, підприємство має обмежений обсяг вільних грошових ресурсів, що створює загрозу невиконання термінових зобов'язань. Причинами можуть бути низький рівень надходжень, затримки з оплатою від контрагентів або значне навантаження на оплату постійних витрат.

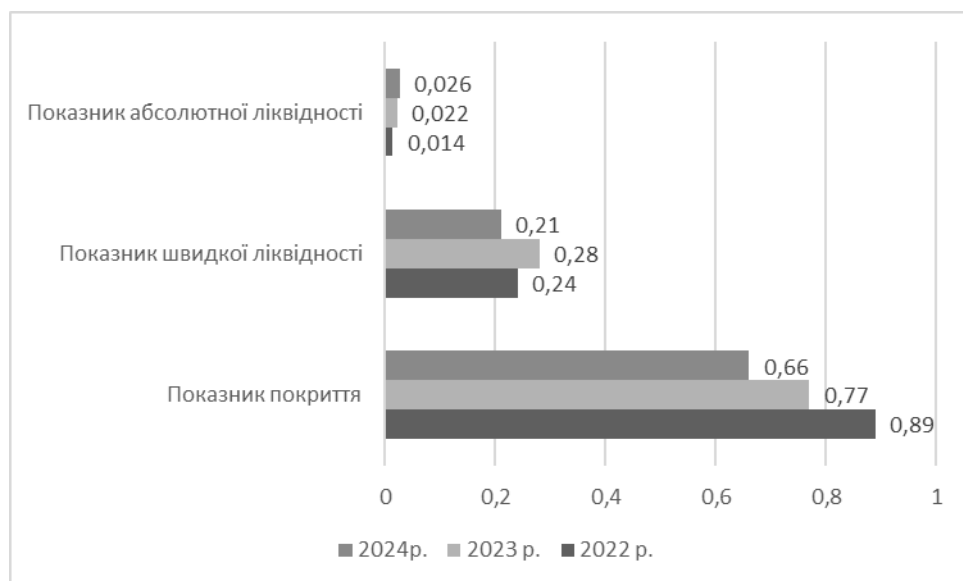


Рисунок 2.8 – Аналіз динаміки показників ліквідності підприємства
Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає здатність підприємства погасити поточні зобов'язання без реалізації запасів (тобто за рахунок грошових коштів, дебіторської заборгованості та короткострокових фінансових вкладень), дещо знизився: з 0,24 у 2022 році до 0,21 у 2024 році. Це вказує на ослаблення фінансової гнучкості підприємства, адже навіть за рахунок обігових активів без урахування запасів компанія не здатна повністю покрити свої короткострокові зобов'язання. Зменшення цього показника, хоча й не є

критичним, все ж демонструє погіршення ліквідності. Оптимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності вважається не менше 0,7–1,0, отже підприємство значно відстає від рекомендованих меж.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), який відображає співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань, демонструє чітку негативну динаміку: 0,89 у 2022 році, 0,77 у 2023, і 0,66 у 2024 році. Така тенденція вказує на зростання фінансових ризиків. Якщо в 2022 році підприємство майже досягало мінімального допустимого рівня ліквідності (який починається від 1,0), то у 2024 році спроможність покривати поточні зобов'язання оборотними активами суттєво знизилась. Це може свідчити про скорочення обсягів обігових коштів, пов'язаних із кризовими явищами, скороченням обсягів виробництва, збільшенням дебіторської заборгованості або перевантаженням підприємства боргами.

2.3. Оцінка організації менеджменту персоналу АТ «ДАК «Автомобільні дороги України»

Оцінка системи управління персоналом в акціонерному товаристві «Державна акціонерна компанія “Автомобільні дороги України”» має велике значення для виявлення сильних і слабких сторін, визначення ефективності кадрової політики та виявлення резервів для підвищення результативності функціонування підприємства. Система менеджменту персоналу є ключовим чинником забезпечення безперебійної, якісної та ефективної експлуатації й розвитку автомобільної інфраструктури державного значення, що, в свою чергу, вимагає високого рівня організації трудових процесів, чіткого розподілу функцій, компетентного управління людськими ресурсами та належного розвитку трудового потенціалу.

Менеджмент персоналу в АТ «ДАК “Автомобільні дороги”» базується на загальних принципах централізованого управління з елементами децентралізації на регіональному рівні. Кадрова структура організації охоплює центральний апарат, обласні філії, ремонтні й експлуатаційні підрозділи. У

кожному з них реалізується кадрова політика, що спрямована на забезпечення підприємства компетентними фахівцями, здатними реалізовувати складні завдання в умовах змінної дорожньо-експлуатаційної ситуації, обмеженого фінансування, сезонності робіт і нових технологічних викликів.

У процесі оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві важливим аспектом є аналіз стабільності кадрового складу. Цей аналіз дозволяє виявити динаміку змін у структурі персоналу, рівень плинності кадрів, здатність підприємства утримувати кваліфікованих працівників та ефективно заповнювати вакансії, що виникають у процесі функціонування. Згідно з розрахованими показниками, коефіцієнт обороту персоналу у 2024 році становив 34,5%, що на 5,9% більше порівняно з попереднім періодом. Це свідчить про активні процеси оновлення кадрового складу, збільшення кількості працівників, які були прийняті на роботу або звільнені протягом року. Така тенденція може мати як позитивні, так і негативні сторони: з одного боку, це може свідчити про гнучкість кадрової політики та адаптацію до потреб виробництва, з іншого — надмірна текучість може створювати нестабільність і втрату виробничого досвіду.

Таблиця 2.1 – Оцінка стабільності кадрового складу персоналу

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення, (2024/2022 рр..)
1. Коефіцієнт обороту:				
1.1. з прийняття, %	28,6	30,1	34,5	5,9
1.2. зі звільнення, %	20,5	22	35,1	14,6
1.3. загальний,	49,1	59	69,6	20,5
2. Коефіцієнт плинності, %	30,508	30,6	30,514	-0,006
3. Коефіцієнт заміщення, %	93,7	95,1	98,2	4,8

Джерело: розраховано автором за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Більш тривожним є факт збільшення коефіцієнта звільнення персоналу, який зріс на 14,6%. Така динаміка вказує на підвищення частки працівників, які припинили трудові відносини з підприємством. Причини зростання звільнень можуть бути різними — від добровільних переходів до інших роботодавців, невдоволення умовами праці, низької мотивації, до організаційних змін на самому підприємстві. Зростання цього показника, без відповідного зниження плинності, є негативною тенденцією, оскільки вказує на втрату кваліфікованих працівників і потребу в додаткових витратах на пошук та адаптацію нових кадрів.

