

**МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет фармацевтичних технологій та менеджменту
кафедра менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у фармації**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ АВТОДОРОЖНЬОЇ КОМПАНІЇ»**

Виконав: здобувач вищої освіти групи

ЯССм23(1.5д)-02

спеціальності: 073 Менеджмент

освітньої програми Якість, стандартизація та
сертифікація

Василь МИКУЛЕНКО

Керівник: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту, маркетингу та забезпечення якості у
фармації, к.фарм.н., доцент Наталія ГЛЄБОВА

Рецензент: доцент закладу вищої освіти кафедри
менеджменту і публічного адміністрування ХНУМГ ім.
О. М. Бекетова, к.е.наук, доцент Христина
КАЛАШНІКОВА

Харків – 2025 рік

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено підходи до удосконалення системи управління персоналом автодорожньої компанії. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 42 сторінки і включає 25 рисунків, 2 таблиці. У роботі також наведено список літератури, який включає 30 найменувань.

Ключові слова: система, управління, персонал, автодорожня компанія, цифрові інструменти.

ANNOTATION

The paper explores approaches to improving the human resources management system of a road company. Recommendations are developed to improve the efficiency of human resources management. The total volume of the qualification work is 42 pages and includes 25 figures, 2 tables. The paper also provides a list of references, which includes 30 titles.

Keywords: system, management, personnel, road company, digital tools.

ЗМІСТ

	стор.
Вступ.....	4
Розділ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах.....	7
1.2. Особливості управління персоналом у автодорожній галузі.....	11
Висновки до розділу 1	14
Розділ II. АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АВТОДОРОЖНІЙ КОМПАНІЇ.....	15
2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Автомагістраль-Південь»	15
2.2. Визначення ключових проблем у системі управління персоналом.....	18
Висновки до розділу 2	34
Розділ III. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АВТОДОРОЖНІЙ КОМПАНІЇ.....	36
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту.....	36
3.2. Використання інноваційних технологій та цифрових інструментів в управлінні персоналом.....	38
Висновки до розділу 3	40
Загальні висновки	41
Список використаних джерел	43
Додатки.....	47

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, економічної нестабільності та швидкого розвитку технологій підприємства автотранспортної галузі стикаються з постійними викликами, які потребують адаптації та вдосконалення внутрішніх процесів. Одним із ключових чинників, що визначають успіх діяльності автотранспортних організацій, є ефективне управління персоналом. Це стосується як забезпечення високої продуктивності працівників, так і формування сприятливого робочого середовища для інноваційного розвитку автотранспортної компанії [8].

Автотранспортна галузь, яка займає стратегічне місце в економіці країни, відчуває потребу у вдосконаленні кадрових процесів через специфіку своєї діяльності, яка вимагає високого рівня організації праці, технічної компетентності працівників і здатності швидко реагувати на динамічні зміни ринку. Особливе значення в цій галузі має оптимізація управління персоналом, оскільки від ефективності цього процесу залежить не лише якість наданих послуг, а й конкурентоспроможність автотранспортної компанії [17].

На сьогодні система управління персоналом автотранспортних компаній стикається з такими проблемами, як недостатня мотивація співробітників, низька ефективність внутрішніх комунікацій, обмежене використання сучасних цифрових інструментів, а також відсутність системного підходу до впровадження інновацій. Вирішення цих проблем є необхідним для підвищення ефективності діяльності автотранспортних компаній та досягнення їхніх стратегічних цілей [12].

Таким чином, дослідження, спрямоване на удосконалення системи управління персоналом автотранспортної компанії, є вкрай актуальним. Це обумовлено необхідністю підвищення якості управлінських процесів, забезпечення адаптації компаній до сучасних викликів і формування умов для їх довгострокового розвитку [3].

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення системи управління персоналом автотранспортної компанії.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах;
- охарактеризувати особливості управління персоналом у автодорожній галузі;
- надати загальну характеристику діяльності автодорожньої компанії;
- визначити ключові проблеми у системі управління персоналом;
- розробити рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту;
- дослідити використання інноваційних технологій та цифрових інструментів в управлінні персоналом.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом автодорожньої компанії.

Предмет дослідження — методи, інструменти та підходи до вдосконалення управління персоналом в автодорожній компанії з метою підвищення його ефективності.

Для дослідження в рамках кваліфікаційної роботи застосовувалися такі **методи**: аналіз та синтез — для вивчення теоретичних основ управління персоналом, а також визначення сучасних тенденцій і проблем у цій сфері; порівняльний аналіз — для дослідження досвіду управління персоналом в автодорожній галузі та інших галузях економіки, а також для оцінки ефективності різних підходів; системний підхід — для комплексного аналізу системи управління персоналом автодорожньої компанії. Також використовувався метод експертних оцінок для збору думок фахівців щодо ключових проблем управління персоналом та можливих шляхів їх вирішення, а опитування та анкетування застосовувалися для збору інформації про рівень мотивації, задоволеності працівників і ефективність існуючих управлінських практик. Для оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих

заходів застосовувалося економіко-математичне моделювання, а для візуалізації результатів аналізу та рекомендацій використовувалися графічні методи у вигляді графіків, діаграм і схем.

Практичне значення отриманих результатів. Результати дослідження мають значну практичну цінність для автодорожніх компаній, оскільки сприяють удосконаленню системи управління персоналом, підвищенню ефективності роботи працівників і створенню умов, що сприяють розвитку організації. Запропоновані заходи, які включають використання сучасних цифрових інструментів, впровадження мотиваційних програм та застосування системного підходу до кадрового менеджменту, можуть бути реалізовані для оптимізації процесів управління персоналом, підвищення задоволеності працівників і зниження рівня плинності кадрів. Розроблені рішення забезпечують зміцнення конкурентоспроможності автодорожніх компаній завдяки покращенню якості послуг, раціональному використанню трудових ресурсів і підвищенню економічної обґрунтованості управлінських рішень. Крім того, результати дослідження можуть бути використані для створення корпоративних політик, розробки програм навчання і розвитку персоналу.

Апробація результатів дослідження і публікації. Кваліфікаційна робота апробована на III науково-практичній internet-конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я». Оpubліковано тези доповідей: Микуленко В. К., Глебова Н. В., Бондарєва І. В. Особливості управління персоналом в автодорожній галузі. Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я: матер. III науково-практ. internet-конф. з міжн. уч.– Харків : НФаУ, 2025. – С. 11.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, огляду літератури, експериментальної частини, узагальнених висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 42 сторінки, серед яких 25 рисунків та 2 таблиці. В рамках дослідження було використано та проаналізовано 30 джерел літератури.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах

Управління персоналом є однією з ключових функцій у діяльності будь-якої сучасної організації, що визначає її ефективність, адаптацію до змінюваного зовнішнього середовища та реалізацію стратегічних цілей. В умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу, економічної нестабільності та загострення конкуренції ефективне управління кадрами стає важливим фактором досягнення конкурентних переваг на ринку [11].

На рис. 1.1. представлено місце управління персоналом в організації [25].



Рис. 1.1. Місце управління персоналом в організації

Управління персоналом — це комплекс заходів, орієнтованих на раціональне використання людських ресурсів, забезпечення належного рівня кваліфікації співробітників, їх мотивацію та підтримку балансу між потребами організації та інтересами працівників [5].

Система управління персоналом включає різні етапи, такі як набір, навчання, оцінка, розвиток, стимулювання та утримання кадрів, що в свою

чергу гарантує ефективність всієї організації [14].

Ключовим аспектом управління персоналом є створення умов для розвитку професійних здібностей співробітників, підвищення їх кваліфікації, а також забезпечення високого рівня задоволеності працею. Це дозволяє не лише досягти високої продуктивності, але й забезпечити стабільність та лояльність кадрів до організації [7].

Процес формування персоналу організації представлено на рис. 1.2 [8].



Рис. 1.2. Процес формування персоналу організації

У сучасному діловому середовищі управління персоналом зазнає значних трансформацій, оскільки збільшується роль новітніх технологій і цифрових інструментів, змінюється характер праці та підходи до мотивації.

Традиційні методи, орієнтовані на контроль і директивне управління, відходять на другий план, поступаючись місцем більш гнучким і демократичним підходам, таким як управління через залучення, мотивацію та

партнерство [8].

Рівні управління персоналом представлено на рис. 1.3 [19].



Рис. 1.3. Рівні управління персоналом

Зокрема важливим є використання інформаційних технологій для оптимізації процесів управління персоналом. Автоматизація етапів підбору, навчання, оцінки та управлінських функцій дозволяє значно скоротити витрати часу та ресурсів, покращити точність і ефективність прийнятих рішень [10].