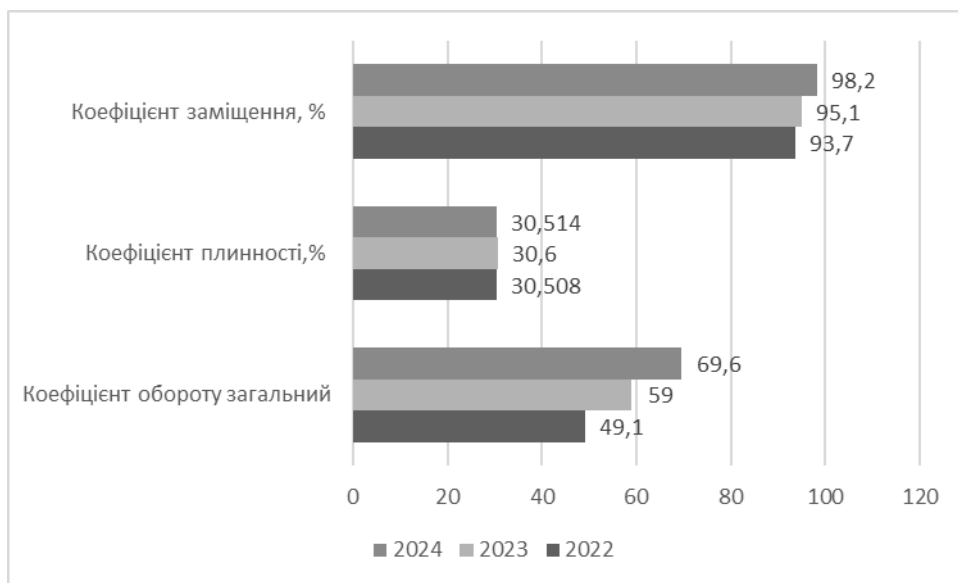


Рисунок 2.9 –Динаміка показників руху працівників

Джерело: складено за матеріалами [дод.Б,В,Г]

Водночас, коефіцієнт плинності персоналу зменшився на 0,006%. Попри незначність зміни, така динаміка все ж може свідчити про певну стабілізацію кадрових процесів. Зменшення плинності означає, що частка працівників, які залишають підприємство з особистих причин (за власним бажанням), стала трохи меншою. Це може бути наслідком покращення внутрішнього клімату, умов праці, стабілізації заробітної плати або ефективнішої роботи відділу кадрів щодо утримання персоналу.

Особливої уваги заслуговує коефіцієнт заміщення, який у 2024 році становив 98,2%, що на 4,8% більше, ніж у 2022 році (93,7%). У 2023 році цей показник склав 95,1%.

Таблиця 2.2 – Аналіз ефективності праці та витрат на оплату праці

Показник	Од. вим.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/ 2022 рр.,%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	168632	167732	167573	99,3
2. Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	950	730	321	66,2
Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	1100	1001	959	77,6
4. Відпрацьовано	люд-год	21788919	18988919	1593245	72,8
5. Фонд оплати праці	тис.грн	34450,0	35770,0	35349,9	102,0
Виготовлено на одного працюючого: реалізованої продукції	грн	150500	163500	174737	128
Виготовлено за одну люд. год. реалізованої продукції	грн	82,33	98,99	105,18	136,5
Рентабельність робочої сили	%	80,7	55,7	33,4	-
Трудоємність реалізованої продукції	люд-год/ 1000 грн	10,67	10,61	9,51	73
Середня заробітна плата одного працюючого	грн	30338	32546	36861	131,4
Затрати праці на 1 грн фонду оплати праці	люд-год/ 1000 грн	0,055	0,049	0,045	71,42
Зарплатомісткість на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	0,203	0,209	0,211	102,9
Реалізовано продукції на 1 грн фонду оплати праці	грн/грн	4,80	4,79	4,74	97,3

Джерело: розраховано автором за матеріалами [дод.Б,В,Г,Д]

Така динаміка свідчить про позитивні зміни у спроможності підприємства оперативно закривати вакансії новими працівниками. Високе значення коефіцієнта заміщення (понад 90%) вказує на ефективну систему набору кадрів і здатність підприємства підтримувати безперервність виробничого процесу навіть за умов втрат персоналу. Проте важливо не лише заповнювати вакансії, а й забезпечувати якість набору, адаптацію нових працівників і їх інтеграцію в колектив.

У 2022 році середньооблікова чисельність працівників становила 1100 осіб, тоді як у 2024 році цей показник зменшився до 959 осіб.

Це свідчить про зменшення чисельності персоналу на 141 особу, тобто на

12,8%. У такій динаміці може простежуватися оптимізація кадрового складу, зниження потреби в трудових ресурсах або плинність кадрів, яка не була компенсована новими працівниками. Фонд оплати праці у 2024 році становив 35349,9 тис. грн, що дещо вище порівняно з 2022 роком — 34450 тис. грн. Таким чином, при зменшенні чисельності персоналу відбулося зростання фонду оплати праці, що може свідчити про зростання середньої заробітної плати, або ж про збільшення навантаження на окремих працівників, чи про зростання частки управлінського персоналу з вищими зарплатами.

У 2022 році прибуток від реалізації продукції становив 950 тис. грн, тоді як у 2024 році — лише 321 тис. грн. Це суттєве зниження (на 66,2%) може свідчити про зростання собівартості продукції, зменшення обсягів реалізації або інші зовнішні та внутрішні чинники, що вплинули на рентабельність. Незважаючи на те, що чистий дохід підприємства зріс із 167573 тис. грн у 2022 році до 168632 тис. грн у 2024 році, такий приріст на рівні лише 0,6% не компенсує значного зниження прибутку, що свідчить про зменшення ефективності використання фінансових та людських ресурсів.

Особливо показовим є показник рентабельності робочої сили, який у 2022 році становив 80,7%, а у 2024 році — лише 33,4 тис. грн на одного працівника. Таке падіння вказує на істотне зниження ефективності використання трудових ресурсів. Це означає, що кожен працівник у 2024 році генерував менш ніж половину прибутку порівняно з 2022 роком. Ймовірно, працівники витрачають більше часу на допоміжні або адміністративні функції, або ж мають нижчий рівень завантаження чи продуктивності.

Ще одним важливим індикатором є обсяг реалізованої продукції на 1 гривню фонду оплати праці. У 2022 році цей показник становив 4,8 грн, а в 2024 році - 4,74 грн. Незважаючи на незначне зниження (на 0,06 грн), воно може бути ознакою менш ефективного використання фонду оплати праці, що підтверджує загальну тенденцію до зниження рентабельності.

Узагальнюючи результати аналізу слід зазначити, що підприємство функціонує в умовах значного зовнішнього тиску, зумовленого як глобальними

викликами останніх років, так і внутрішніми проблемами України. Зокрема, наслідки пандемії COVID-19 суттєво вплинули на кадрову стабільність та управління персоналом: обмеження мобільності, перебої в логістиці, тимчасове припинення діяльності окремих підрозділів та зниження темпів виробництва призвели до дестабілізації трудових процесів. Подальше загострення ситуації у зв'язку з повномасштабною військовою агресією РФ посилює ці проблеми, викликавши трудову міграцію, вимушене скорочення персоналу та обмеження у фінансуванні розвитку кадрів.

Ці виклики напряму позначилися на ефективності системи управління персоналом. Зниження чисельності працівників у поєднанні з незначним зростанням фонду оплати праці створює дисбаланс між трудовими витратами та результатами діяльності. Водночас зменшення прибутку від реалізації продукції на тлі зростання витрат свідчить про зниження продуктивності праці, що частково пов'язано з моральною втомою колективу, обмеженим доступом до професійного розвитку та недостатнім стимулюванням працівників. Показники рентабельності робочої сили також зменшилися, що вимагає перегляду кадрової політики з урахуванням сучасних умов.