Управління персоналом має стратегічне значення для розвитку організації. Завдяки ефективному підбору і керуванню кадрами компанії можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність на ринку. Покращення результативності роботи персоналу через мотивацію, навчання та розвиток дає змогу організаціям досягати високих результатів навіть за складних економічних умов [19].

Одним із важливих завдань управління персоналом є формування команди, яка працюватиме синхронно та ефективно для досягнення цілей компанії. Важливою складовою цього процесу є корпоративна культура, яка визначає цінності, норми поведінки та взаємодії співробітників між собою і з керівництвом [7].

На рис. 1.4. представлено принципи системи управління в організації [4].



Рис. 1.4. Принципи системи управління в організації

В умовах глобалізації управління персоналом дозволяє організаціям бути гнучкими та швидко реагувати на зміни на ринку, нові технології та інші зовнішні чинники. Система управління кадрами забезпечує правильний розподіл ресурсів, формування адаптивної та результативної команди та створення умов для сталого розвитку організації [9].

Управління персоналом є не лише функціональною складовою, але й важливою частиною стратегії розвитку компанії. У сучасних умовах ефективне управління персоналом стає основою для досягнення високих результатів, конкурентних переваг і стабільного розвитку організації. Впровадження новітніх підходів, технологій та сучасних методів мотивації дає змогу сформувати продуктивну, лояльну та висококваліфіковану команду, що є запорукою успіху в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища [20].

На рис. 1.5. представлено об'єкт та суб'єкт управління персоналом



Рис. 1.5. Об'єкт та суб'єкт управління персоналом

Управління персоналом є не лише функціональною складовою, але й важливою частиною стратегії розвитку компанії. У сучасних умовах ефективне управління персоналом стає основою для досягнення високих результатів, конкурентних переваг і стабільного розвитку організації. Впровадження новітніх підходів, технологій та сучасних методів мотивації дає змогу сформувати продуктивну, лояльну та висококваліфіковану команду, що є запорукою успіху в умовах динамічного розвитку бізнес-середовища [20].

1.2. Особливості управління персоналом у автодорожній галузі

Сучасне виробництво залежить від якості робочої сили, від того наскільки працівники підприємства залучені до справ підприємства. Тому персонал стає цінним ресурсом від якого залежить розвиток підприємства, а

управління персоналом важливою функцією за допомогою якої вирішуються завдання пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності і успішним функціонуванням підприємства. Основна мета управління полягає в ефективному застосуванні потенціалу персоналу для того, щоб успішно вирішувати поставлені цілі та завдання [4].

У сучасних ринкових умовах якісне управління персоналом на підприємствах стає запорукою ефективного розвитку діяльності підприємств та організацій незалежно від роду діяльності підприємства. Для того, щоб на ньому працював кваліфікований персонал необхідно створювати відповідні умови це дозволить підприємствам автодорожньої сфери підвищити автоматизацію та інформатизацію виробництва, і тим самим вийти на новий рівень розвитку. Специфічні умови роботи на підприємствах автодорожнього комплексу безумовно впливають і на сам процес управління персоналом ускладнюючи різні аспекти управління кадрами. Це стосується як виробничої, економічної, політичної, правової, так і соціальної та психологічної сторін кадрового управління тому організація управління персоналом вимагає ретельного опрацювання з урахуванням усіх специфічних особливостей галузі [5].

До таких специфічних особливостей відноситься масштабність роботи підприємства автодорожньої галузі та їх взаємодії практично з усіма галузями економіки. Це є основним завданням їх діяльності. На сьогоднішній день практично немає підприємств, які б не потребували послуг підприємств автодорожньої галузі і тому персонал таких підприємств повинен мати відповідну кваліфікацію, яка забезпечить ефективність громадського виробництва, специфічні особливості автодорожньої галузі впливають на вимоги, які висувуються до перевезення вантажів пасажирів, рухомому складу і звичайно до самого управлінського процесу, до управлінських рішень. Це не може не впливати на весь процес роботи підприємств автодорожньої галузі. Управління підприємствами вимагають від їхніх працівників високого рівня кваліфікації, володіння суміжними спеціальностями та професіоналізмом [3].

Ще одна важлива особливість підприємств автодорожньої галузі – це те, що всі підприємства як правило роз'єднані по території, а самі водії автотранспорту, які перевозять вантажі та пасажирів віддалені від управлінського складу підприємства. У результаті вся відповідальність за пасажирів, які переводяться водіями автотранспорту, перекладається на кожного працівника виробничого складу та безумовно така взаємодія між виробничим та управлінським складом підприємства неефективна і як результат підвищуються вимоги до подання тієї чи іншої інформації щодо всього транспортного процесу [5].

Автодорожня галузь характеризується низкою специфічних умов праці, які суттєво впливають на підходи до управління персоналом. Тривалі переїзди, ненормований робочий графік, вплив погодних умов та висока відповідальність за безпеку руху створюють особливі вимоги до працівників. Постійні зміни в галузі вимагають від персоналу постійного навчання та адаптації. Крім того, діяльність автотранспортних підприємств регулюється численними нормативно-правовими актами, що висувують високі вимоги до кваліфікації працівників [14].

Управління персоналом в автодорожній галузі має свої особливості. Велике значення надається відбору кандидатів з відповідними професійними навичками, досвідом роботи та стійкою психологією. Компанії інвестують значні кошти в навчання та підвищення кваліфікації персоналу, особливо водіїв. Для утримання кваліфікованих кадрів використовуються різноманітні системи мотивації, включаючи матеріальне заохочення, соціальні гарантії та можливості кар'єрного росту. Регулярна оцінка ефективності праці дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного працівника та розробити індивідуальні плани розвитку. Особлива увага приділяється забезпеченню безпеки праці та проведенню регулярних медичних оглядів. Компанії надають працівникам соціальні гарантії, такі як медичне страхування та оплачувані відпустки [6].

Сучасні тренди в управлінні персоналом автодорожньої галузі пов'язані

з широким використанням нових технологій, таких як телематичні системи та системи моніторингу водіїв. Компанії все більше фокусуються на розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу. Формування корпоративної культури безпеки та індивідуальний підхід до управління персоналом є важливими аспектами сучасного менеджменту в цій галузі [8].

Успішне управління персоналом в автодорожній галузі вимагає комплексного підходу, який враховує специфіку роботи, високу відповідальність, постійну динаміку та регуляторні вимоги. Інвестиції в розвиток людського капіталу, створення сприятливих умов праці та використання сучасних технологій дозволяють підвищити ефективність роботи автотранспортних підприємств і забезпечити безпеку на дорогах [1].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

1. Охарактеризовано сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах.
2. Розкрито особливості управління персоналом у автодорожній галузі.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ІСНУЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У АВТОДОРОЖНІЙ КОМПАНІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності компанії «Автомагістраль-Південь»

Автомагістраль-Південь – це одне з найбільших і найвпливовіших підприємств в українській дорожній галузі, яке має багаторічний досвід у будівництві, ремонті та утриманні автомобільних доріг, завоювавши репутацію надійного та професійного партнера. Компанія володіє розгалуженою мережею з одинадцяти виробничих баз, розташованих у різних регіонах України, що дозволяє забезпечувати швидкий та ефективний процес будівництва доріг. Її автопарк нараховує понад 700 одиниць сучасної дорожньо-будівельної техніки від провідних світових виробників, що гарантує високу якість і швидкість виконання робіт. Проекти компанії охоплюють всю територію України, що свідчить про масштабність її діяльності [5].

За підсумками 2021 року Автомагістраль-Південь відремонтувала понад 500 км автомобільних доріг, демонструючи високу продуктивність та ефективність роботи. Як один із найбільших підрядників державних дорожніх проектів, компанія отримала довіру державних органів. Вона активно впроваджує новітні технології та матеріали у дорожнє будівництво, забезпечуючи високу якість і довговічність виконаних робіт [7].

Перевагами співпраці з Автомагістраль-Південь є багаторічний досвід роботи на ринку дорожнього будівництва, високий рівень кваліфікації співробітників, використання сучасного обладнання, здатність виконувати масштабні проекти будь-якої складності, висока якість робіт, підтверджена гарантіями, використання інноваційних рішень та надійність, яка робить компанію партнером як для державних органів, так і для приватних інвесторів [11].

Автомагістраль-Південь є одним із лідерів українського дорожнього будівництва, що робить значний внесок у розвиток інфраструктури країни. Компанія постійно розвивається та вдосконалюється, забезпечуючи високий рівень якості своїх послуг. Подальший розвиток може включати розширення географії діяльності з виходом на міжнародні ринки, активне впровадження новітніх технологій у дорожнє будівництво, підвищення енергоефективності через впровадження енергозберігаючих технологій у виробничі процеси, а також розвиток соціальної відповідальності шляхом підтримки соціальних проектів та ініціатив [7].