Необхідним є впровадження антикризових заходів у сфері управління персоналом, які мають ґрунтуватися на підвищенні гнучкості трудових відносин, стимулюванні внутрішнього навчання, розвитку систем мотивації та цифровізації HR-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДСОКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Впровадження цифрових технологій для прийняття управлінських рішень

Застосування сучасних цифрових інструментів у сфері управління дозволяє не лише автоматизувати рутинні процеси, а й забезпечити ґрунтовну аналітичну підтримку при ухваленні стратегічно важливих рішень. Це особливо актуально в нинішній реальності України, де підприємства змушені працювати в умовах зовнішньої загрози, економічного тиску, нестабільності та обмежених ресурсів. У таких умовах швидкість, точність і обґрунтованість рішень, зокрема в управлінні персоналом, мають вирішальне значення.

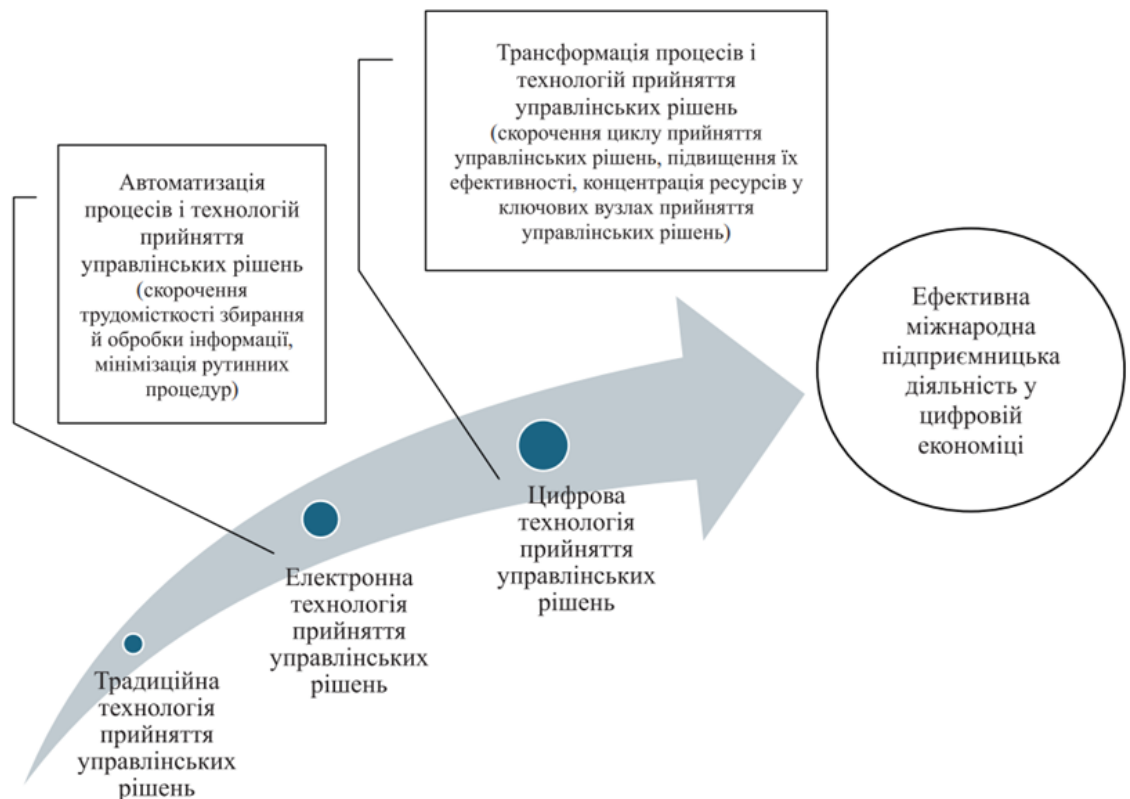


Рисунок 3.1 – Перехід до цифрової технології прийняття управлінських рішень

Цифрові технології надають змогу керівникам підприємств отримувати повну, своєчасну та достовірну інформацію щодо стану справ у кадровій сфері, відстежувати динаміку змін, прогнозувати розвиток персоналу, виявляти слабкі місця в системі мотивації, навчання, адаптації та оцінки працівників. На відміну від традиційних підходів, де значна частина інформації формувалася вручну або із запізненням, цифрові інструменти забезпечують постійний доступ до оновлених даних, що дозволяє оперативно ухвалювати ефективні рішення.

Зокрема, на автотранспортному підприємстві, де кадрова структура складна й багаторівнева, цифрові технології дають змогу здійснювати якісний облік персоналу, формувати розклад роботи водіїв, планувати їх маршрути, вести журнал технічного стану транспортних засобів із прив'язкою до відповідальних працівників. Це дозволяє не лише покращити логістику та контроль, а й суттєво впливає на дисципліну, продуктивність та зниження ризиків.

Зміст цифрових технологій у сфері управління персоналом охоплює низку функціональних рішень, які дозволяють автоматизувати кадровий облік, підтримувати електронний документообіг, формувати системи мотивації та оцінки ефективності, а також забезпечувати професійний розвиток працівників шляхом електронного навчання. Завдяки використанню таких рішень підвищується точність обліку та обробки даних, зменшуються адміністративні помилки, прискорюється прийняття рішень. Крім того, цифрові технології дозволяють отримувати аналітичну інформацію про стан і динаміку персоналу, що дає змогу керівникам швидко реагувати на зміни та приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Такі рішення сприяють формуванню єдиного інформаційного простору, в межах якого забезпечується своєчасний доступ до необхідної інформації, посилюється координація між підрозділами, зменшується ризик інформаційної ізоляції або дублювання функцій. Також важливою перевагою є можливість персоналізованого підходу до працівників, зокрема в частині навчання, оцінки результатів діяльності, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика цифрових технологій для прийняття управлінських рішень у сфері управління персоналом

Цифрова технологія	Зміст використання	Переваги для управління персоналом
Автоматизовані системи обліку кадрів	Облік особових справ, трудового стажу, посадових змін, відпусток, лікарняних	Швидкий доступ до даних, зменшення помилок, оперативна звітність
Електронний документообіг	Створення, погодження, зберігання наказів, заяв, звітів в електронному вигляді	Скорочення часу обробки, зниження витрат на папір, підвищення прозорості процесів
Системи планування та обліку робочого часу	Формування графіків роботи, контроль відпрацювання годин, облік затримок і прогулів	Зростання дисципліни, оптимізація ресурсів, точна інформація для розрахунків заробітної плати
Системи електронного навчання	Проведення онлайн-курсів, тестів, семінарів, відеолекцій для працівників	Зниження витрат на навчання, можливість гнучкого графіку, підвищення кваліфікації без відриву від роботи
Інструменти аналітики персоналу	Аналіз продуктивності, плинності кадрів, виявлення проблемних ділянок	Прийняття обґрунтованих рішень, прогнозування ризиків, підтримка стратегічного планування
Системи оцінювання результативності	Встановлення цілей, моніторинг виконання, зворотний зв'язок, рейтинги	Справедлива мотивація, підвищення ефективності працівників, виявлення лідерського потенціалу
Хмарні сервіси	Зберігання та спільне використання документів, доступ до систем з будь-якої точки	Гнучкість роботи, віддалений доступ, безпека даних, швидке впровадження нових рішень
Цифрові платформи комунікації	Організація внутрішньої комунікації, опитування, обговорення	Підвищення залученості працівників, швидкий обмін інформацією, зменшення непорозумінь
Системи підтримки управлінських рішень	Візуалізація показників, моніторинг KPI, моделювання сценаріїв	Підвищення якості рішень, швидке реагування на зміни, прозорість управління