Нами було проведено SWOT-аналіз діяльності компанії «Автомагістраль-Південь», який представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз діяльності компанії «Автомагістраль-Південь»

Сильні сторони	Слабкі сторони
▪ Репутація надійного партнера ▪ Розгалужена інфраструктура ▪ Сучасна технічна база ▪ Масштабність проектів ▪ Впровадження інновацій ▪ Партнерство з державою ▪ Високий рівень кваліфікації персоналу	▪ Залежність від державних замовлень ▪ Високий рівень зношеності частини техніки ▪ Недостатній розвиток міжнародної діяльності ▪ Обмеженість ресурсів для впровадження масштабних інновацій
Можливості	Загрози
▪ Розширення географії діяльності ▪ Впровадження енергоефективних технологій ▪ Розвиток співпраці з приватним сектором ▪ Участь у міжнародних тендерах: ▪ Соціальна відповідальність	▪ Економічна нестабільність ▪ Конкуренція ▪ Політичні ризики ▪ Екологічні вимоги. ▪ Ризик збоїв у постачанні матеріалів

Компанія «Автомагістраль-Південь» має низку сильних сторін, які забезпечують її лідерські позиції в українській дорожній галузі. Завдяки багаторічному досвіду в будівництві, ремонті та утриманні доріг, компанія здобула репутацію надійного партнера. Розгалужена інфраструктура, що включає 11 виробничих баз у різних регіонах України, дозволяє швидко виконувати проекти. Сучасна технічна база, яка нараховує понад 700 одиниць техніки, забезпечує високу якість і швидкість робіт. Масштабність проектів, що охоплюють всю територію України, а також активне впровадження інноваційних технологій та матеріалів, роблять компанію конкурентоспроможною. Високий рівень кваліфікації персоналу та партнерство з державою, у рамках якого «Автомагістраль-Південь» виступає одним із найбільших підрядників, є додатковими перевагами [2].

Однак компанія стикається з деякими слабкими сторонами. Залежність від державних замовлень створює ризики, пов'язані зі змінами у політичній ситуації або скороченням фінансування інфраструктурних проектів. Частина обладнання потребує оновлення через можливу зношеність. Компанія зосереджена переважно на внутрішньому ринку, що обмежує її міжнародні можливості. Крім того, високі витрати на впровадження масштабних інновацій можуть уповільнювати їх реалізацію [1].

Серед можливостей для подальшого розвитку – розширення географії діяльності, зокрема вихід на міжнародні ринки, що дозволить збільшити прибуток та розширити портфель замовлень. Впровадження енергоефективних технологій допоможе знизити витрати та підвищити екологічність виробничих процесів. Розвиток співпраці з приватним сектором і участь у міжнародних тендерах дозволить компанії диверсифікувати джерела доходів. Участь у соціальних проектах сприятиме зміцненню репутації компанії [3].

Водночас компанія має враховувати зовнішні загрози. Економічна нестабільність, коливання валютних курсів та інфляція можуть вплинути на її фінансову стабільність. Зростаюча конкуренція в галузі потребує постійного

вдосконалення. Посилення екологічних вимог вимагає додаткових інвестицій у модернізацію технологій. Також існує ризик збоїв у постачанні матеріалів, що може негативно вплинути на строки виконання проектів.

SWOT-аналіз свідчить, що компанія «Автомагістраль-Південь» має значні сильні сторони та широкі можливості для розвитку, проте варто звернути увагу на зменшення залежності від державних замовлень, оновлення технічної бази та активний вихід на міжнародні ринки.

2.2. Визначення ключових проблем у системі управління персоналом

Для аналізу існуючої системи управління персоналом у автодорожній компанії було проведено анкетування 20 працівників компанії (додаток А).

Нами було проведено оцінку стажу роботи працівників у компанії. Аналіз показав, що більшість працівників (47%) мають стаж роботи понад 5 років, що свідчить про значну кількість досвідчених співробітників у компанії. Водночас, частка новачків із досвідом роботи менше 1 року складає лише 10%, що може свідчити про стабільність кадрового складу (рис. 2.1).

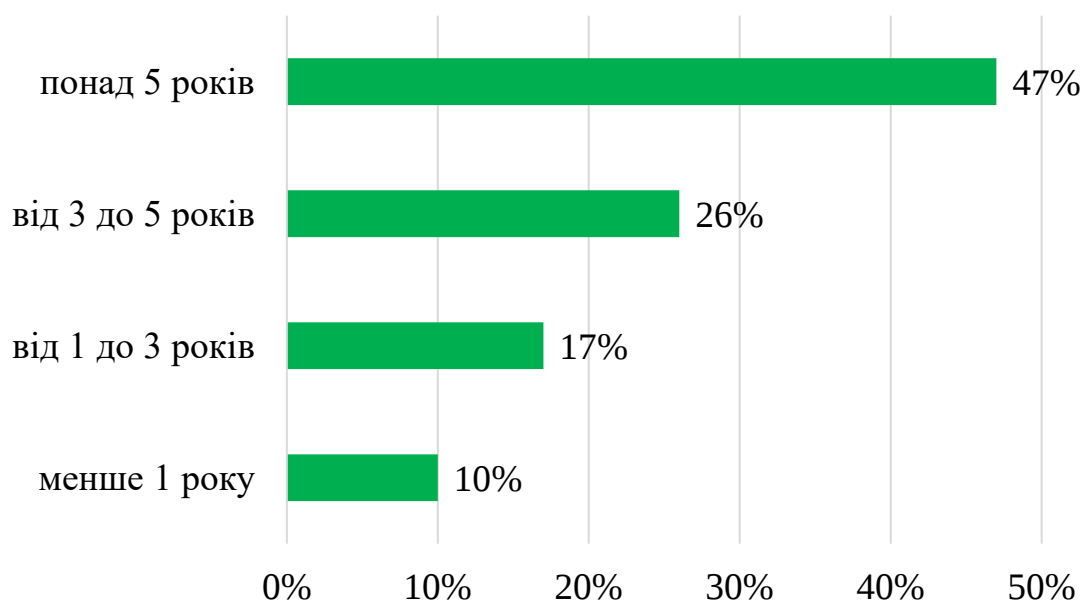


Рис. 2.1. Розподіл респондентів за стажом роботи

На наступному етапі нашої роботи нами було проаналізовано розподіл працівників автодорожньої компанії за займаними посадами (рис. 2.2). Аналіз показує, що більшість опитаних займають керівні посади (75% у сукупності керівників середньої та вищої ланки). Це може свідчити про специфіку структури компанії, у якій значна увага приділяється управлінському складу. Частка робітників та спеціалістів у загальній вибірці є відносно невеликою (25%), що може відображати організаційні пріоритети.

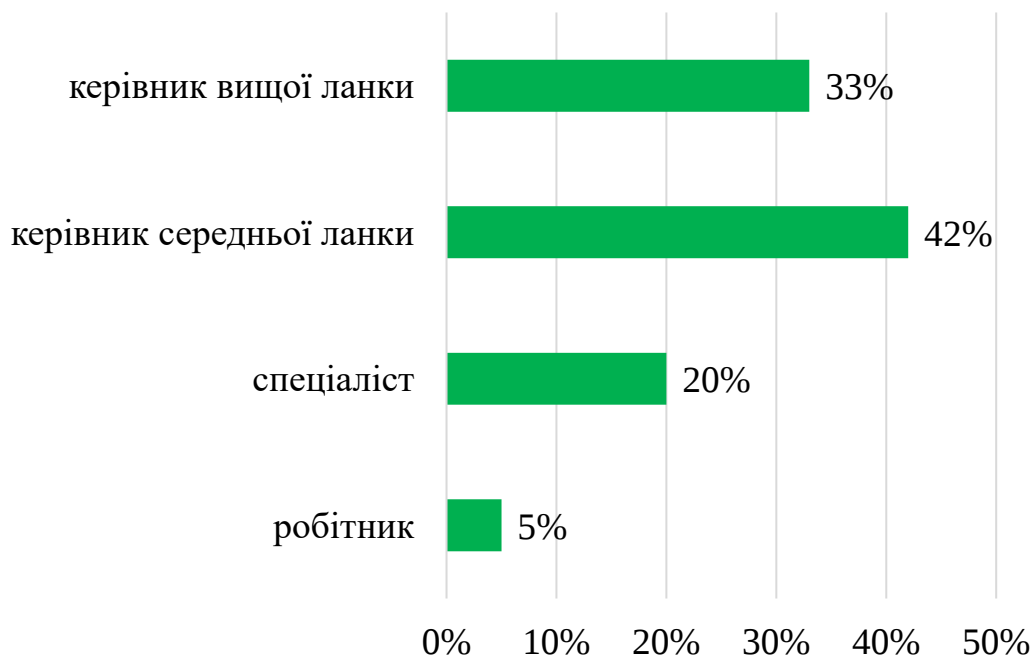


Рис. 2.2. Розподіл працівників автодорожньої компанії за займаними посадами

На наступному етапі нашої роботи нами було досліджено наявність адаптаційного періоду після прийняття на роботу (рис. 2.3).