Джерело: складено автором на основі [26]

Порівняльна характеристика цифрових технологій для прийняття

управлінських рішень у сфері управління персоналом дозволяє визначити найбільш ефективні інструменти, які доцільно впроваджувати з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства, зокрема автотранспортного. Серед багатьох цифрових інструментів, найбільш актуальними для автотранспортного підприємства є система обліку кадрів, система електронного документообігу, платформи для планування та обліку робочого часу, інструменти аналітики персоналу, система оцінки результативності праці, а також цифрові платформи комунікації та системи підтримки управлінських рішень.

Система обліку кадрів дозволяє централізовано зберігати всю інформацію про працівників: особові справи, трудові договори, графіки відпусток, історію змін у посадових обов'язках, атестацію та результати підвищення кваліфікації. Для автотранспортного підприємства це дає змогу забезпечити порядок у кадровому документообігу, швидко формувати звіти для керівництва, а також державних контролюючих органів. Така система сприяє зниженню ризику помилок при обробці даних, а також забезпечує конфіденційність інформації.

Електронний документообіг є важливим інструментом, який дозволяє скоротити час на погодження документів, уникнути дублювання інформації та покращити контроль за виконанням розпоряджень. У контексті автотранспортного підприємства це особливо важливо для оперативного узгодження наказів про відрядження, оформлення змін у графіках руху, ведення маршрутної документації, а також документування дисциплінарних заходів чи винагород. Електронний документообіг дозволяє значно знизити навантаження на адміністративний персонал і прискорити внутрішні процеси.

Системи планування та обліку робочого часу дозволяють автоматично формувати графіки змін, враховуючи специфіку режиму роботи водіїв, технічного персоналу та офісних працівників. На автотранспортному підприємстві, де режим роботи є нестандартним і часто пов'язаний із виїзними змінами та чергуваннями, така система дозволяє чітко фіксувати фактичний час роботи кожного працівника, запобігати конфліктам, пов'язаним із переробками,

вести облік нічних годин, надурочних змін і автоматично формувати нарахування заробітної плати. Це також зменшує кількість конфліктних ситуацій, пов'язаних з графіками, та полегшує контроль за дотриманням норм трудового законодавства.

Інструменти аналітики персоналу є надзвичайно важливими для прийняття стратегічних рішень щодо управління людськими ресурсами. Вони дозволяють виявити динаміку плинності кадрів, оцінити рівень завантаженості працівників, виявити відхилення у продуктивності та спрогнозувати кадрові ризики. Для автотранспортного підприємства це, наприклад, може дати змогу вчасно виявити підрозділи з найвищою плинністю водіїв або технічного персоналу, виявити причини звільнення, оцінити ефективність окремих змін чи маршрутів, вчасно приймати рішення про заміну, ротацію або навчання працівників.

Система оцінювання результативності праці дозволяє визначити внесок кожного працівника у досягнення загальних результатів підприємства. У випадку автотранспортної компанії це може включати аналіз дотримання графіка перевезень, кількість безаварійних рейсів, витрати пального, дотримання технічного регламенту тощо. Така система допомагає не лише виявляти сильні та слабкі сторони в роботі персоналу, а й мотивує працівників до підвищення ефективності своєї праці. Результати можуть слугувати основою для формування преміальних систем, заохочення та планування кар'єрного росту.

Цифрові платформи комунікації виконують надзвичайно важливу функцію оперативного інформування персоналу. В умовах розгалуженої структури автотранспортного підприємства, де працівники не завжди перебувають в одному офісі, можливість швидкого доступу до внутрішніх новин, наказів, розкладів, змін у маршрутах або процедурних оновлень є критично важливою. Ці платформи також сприяють зворотному зв'язку, дозволяючи працівникам оперативно повідомляти про проблеми або пропонувати ініціативи щодо вдосконалення роботи.

Системи підтримки управлінських рішень дають змогу керівництву на основі актуальних та історичних даних моделювати різні сценарії розвитку кадрової ситуації, приймати обґрунтовані рішення щодо найму, скорочення, перенавчання, ротації кадрів. На автотранспортному підприємстві це може стосуватися планування розширення автопарку, оптимізації маршрутів і зміни чисельності персоналу відповідно до сезонних або економічних коливань.

3.2. Вдосконалення системи підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Проведений аналіз системи управління персоналом на автотранспортному підприємстві виявив об'єктивну необхідність у вдосконаленні існуючої системи підвищення кваліфікації працівників. Сучасні виклики, зокрема цифровізація, глобалізація ринку праці, технологічні оновлення та зміни у підходах до організації виробничих процесів, потребують нової якості людського капіталу. Підвищення кваліфікації персоналу розглядається як цілісний та безперервний процес оновлення знань, умінь і навичок працівників відповідно до актуальних вимог професійного середовища. Це не лише засіб підтримання відповідності працівника сучасним стандартам, але й важливий інструмент формування гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Водночас аналіз міжнародного досвіду свідчить про глибоку трансформацію підходів до професійного розвитку персоналу в провідних європейських економіках. Зокрема, помітним є акцент на реалізації концепції неперервного навчання впродовж усього життя, що розглядається як стратегічна основа для підтримки продуктивності й сталого розвитку. Освітні політики цих країн все більше орієнтовані на інтеграцію формальної та неформальної освіти, коли працівник може здобувати нові компетенції як у рамках традиційних навчальних закладів, так і через участь у короткострокових курсах, тренінгах, наставництві або внутрішньому корпоративному навчанні. Значну вагу надають розвитку загальнолюдських компетенцій - таких як критичне мислення, креативність, цифрова грамотність, вміння працювати в

команді, адаптація до змін - що дозволяє персоналу ефективно функціонувати в умовах постійного оновлення технологій і знань. Окрему роль у системі безперервного професійного розвитку відіграють спеціалізовані установи, громадські організації, професійні спілки, які виконують функції посередників між ринком праці, освітою та роботодавцями.

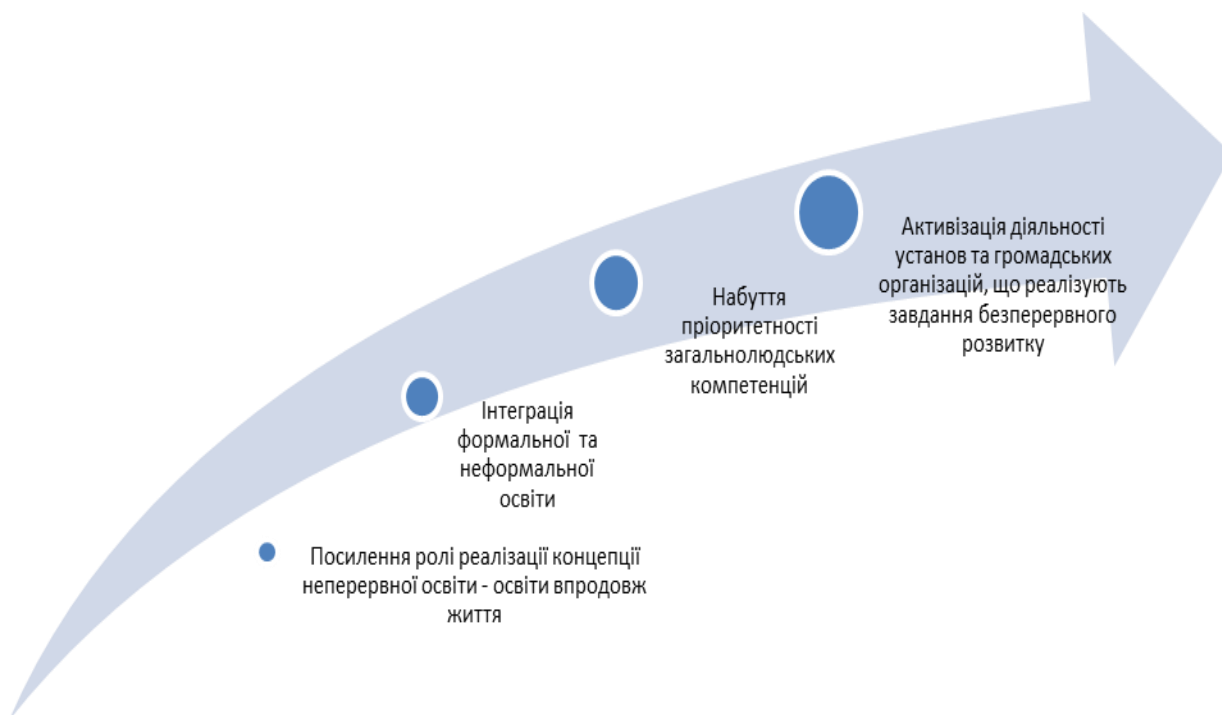


Рисунок 3.2 – Трансформація підходів до професійного розвитку в провідних європейських економіках

Джерело: [15, 43]

Цей досвід є цінним орієнтиром для України, яка перебуває в умовах затяжної кризи та військових дій, що посилили потребу у відновленні й переосмисленні підходів до розвитку персоналу. Автотранспортні підприємства, як важлива частина логістичної та економічної інфраструктури, повинні впроваджувати адаптовані моделі безперервного навчання, забезпечуючи доступ працівників до різних форматів освіти - від традиційних курсів підвищення кваліфікації до цифрових платформ, мікронавчання та внутрішніх корпоративних шкіл. Поєднання формального і неформального компонентів, врахування особистих освітніх траєкторій, розвиток не лише професійних, а й соціальних та емоційних компетенцій, дозволить створити

гнучку, адаптивну систему підвищення кваліфікації, яка відповідатиме як індивідуальним потребам працівників, так і стратегічним цілям підприємства. Успішне впровадження таких підходів сприятиме підвищенню якості людського капіталу, стабільності підприємств та їх здатності до відновлення і зростання в умовах післявоєнного відновлення країни.

Тенденції світового масштабу	Тенденції на рівні організації
<ul style="list-style-type: none"> • тенденція до саморозвитку та самонавчання; • тенденція сталого зростання інвестицій у людину, підвищення питомої ваги працівників розумової праці; • збільшення попиту на кваліфіковану робочу силу і зменшення частки малокваліфікованої і некваліфікованої праці; • орієнтація на нове покоління. 	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення витрат на змішане навчання персоналу з наданням переваги внутрішньофірмовій підготовці; • переростання методичних центрів з підготовки окремих груп співробітників у структуру, яка охоплює навчання всіх категорій персоналу – корпоративний університет; • скорочення часу на лекційні заняття, широке використання активних методів навчання, особлива увага – практичному відпрацюванню матеріалу; • у перспективі – перехід внутрішньофірмової підготовки персоналу на віртуальне навчання.

Рисунок 3.3 – Тенденції саморозвитку та навчання в контексті глобального та організаційного середовища

Джерело: складено автором на основі [15, 43]

Стійка тенденція до глибокої трансформації систем професійного розвитку, що охоплює не лише зміну інструментів і форматів навчання, а й переосмислення ролі працівника в організаційній структурі. Зокрема, світова практика засвідчує зростаючу вагу самонавчання та саморозвитку як невід’ємної частини кар’єрної мобільності працівника. Розвивається тенденція до персоналізації навчальних маршрутів, коли саме працівник бере відповідальність за розвиток власних компетенцій, маючи для цього доступ до відкритих цифрових освітніх ресурсів, платформ з мікронавчання, гейміфікованих середовищ тощо [37]. Зростають також інвестиції в людський капітал, що свідчить про усвідомлення його стратегічного значення не тільки на рівні окремих компаній, а й на рівні державних політик. Водночас у багатьох країнах відзначається посилення ролі розумової праці, що супроводжується переорієнтацією бізнесу на молоде покоління працівників, які мають інші

очікування, мотиваційні установки та підходи до навчання.

На рівні окремих організацій відбувається скорочення витрат на традиційні форми навчання на користь змішаних моделей, де внутрішньофірмова підготовка набуває все більшого значення. Це дозволяє адаптувати навчальні програми до реальних потреб підприємства, зменшити час на адаптацію працівників та ефективніше інтегрувати нові знання у виробничі процеси. Зменшується тривалість лекційних занять, відбувається поступовий перехід до активних, інтерактивних методів навчання, таких як тренінги, ділові ігри, моделювання виробничих ситуацій, менторинг. Особливий акцент робиться на розвиток практичних навичок, які можуть бути безпосередньо застосовані в робочому середовищі, що особливо актуально для галузей з високими вимогами до безпеки, точності й оперативності, таких як транспорт.

Пріоритет поступово зміщується до внутрішньої організації процесів навчання, коли підприємства самостійно формують освітнє середовище, розробляють програми і курси, часто за участю зовнішніх експертів, але з урахуванням власної специфіки. Цей тренд тісно пов'язаний із розширенням можливостей віртуального та дистанційного навчання. Завдяки цифровим технологіям працівники отримують доступ до навчального контенту у зручний для них час, мають можливість вчитися у власному темпі, а також брати участь у навчальних програмах незалежно від географічного місця розташування. Це значно підвищує ефективність навчального процесу та дозволяє оптимізувати витрати [41].

Ефективна система підвищення кваліфікації персоналу в сучасних умовах не може існувати ізольовано від запитів ринку праці, стратегічних пріоритетів національної економіки та глобальних змін у сфері праці. Потреби роботодавців швидко змінюються під впливом цифровізації, автоматизації, зростання сектору послуг і розширення ролі інтелектуальної праці. У зв'язку з цим концепція навчання впродовж життя (дедалі більше набуває прикладного значення як інструмент збереження та примноження конкурентоспроможності

працівника. Водночас вона вимагає активної участі з боку всіх ключових стейкхолдерів: підприємств, держави, освітніх установ, галузевих асоціацій, громадського сектору [39].