Встановлено, що більшість працівників (81%) не проходили адаптаційний період після прийняття на роботу (рис. 2.3). Це може свідчити про недостатню увагу до інтеграції нових співробітників у робочий процес, що потенційно може впливати на їхню ефективність та залученість.

Лише 19% працівників зазначили, що адаптація була організована, що може вказувати на необхідність вдосконалення цього процесу (рис. 2.3).

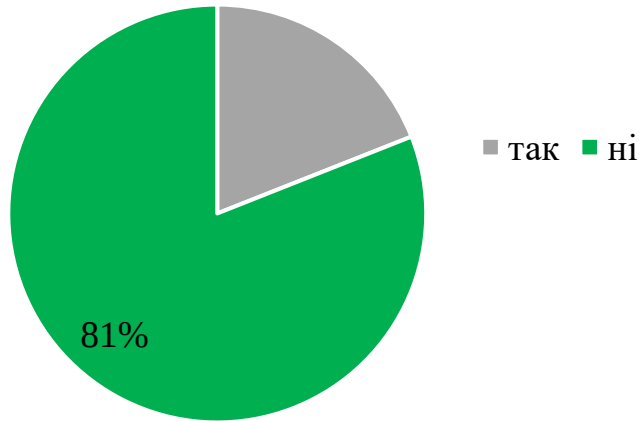


Рис. 2.3. Дослідження наявності адаптаційного періоду після прийняття на роботу

Далі нами було оцінено ефективність процесу підбору персоналу в автодорожній компанії (рис. 2.3). Аналіз свідчить, що більшість респондентів (80% у сукупності варіантів "дуже ефективно" та "ефективно") позитивно оцінюють процес підбору персоналу. Це вказує на високий рівень задоволення співробітників роботою HR-відділу в цьому напрямку. Водночас 10% залишили нейтральну оцінку, а 10% вважають процес підбору персоналу неефективним, що може вказувати на необхідність вдосконалення окремих етапів цього процесу.

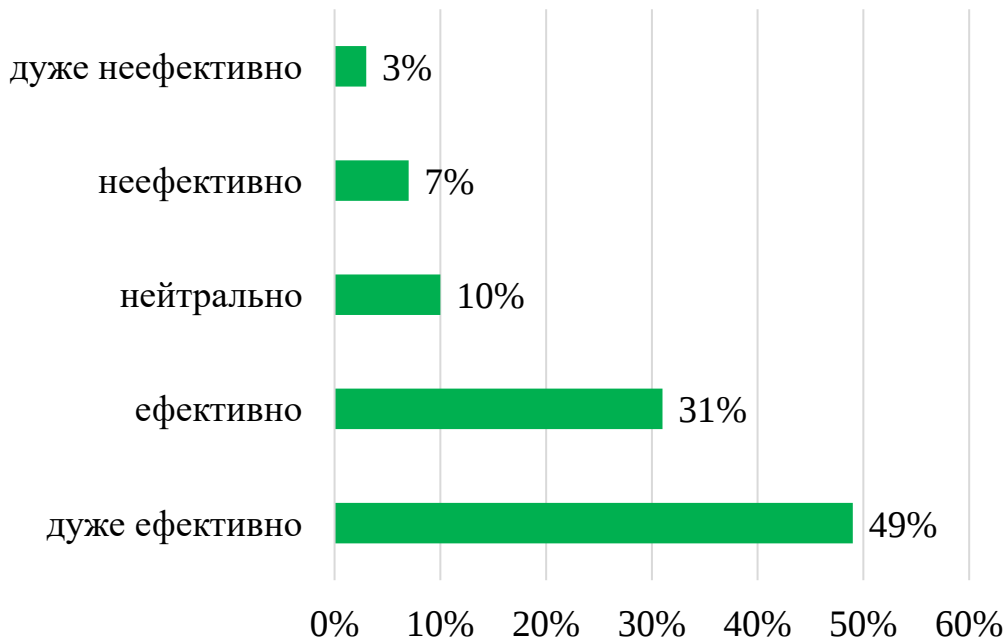


Рис. 2.4. Оцінка ефективності процесу підбору персоналу у компанії

На наступному етапі нашої роботи нами було проаналізовано проведення регулярного навчання або підвищення кваліфікації працівників (рис. 2.5). 78% опитаних відзначили, що регулярно навчаються або проходять підвищення кваліфікації. 22% респондентів не проходять навчання або підвищення кваліфікації, і це пов'язано з їх займаною посадою. Це може вказувати на те, що деякі посади не передбачають необхідність регулярного навчання або розвитку кваліфікації через специфіку роботи.

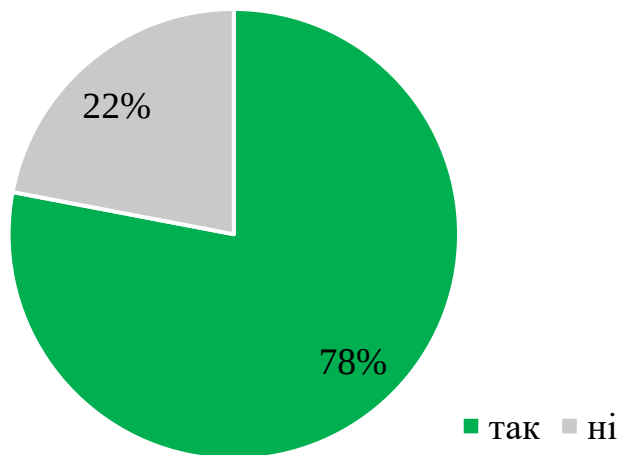


Рис. 2.5. Аналіз проведення регулярного навчання або підвищення кваліфікації працівників

Далі нами був проведений аналіз рівня інвестицій компанії у розвиток навичок співробітників (рис. 2.6).

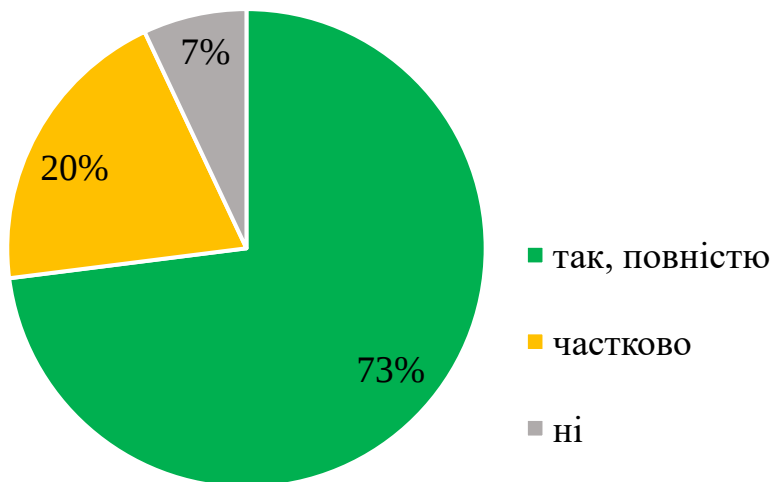


Рис. 2.6. Аналіз рівня інвестицій компанії у розвиток навичок співробітників

73% респондентів вважають, що компанія інвестує достатньо в розвиток навичок своїх працівників, відповідаючи "так, повністю". 20% відзначили, що інвестиції здійснюються частково, а 7% не вважають інвестиції достатніми (рис. 2.6).

На наступному етапі нашої роботи нами було проведено наліз задоволеності заробітною платою серед респондентів (рис. 2.7). Виявлено за результатами анкетування, що 64% опитаних задоволені заробітною платою у автодорожній компанії. Лише 36% опитаних не задоволені рівнем заробітної плати.