Центральне місце в такій системі займає компетентнісний підхід, який переорієнтовує навчальні процеси з простого засвоєння знань на формування здатності ефективно застосовувати знання, навички та установки у професійній діяльності. Це передбачає перенесення акценту з класичного «що я знаю» на «що я можу зробити з тим, що знаю». Тому формування компетентностей потребує застосування більш різноманітних форм і засобів професійного розвитку, включаючи поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти. Формальна освіта забезпечує базову підготовку, неформальна - професійні курси, сертифікаційні програми, корпоративне навчання, а інформальна - охоплює повсякденне навчання через досвід, спілкування, самоосвіту та цифрові ресурси.

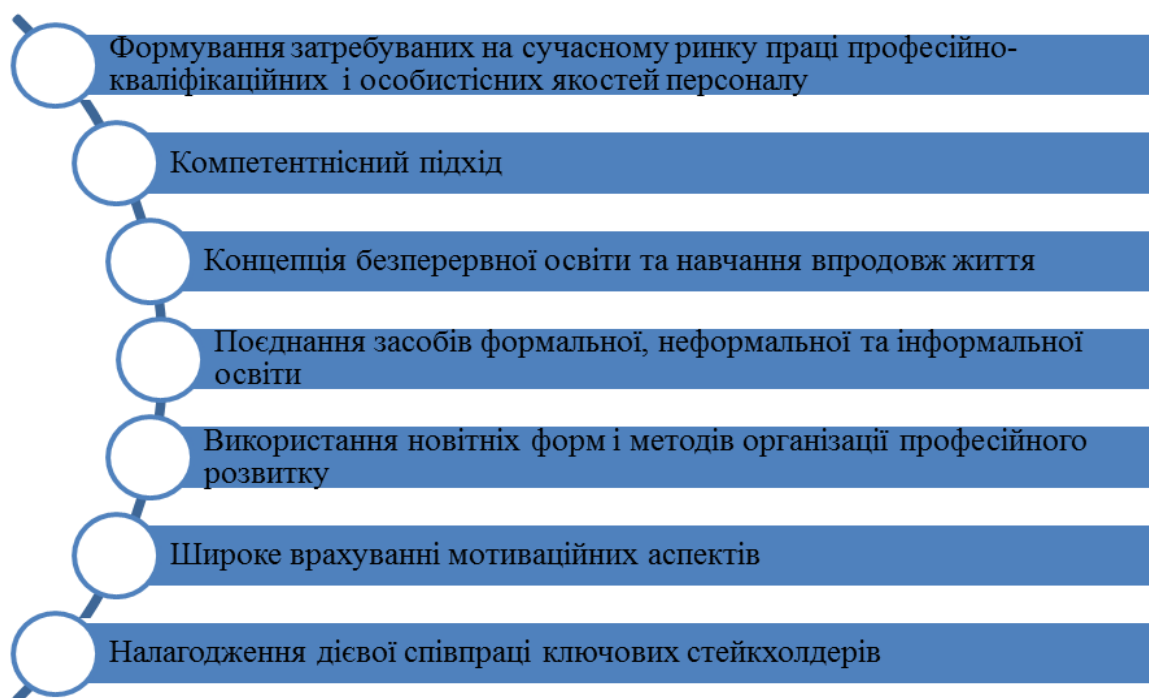


Рисунок 3.4 – Взаємозв’язок між потребами ринку праці, концепцією lifelong learning та роллю освітніх і корпоративних стейкхолдерів

Джерело: складено автором на основі [15, 43]

У цьому контексті особливе значення набуває використання новітніх

форм організації професійного розвитку, таких як цифрові модулі навчання, адаптивні онлайн-платформи, гейміфікація навчального процесу, менторство, коучинг, симуляційні тренінги, мікронавчання. Ці інструменти дозволяють організувати навчання гнучко, індивідуалізовано, у зручному темпі, інтегруючи навчання в безпосередній виробничий процес. Разом із цим усе більшої популярності набувають змішані формати, де поєднуються очні й дистанційні форми, формальні модулі й практичні завдання, внутрішньофірмове навчання та зовнішні сертифіковані курси [42].

Формування сталого та ефективного середовища професійного розвитку потребує налагодження системної співпраці між ключовими стейкхолдерами. Роботодавці мають брати активну участь у формуванні запитів до освітнього контенту, освітні установи - бути гнучкими й відкритими до адаптації програм, а держава - створювати стимули та інституційні механізми для підтримки безперервного навчання. Важливо також забезпечити комунікацію між цими суб'єктами, спільне прогнозування змін на ринку праці, розробку національних рамок кваліфікацій і класифікацій компетентностей.

На основі проведених досліджень постає необхідність моделі трансформаційного переходу розвитку персоналу, яка дозволяє системно осмислити послідовні етапи змін у підходах до підвищення кваліфікації працівників у сучасних умовах. Така модель відображає чотири ключові фази, кожна з яких характеризується специфічними умовами, фокусами впливу та можливостями для впровадження інструментів професійного розвитку. На стагнаційному етапі практично відсутні суттєві зміни в системі підвищення кваліфікації, що зумовлено недостатнім фінансуванням, відсутністю стратегічного бачення розвитку людського капіталу, низькою мотивацією з боку як працівників, так і керівництва. У цей період переважають застарілі, формальні підходи до навчання, які не відповідають сучасним викликам і не сприяють формуванню затребуваних на ринку компетентностей. Пріоритетно сфокусований етап передбачає часткове оновлення системи підвищення кваліфікації, насамперед у тих напрямках, що мають найбільше значення для

підтримання основних бізнес-процесів підприємства.