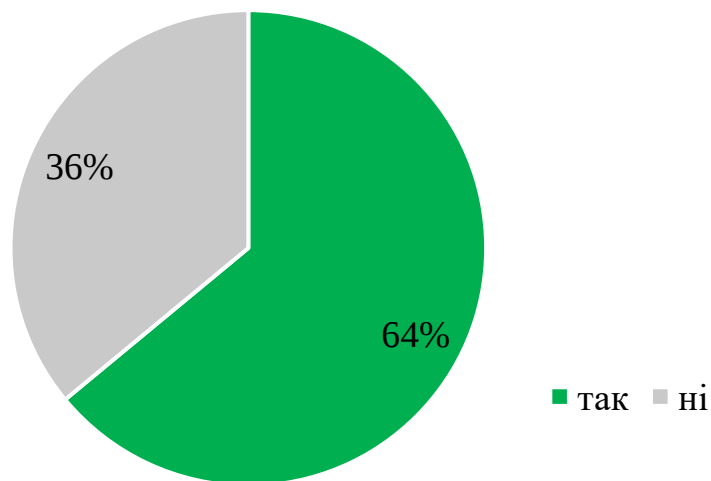


Рис. 2.7. Аналіз задоволеності заробітною платою серед респондентів

На наступному етапі нашої роботи було проведено аналіз додаткових бонусів, які отримують співробітники автодорожньої компанії (рис. 2.8). Результати анкетування показали, що найбільша частина респондентів — 48% — отримують премії як додатковий бонус. 36% опитаних відзначили наявність соціального пакету, що є важливою складовою мотивації та підтримки працівників. Лише 16% респондентів вказали, що отримують компенсацію витрат. Ці результати свідчать про те, що премії є найбільш популярним видом бонусів серед працівників компанії, тоді як компенсація витрат використовується рідше.

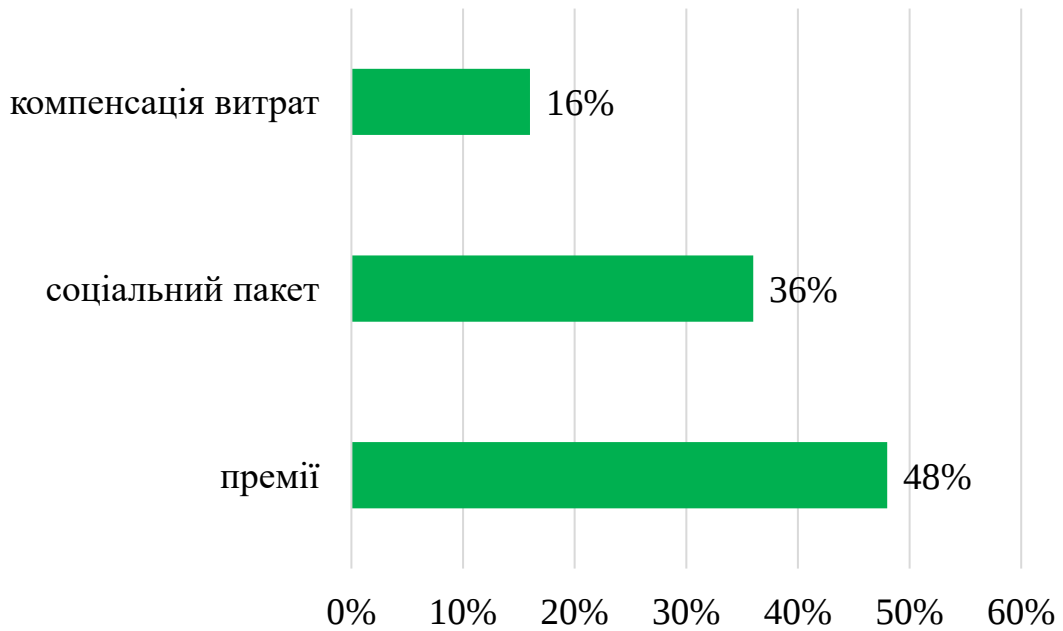


Рис. 2.8. Аналіз отримання додаткових бонусів співробітниками автодорожньої компанії

На наступному етапі нашої роботи було проведено аналіз ставлення респондентів до ефективності системи мотивації в автодорожній компанії (рис. 2.9). За результатами анкетування, 48% опитаних вважають систему мотивації ефективною. Це свідчить про те, що більшість працівників задоволені існуючими умовами мотивації та винагороди (рис. 2.9).

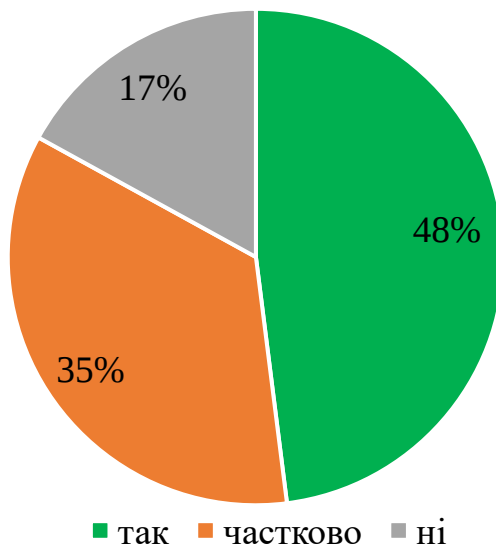


Рис. 2.9. Аналіз ефективності системи мотивації в автодорожній компанії

Проте 35% респондентів оцінюють систему як частково ефективну, що вказує на наявність певних аспектів, які потребують удосконалення. Лише 17% опитаних вважають систему мотивації неефективною, що може свідчити про незадоволення певними елементами цієї системи. Ці результати дозволяють зробити висновок, що загальна оцінка ефективності системи мотивації є позитивною, але є ще простір для покращення (рис. 2.9).

У ході дослідження було проведено аналіз оцінки респондентами рівня комунікації між працівниками в автодорожній компанії (рис. 2.10). За результатами анкетування, 48% опитаних оцінюють рівень комунікації як відмінний, що свідчить про високу якість взаємодії та взаєморозуміння серед працівників. Ще 39% респондентів вважають комунікацію доброю, що вказує на переважно позитивну, хоча й не бездоганну, взаємодію в колективі. 12% респондентів дали оцінку "задовільний", що може свідчити про окремі проблеми або перешкоди в комунікації. Лише 1% опитаних зазначили, що рівень комунікації є незадовільним, що, ймовірно, вказує на локальні випадки труднощів у спілкуванні. Загальні результати демонструють позитивну картину внутрішньої комунікації, хоча є окремі аспекти, які можна вдосконалити для підвищення ефективності командної роботи.

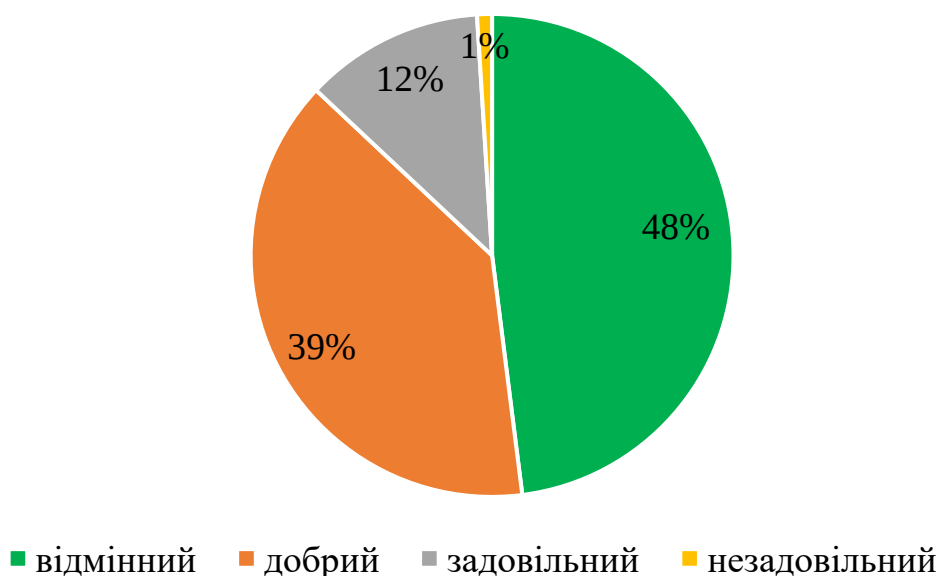


Рис. 2.10. Аналіз оцінки респондентами рівня комунікації між працівниками в автодорожній компанії

У ході дослідження було проведено аналіз своєчасності отримання зворотного зв'язку від керівництва респондентами автодорожньої компанії (рис. 2.11). Результати анкетування показали, що 75% працівників отримують зворотний зв'язок від керівництва вчасно. Це свідчить про належний рівень комунікації між керівниками та працівниками, що сприяє ефективному виконанню завдань і зростанню мотивації персоналу. Водночас 25% респондентів зазначили, що зворотний зв'язок від керівництва надходить несвоєчасно. Це може свідчити про певні організаційні або комунікаційні недоліки, які потребують вирішення. Загалом, більшість працівників оцінюють комунікацію з керівництвом позитивно, але для підвищення ефективності роботи варто звернути увагу на оптимізацію процесу надання зворотного зв'язку.