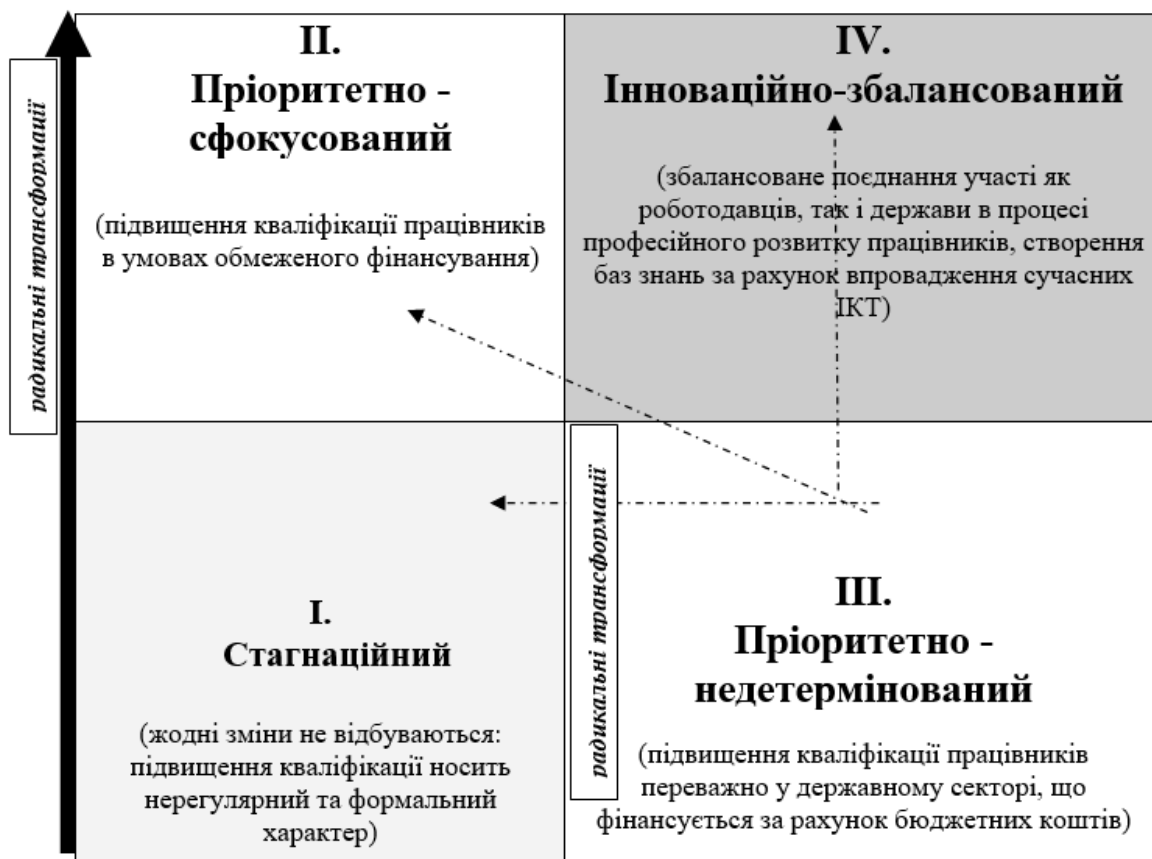


Рисунок 3.5 – Модель трансформаційного переходу розвитку персоналу: фази та фокуси впливу

Джерело: складено автором на основі [15, 43]

На пріоритетно-недетермінованій фазі зростає роль державного сектора в процесах професійного навчання, де заходи з підвищення кваліфікації здебільшого реалізуються в межах державних стратегій, програм і нормативних приписів. Хоча такі заходи здатні охопити значну кількість працівників, вони часто залишаються формальними та недостатньо адаптованими до специфіки сучасного ринку праці. Інноваційно збалансована фаза передбачає якісно новий рівень організації професійного розвитку, що базується на активному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, інтеграції формальної, неформальної та інформальної освіти, а також тісній співпраці між державою, роботодавцями, освітніми установами та громадським сектором.

ВИСНОВКИ

В умовах повномасштабного військового конфлікту в Україні управління персоналом набуває особливої ваги. Саме працівники, їхня професійна підготовка, адаптивність, мотивація та залученість відіграють вирішальну роль у забезпеченні стійкості підприємств, їх здатності реагувати на виклики та ефективно функціонувати в умовах невизначеності. Питання розвитку персоналу, формування ефективної системи мотивації та запровадження сучасних інструментів управління людським капіталом стають одним із головних чинників конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу, зокрема в таких критичних секторах, як транспорт.

У межах проведеного дослідження було розглянуто сучасні підходи до управління персоналом у провідних європейських країнах. Вивчено, яким чином Німеччина, Нідерланди, Швеція та інші держави впроваджують інноваційні моделі розвитку працівників, спираючись на принципи безперервного навчання, цифровізації HR-процесів, персоналізації навчання та посилення нематеріальної мотивації. Практики, орієнтовані на розвиток soft skills, активну участь працівників у прийнятті управлінських рішень, а також інтеграцію технологій у всі етапи кадрової роботи, дозволяють європейським компаніям досягати високого рівня продуктивності й утримання персоналу. Цей досвід є надзвичайно цінним для України, особливо з огляду на потребу в модернізації підходів до управління людським капіталом, і може бути адаптований до вітчизняних умов з урахуванням специфіки українського ринку праці, економічної нестабільності та обмежених ресурсів.

Аналіз управління персоналом на прикладі автотранспортного підприємства АТ ДАК «АВТОМОБІЛЬНІ ДОРОГИ УКРАЇНИ» дав змогу оцінити поточний стан системи кадрової роботи. Виявлено, що в структурі підприємства недостатньо розвинені процеси мотивації працівників, переважає низький рівень зацікавленості в кар'єрному зростанні, спостерігається брак ініціативності з боку персоналу, а також відсутність механізмів визнання

досягнень. Система підвищення кваліфікації функціонує фрагментарно, переважно на основі ситуативних потреб, без довгострокового планування та без виділеного бюджету на навчання. Зокрема, у структурі підприємства не впроваджено електронних HRM-рішень, не здійснюється цифровий облік навичок і компетенцій, відсутні автоматизовані платформи для внутрішнього або зовнішнього навчання, що істотно знижує ефективність процесів управління людськими ресурсами.

На основі виявлених проблем було сформовано ряд практичних рекомендацій, які мають на меті вдосконалити систему управління розвитком персоналу на підприємстві. Зокрема, доцільним є впровадження сучасних цифрових технологій, які дозволять автоматизувати основні HR-процеси, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень. До важливих заходів також належить створення внутрішнього середовища безперервного навчання, розвиток корпоративної культури, орієнтованої на постійне оновлення знань та навичок, а також активізація нематеріальної мотивації через інструменти зворотного зв'язку, залучення до ініціатив і стратегічного планування. Поряд із цим рекомендовано сформувати гнучку систему преміювання та визнання, яка б враховувала особисті досягнення працівників, командну ефективність та внесок у розвиток підприємства. Особливу увагу варто приділити налагодженню партнерств із зовнішніми освітніми платформами й організаціями для забезпечення доступу до якісних освітніх ресурсів.

Загалом, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління персоналом в умовах сучасних викликів вимагає комплексного підходу, заснованого на використанні міжнародного досвіду, діджиталізації кадрових процесів, формуванні стратегічного бачення розвитку людського капіталу та створенні сприятливого внутрішнього клімату для професійного зростання. Запропоновані заходи не лише посилюють кадровий потенціал підприємства, але й формують підґрунтя для його стійкого розвитку в умовах невизначеності, воєнного ризику та післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богун Н., Ланська С. Сучасні трансформації ринку праці: вплив глобалізації, технологізації та соціальних змін. Scientific Research: Modern Innovations and Future Perspectives: Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference (November 25-27, 2024. Montreal, Canada). European Open Science Space, 2024. С.84-87.
2. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121-125.
3. Білявський В. М., Шепута М. М. Реалізація інноваційних проєктів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2018. № 38. С. 131-140.
4. Богатирьов І. О. Управління розвитком підприємства: автореф. дис... ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 “ Економіка, організація і управління підприємствами” . Київ, 2004. 22 с. URL: <http://referatu.net.ua/referats/7569/153096> (дата звернення 01.05.2023) «Види стратегій розвитку підприємств»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 04.05.2025)
5. Боровий А. І. Сталий розвиток підприємництва: етапи та інструменти впровадження. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки 2018. № 51 С. 89-94
6. Бочко О. Ю., Кузяк В. В., Гринів Н. Т. Space-аналіз як основа вибору стратегії розвитку підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18(1). С. 8-16.
7. Бужимська К. О., Царук І. М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278–287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-278-287> (дата звернення 04.05.2025)
8. Васильців Т., Лупак Р., Левицька О. Еволюція ринків праці за різних моделей економічного розвитку та в умовах конфліктів і нестабільності.