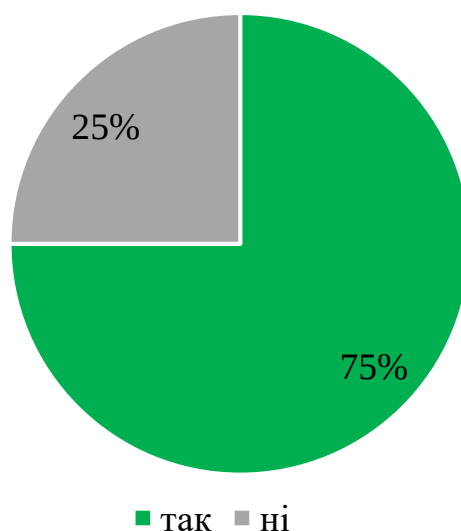


Рис. 2.11. Аналіз своєчасності отримання зворотного зв'язку від керівництва респондентами автодорожньої компанії

У межах дослідження було проведено аналіз наявності механізму вирішення конфліктів у автодорожній компанії (рис. 2.12). За результатами опитування, 90% респондентів зазначили, що в компанії існує механізм вирішення конфліктів. Це свідчить про системний підхід до управління конфліктними ситуаціями, який дозволяє підтримувати сприятливий робочий

клімат і запобігати ескалації напруженості в колективі. Водночас 10% опитаних вказали, що такого механізму немає, що може бути сигналом про необхідність додаткової уваги до впровадження або вдосконалення політик і процедур у сфері врегулювання конфліктів. Загалом, переважна більшість працівників оцінює наявність ефективних інструментів для вирішення конфліктів, що позитивно впливає на загальну атмосферу в компанії.

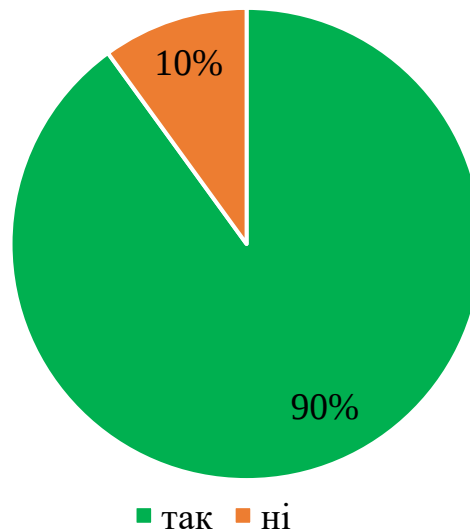


Рис. 2.12. Аналіз наявності механізму вирішення конфліктів у автодорожній компанії

У ході дослідження було проведено аналіз задоволеності респондентів умовами праці в автодорожній компанії (рис. 2.13). Результати анкетування показали, що 77% працівників задоволені умовами праці. Це свідчить про те, що більшість співробітників вважають робоче середовище комфортним і сприятливим для виконання професійних обов'язків. Водночас 20% респондентів оцінили як часткове, що може вказувати на окремі аспекти, які потребують вдосконалення, такі як матеріально-технічне забезпечення, організація робочого простору або режим праці. Лише 3% опитаних зазначили, що вони незадоволені умовами праці. Це свідчить про наявність локальних проблем, які варто проаналізувати детальніше для усунення причин дискомфорту. Загалом, компанія демонструє високий рівень задоволеності

працівників умовами праці, що позитивно впливає на продуктивність і лояльність персоналу.

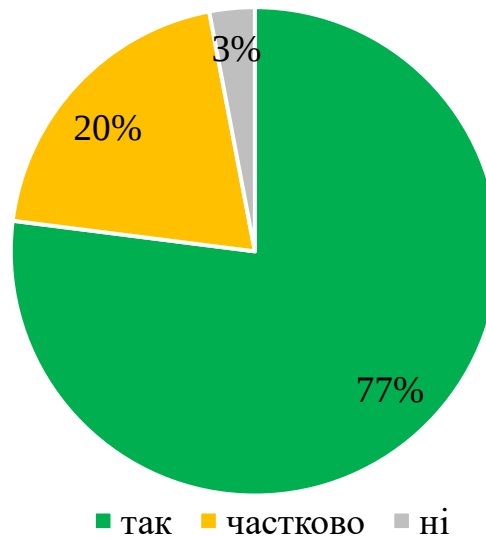


Рис. 2.13. Аналіз задоволеності респондентів умовами праці в автодорожній компанії

У процесі дослідження було проведено аналіз факторів, які, на думку респондентів, потребують покращення в автодорожній компанії (рис. 2.14). Результати анкетування показали, що найбільшу увагу працівники звертають на графік роботи — його покращення зазначили 49% опитаних. Це свідчить про те, що існуючий розклад роботи може викликати певні труднощі або не повністю відповідати очікуванням співробітників щодо балансу між роботою та особистим життям.

На другому місці серед факторів, які потребують покращення, респонденти назвали робоче середовище (42%). Це може включати такі аспекти, як комфортність робочого простору, матеріально-технічне забезпечення або загальну атмосферу в колективі.

Лише 9% працівників вказали на необхідність покращення засобів безпеки. Хоча цей показник є найнижчим, він може свідчити про наявність локальних проблем у сфері охорони праці, які потребують додаткової уваги для забезпечення безпеки всіх працівників.

Загалом результати свідчать про те, що основні зусилля компанії мають бути спрямовані на вдосконалення графіка роботи та покращення умов у робочому середовищі, водночас продовжуючи підтримувати належний рівень безпеки.

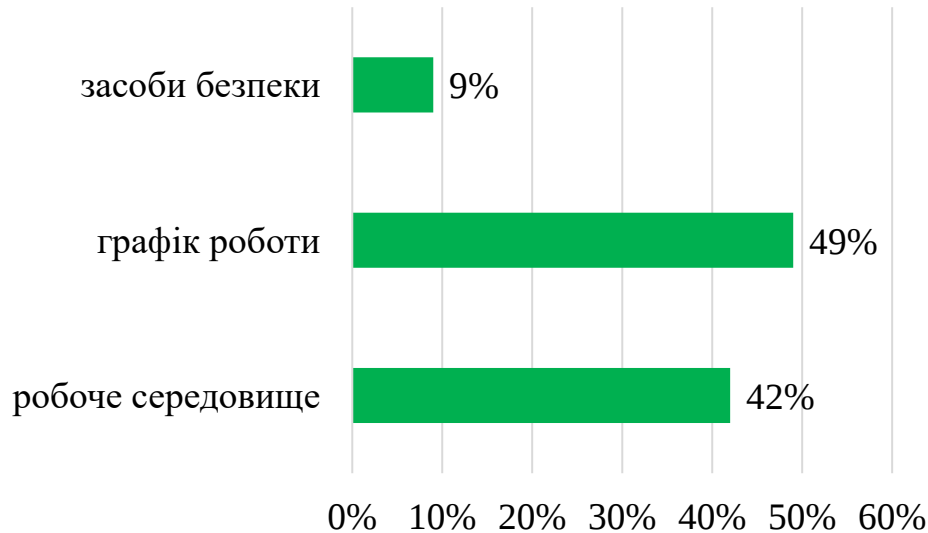


Рис. 2.14. Аналіз факторів, які, на думку респондентів, потребують покращення в автодорожній компанії

У рамках дослідження було проведено аналіз оцінки респондентами рівня забезпечення компанією технічними ресурсами для виконання роботи (рис. 2.15). За результатами анкетування, 65% працівників оцінили рівень забезпечення як високий. Це свідчить про те, що більшість співробітників задоволені доступністю та якістю технічного обладнання, необхідного для ефективного виконання своїх обов'язків.

31% респондентів вказали на середній рівень забезпечення, що може свідчити про окремі недоліки або нестачу певних ресурсів, які впливають на робочий процес.

Лише 4% опитаних оцінили рівень технічного забезпечення як низький. Цей показник є відносно невеликим, проте вказує на необхідність перегляду доступності обладнання або технологій для окремих категорій працівників чи підрозділів.

Загалом результати демонструють, що компанія забезпечує переважно високий рівень технічних ресурсів, але для підвищення загальної ефективності роботи доцільно приділити увагу вдосконаленню та оновленню ресурсів у тих напрямках, які були оцінені як середні чи низькі.