Підприємництво та інновації. 2022 (24). С. 7–16. DOI : <https://doi.org/10.32782/2415-3583/24.1> (дата звернення 04.05.2025)

9. Волянська-Савчук Л.В., Красовський В.О. Теоретичні засади ринку праці в економічній системі. Економіка і організація управління. 2019. №1(33). С. 21–32. DOI : <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.1.3> (дата звернення 04.05.2025)

10. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. Статистика України. 2024. № 2. С. 108–115. Doi: 10.31767/su.2(105)2024.02.10 (дата звернення 04.05.2025)

11. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. Економіка і суспільство. 2017. № 13. С. 424-430.

12. Дунда С. П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. Ефективна економіка, 2016. № 12 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5329> (дата звернення 04.05.2025)

13. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.

14. Дячков, Д. В, Бондар, Т.А, Дарнєв, М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. Економіка та суспільство, 2021 Випуск # 26 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-41> (дата звернення 04.05.2025)

15. Горпинченко О.В., Особливості менеджменту ІТ-продуктів та послуг господарюючих суб'єктів в контексті розвитку економіки знань: сучасні виклики та можливості / О.В., Горпинченко Д.А.Андрощук - Вип. 11 (44). – Кропивницький: ЦНТУ, 2024.С.137-245 - (Препринт. Центральноукраїнський науковий вісник ; ISSN 2663-1644 (on-line). [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/11\(44\)_2024.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/11(44)_2024.pdf) (дата звернення 10.05.2025)

16. Занора В. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61) С. 69-78
17. Калініна С.П., Міщенко С.О., Кушнарєнко О.П., Савченко Е.О. Регулювання ринку праці промислового регіону в умовах трудоворесурсної волатильності: концептуальний дискурс. Монографія. За заг. ред. д.е.н., проф. С.П. Калініної. Вінниця: ТВОРИ. 2022 р. 208 с.
18. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. № 6(74). С. 71-83
19. Круглов В.В. Державна політика трансформації ринку праці: виклики цифрової епохи. Науковий вісник : Державне управління, №1 (7), 2021. С. 140–161. DOI: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)) (дата звернення 04.05.2025)
20. Олійник Л. В., Кузнєцова А. П., Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31). С. 118-126
21. «Маркетингові стратегії диференціації та позиціонування»: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://elib.lntu.edu.ua/> (дата звернення 04.05.2025)
22. Особливості сертифікації продукції в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/osobennosti_sertifikacii-produkcii-v-ukraine/. (дата звернення 05.05.2025)
23. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 04.05.2025)
24. Офіційний сайт Міністерства юстиції України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://usr.minjust.gov.ua/ua/home>.
25. Офіційний сайт Strategy Guide [Електронний ресурс] Режим доступу: - <http://www.strategy-guide.ru/strategy/management-culture-gods/> (дата звернення 04.05.2025)

26. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/0df298ac-00c4-4c5d-8b46-3aca5577f44e/content> (дата звернення 04.05.2025)

27. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво “ Точка” , 2018. 208 с.

28. Подунай В.В. Позиціонування економіки знань в системі глобальних науково-технологічних трансформацій. Ринок праці та зайнятість населення. 3-4 (63). Київ, ІПК ДСЗУ, 2020. С. 74-82.

29. Подрез О. І. Інструменти управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія та практика застосування. Бізнесінформ 2019. № 2 С. 340- 347

30. Портер М. (2020) Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів; Пер. с англ. К.: «Наш формат», 2020. 424 с.

31. Пугачевська К.Й.: «Сфера послуг в Україні: особливості розвитку та стратегічні перспективи» / 2019. – 74 с.

32. Пуліна Т. В., Бібікова Т. В., Бойченко К. С. Організаційна культура як інструмент стратегічного розвитку організації. “ Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення” : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 25-26 травня 2023 р. Запоріжжя: НУ “ Запорізька політехніка” , 2023. С. 111-112

33. Рудницька М.О. «Мікроекономіка: навчальний посібник» / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. – 360 с.

34. Тахтарова К.А., Ланська С.П. Інноваційні форми зайнятості в умовах цифровізації ринку праці. Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка. 2021. Вип. 22. С. 35–42. URL : <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4868> (дата звернення 04.05.2025)

35. Федотова Т.А. Еволюція категорії ринку праці в економічній думці. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2023 р., № 4 (130). С. 21–27. DOI : <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-4-3> (дата звернення 04.05.2025)
36. Шестакова А. В. Управління персоналом як поняття міждисциплінарного значення в контексті соціально орієнтованої економіки. Економіка. 2020. № 4. С. 99–112. URL: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.099>. (дата звернення 04.05.2025)
37. Шостак Л., Сур'як А. Адаптація зарубіжного досвіду трансформації ринку праці в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство, 2024 (67). DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-145> (дата звернення 04.05.2025)
38. Шубалий О. М., Рудь Н. Т. Управління персоналом: підручник. Луцьк: Луц. НТУ, 2018. 403 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf>. (дата звернення 04.05.2025)
39. Ястремська О. М., Ястремська О. О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки 2020. № 1 (43), С. 214-226
40. «Enduring Ideas: The GE–McKinsey nine-box matrix» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> (дата звернення 04.05.2025)
41. Gogoi A. (2023). The impact of globalization on labour market specially focusing on wage inequality and job displacement. A theoretical analysis. Theoretical and Applied Economics. Volume XXX, No. 3(636), Autumn, pp. 333– 342. URL : <https://store.ectap.ro/articole/1695.pdf> (дата звернення 04.05.2025)
42. Remote Working in 2024: Statistics, Facts, and Insights (2024). URL : <https://www.cloudhire.ai/the-current-state-of-remote-working-statistics-facts-andinsights-from-a-changing-landscape/> (дата звернення 04.05.2025)

43. Samofalova, M., Horpynchenko, O., & Lytvyn, O. (2024). Financial provision of marketing activities of machine-building enterprises for strengthening competitiveness in the context of a new reality. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 5(58), 264–276.

<https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4555> (дата звернення 04.05.2025)

44. The «Global Remote Workplace Services Market by Component (Solutions and Services), Deployment Mode (On-Premises and Cloud), Organization Size, Vertical, and Region (North America, Europe, Asia Pacific, Latin America, Middle East & Africa) - Forecast to 2027» report (2022). URL : <https://www.researchandmarkets.com/report/telecommuting> (дата звернення 04.05.2025)

45. URC2024 / Ukraine Recovery Conference: Міжнародна конференція з питань відновлення України, 11-12 червня 2024 р., Берлін, Німеччина. URL : <https://ua.unc-international.com/past-conferences/urc24/urc24> (дата звернення 04.05.2025)

ДОДАТКИ