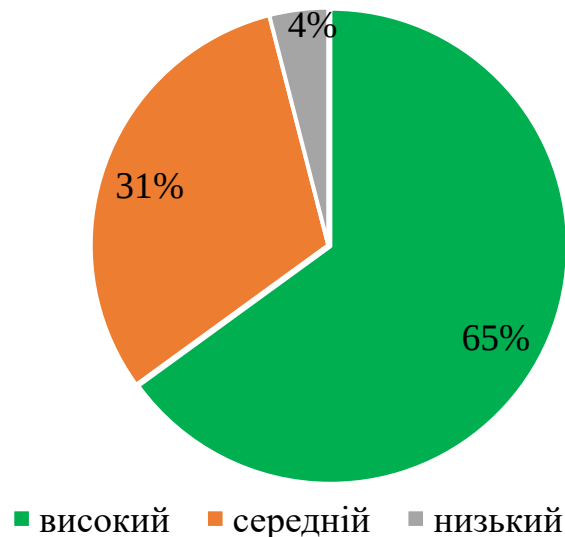


Рис. 2.15. Аналіз оцінки респондентами рівня забезпечення компанією технічними ресурсами для виконання роботи

У рамках дослідження було проведено аналіз аспектів системи управління персоналом, які респонденти вважають найбільш ефективними, а також тих, що потребують змін (рис. 2.16).

Серед найбільш ефективних елементів респонденти виділили регулярне навчання та підвищення кваліфікації (12%), що свідчить про важливість розвитку професійних навичок та підтримки співробітників у їхньому професійному зростанні. Чіткість у постановці завдань і контроль їх виконання (11%) також була високо оцінена, оскільки це забезпечує організованість і ефективність робочих процесів. Достатнє технічне забезпечення (10%), розвинена корпоративна культура та командний дух (10%), а також мотиваційна система, включаючи бонуси та премії (10%), отримали однакову кількість голосів, що підкреслює важливість цих аспектів у забезпеченні комфортної та продуктивної роботи.

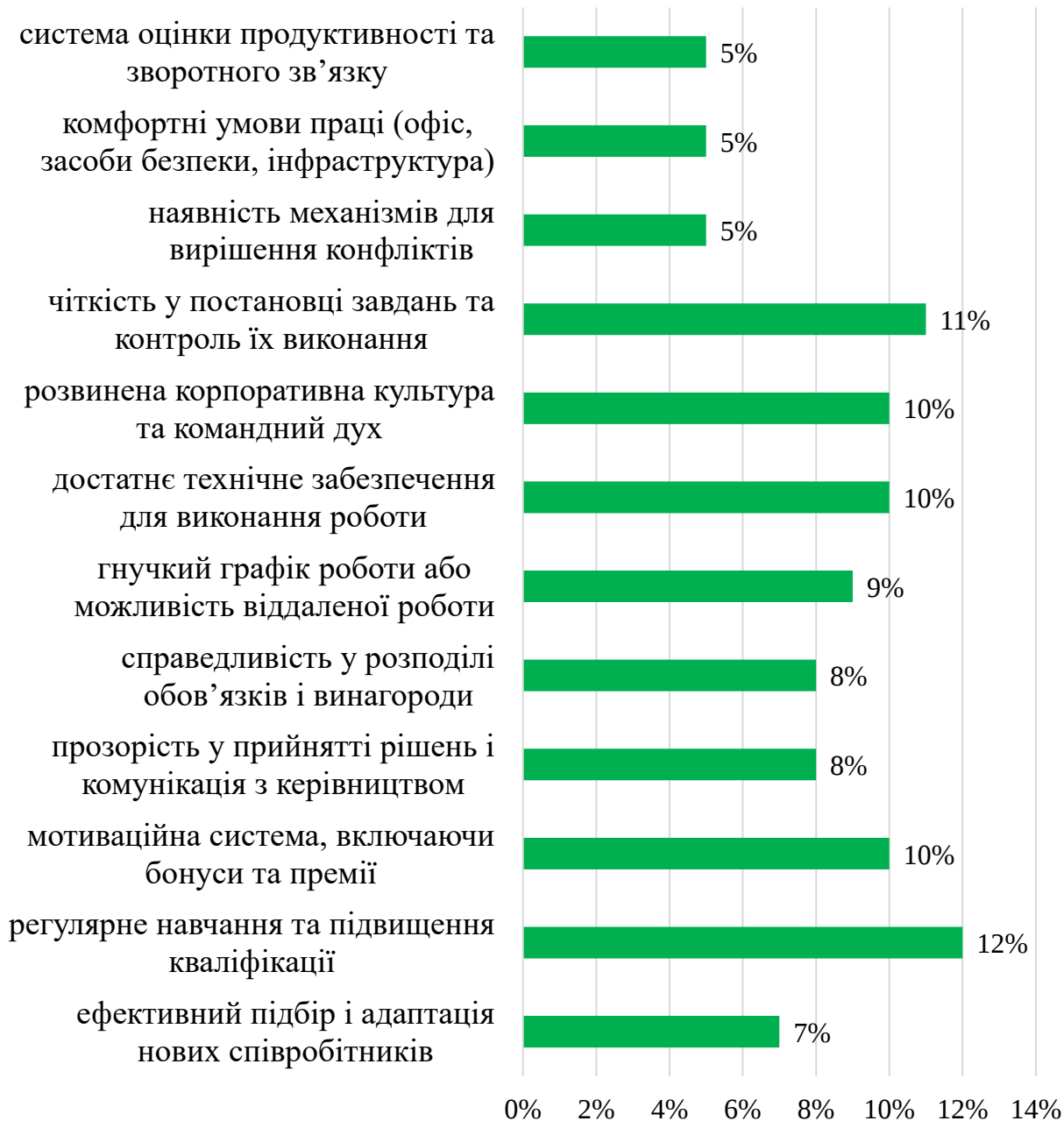


Рис. 2.16. Аналіз аспектів системи управління персоналом, які респонденти вважають найбільш ефективними

Інші аспекти, такі як гнучкий графік роботи (9%), прозорість у прийнятті рішень і комунікація з керівництвом (8%), а також справедливість у розподілі обов'язків і винагороди (8%), свідчать про значення прозорості та гнучкості в управлінні персоналом. Ефективний підбір і адаптація нових співробітників (7%) та механізми вирішення конфліктів (5%) отримали менше уваги, хоча залишаються важливими елементами системи управління. Комфортні умови

праці, система оцінки продуктивності та зворотного зв'язку, а також механізми вирішення конфліктів отримали по 5% голосів, що свідчить про їхню нижчу, але все ж значущу роль у системі.

Аналіз результатів показав, що система управління персоналом загалом сприймається позитивно. Водночас компанії варто приділити додаткову увагу тим аспектам, які отримали менше голосів, щоб забезпечити рівномірний розвиток усіх напрямків і підвищити ефективність управління персоналом.

У ході дослідження було проведено аналіз аспектів системи управління персоналом, які, на думку респондентів, потребують змін (рис. 2.17). Найбільшу увагу працівники звернули на робочий графік та баланс між роботою і відпочинком, що набрало 19% голосів. Це вказує на актуальність проблеми організації робочого часу, яка впливає на продуктивність і задоволеність персоналу.

На другому місці серед аспектів, які потребують змін, опинилися можливості для навчання та професійного розвитку, а також прозорість у прийнятті рішень у сфері управління персоналом — обидва аспекти отримали по 9% голосів. Це свідчить про запит на розширення програм розвитку співробітників і покращення комунікаційної відкритості в процесах прийняття рішень. Кар'єрне зростання та чіткі критерії для підвищення (7%) разом із механізмами зворотного зв'язку та оцінки продуктивності (7%) також були відзначені як важливі напрями для вдосконалення. Це підкреслює потребу співробітників у більш структурованому підході до професійного розвитку та оцінки їхніх досягнень.

Інші аспекти, такі як процес підбору персоналу, мотиваційні програми, умови праці, організація командної роботи та автоматизація HR-процесів, отримали по 6% голосів, що свідчить про їхню рівнозначну важливість. Справедливість у розподілі обов'язків (5%), система адаптації нових співробітників (4%) та комунікація між працівниками й керівництвом (4%) вказують на необхідність вдосконалення цих компонентів для забезпечення ефективної роботи команди.

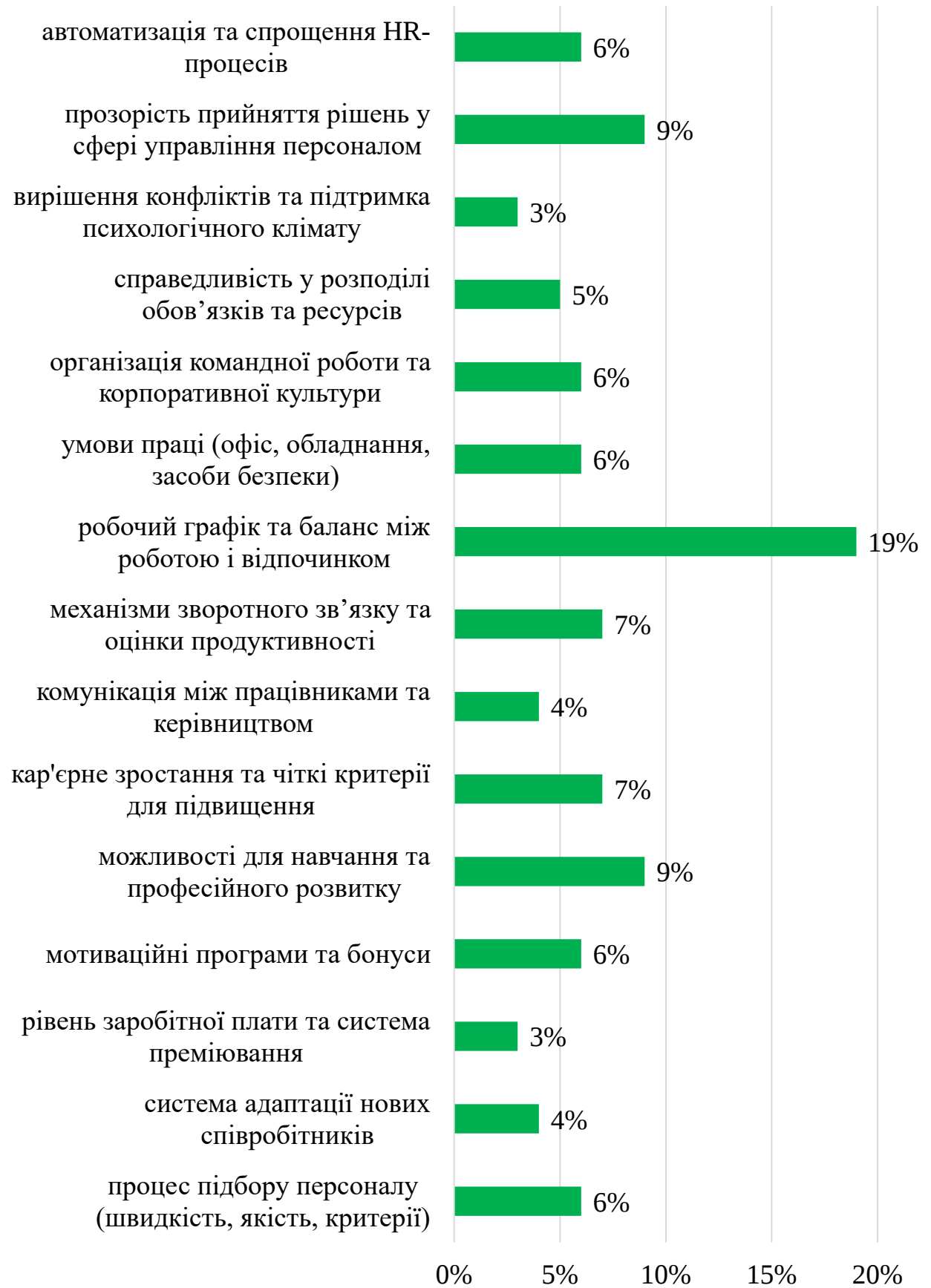


Рис. 2.17. Аналіз аспектів системи управління персоналом, які, на думку респондентів, потребують змін

Менш значущими, але все ще актуальними проблемами респонденти назвали рівень заробітної плати, вирішення конфліктів і підтримку психологічного клімату (по 3%).

Загалом, результати аналізу свідчать про те, що компанії слід приділити особливу увагу покращенню балансу між роботою і відпочинком, можливостям професійного розвитку, прозорості управлінських рішень та кар'єрному зростанню, щоб забезпечити підвищення рівня задоволеності працівників і ефективності їхньої роботи.

Далі нами було проведено аналіз загальної оцінки системи управління персоналом у компанії (рис. 2.18). Результати опитування показали, що 39% респондентів оцінили систему управління персоналом як "дуже добре". Це свідчить про те, що значна частина співробітників позитивно сприймає процеси управління, включаючи організацію роботи, мотивацію, навчання та підтримку з боку керівництва.

Ще 28% опитаних оцінили систему як "добре". Це вказує на те, що, хоча респонденти переважно задоволені поточним станом системи, вони, можливо, бачать потенціал для її вдосконалення.

22% працівників вважають систему управління персоналом "задовільною". Така оцінка може свідчити про наявність певних недоліків або аспектів, які не повністю відповідають очікуванням співробітників.

Лише 11% респондентів дали оцінку "незадовільно", що вказує на необхідність детального аналізу окремих проблемних зон у системі управління персоналом, які викликають негативне сприйняття.

Загалом, більшість працівників оцінюють систему управління персоналом позитивно, але існують певні напрями, які потребують уваги. Для підвищення рівня задоволеності персоналу доцільно зосередитися на вдосконаленні комунікації, мотиваційних програм, а також на оптимізації умов праці й забезпеченні балансу між роботою та відпочинком. Це сприятиме покращенню загального сприйняття системи управління персоналом і підвищенню ефективності роботи команди.

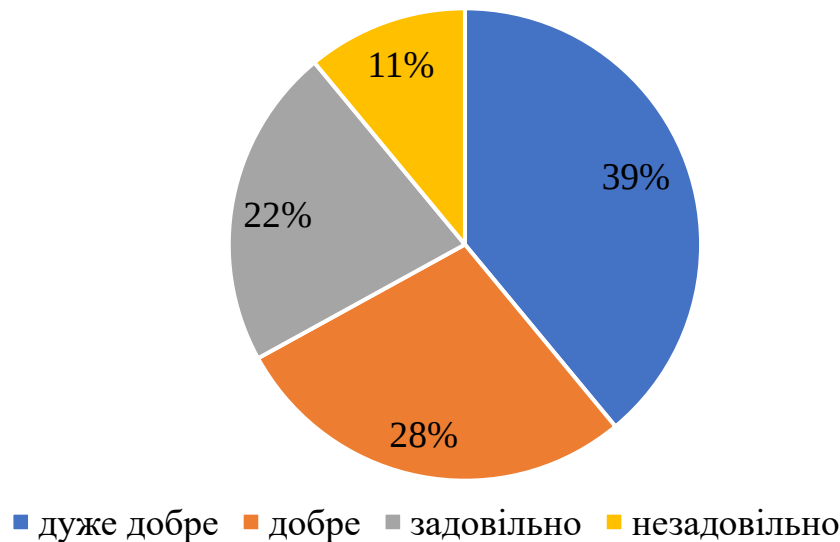


Рис. 2.18. Аналіз загальної оцінки системи управління персоналом у компанії

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

1. Надано загальну характеристику діяльності компанії «Автомагістраль-Південь». Для аналізу існуючої системи управління персоналом у автодорожній компанії було проведено анкетування 20 працівників компанії.

2. Встановлено, що результати проведеного SWOT-аналізу діяльності компанії «Автомагістраль-Південь» демонструють наявність численних сильних сторін, які сприяють її конкурентоспроможності на ринку. До таких переваг належать репутація надійного партнера, розгалужена інфраструктура, сучасна технічна база та масштабність проектів. Також значущими перевагами є високий рівень кваліфікації персоналу, впровадження інновацій і партнерство з державними структурами. Ці чинники забезпечують компанії можливість виконувати складні завдання, що сприяє її лідерським позиціям у дорожній галузі України. Виявлено, що серед слабких сторін компанії можна виділити залежність від державних замовлень, високу зношеність частини технічної бази, недостатню активність у розвитку міжнародної діяльності та обмеженість ресурсів для масштабного

впровадження інновацій. Ці аспекти є потенційними зонами ризику, які можуть негативно впливати на стійкість компанії у разі змін у зовнішньому середовищі. Встановлено, що ключовими можливостями для компанії є розширення географії діяльності, включаючи вихід на міжнародні ринки, розвиток співпраці з приватним сектором, впровадження енергоефективних технологій та участь у соціальних проєктах. Впровадження цих ініціатив може не лише збільшити доходи компанії, а й сприяти підвищенню її репутації серед зацікавлених сторін. Виявлено, що основними загрозами для компанії є економічна нестабільність, конкуренція, політичні ризики, екологічні вимоги та можливі перебої у постачанні матеріалів. Ці фактори створюють зовнішній тиск, який компанія має враховувати у процесі стратегічного планування.

3. Встановлено, що аналіз системи управління персоналом у компанії свідчить про наявність значної частки працівників із багаторічним досвідом роботи, що позитивно впливає на стабільність колективу. Водночас ідентифіковано низку проблем, таких як недостатня увага до адаптації нових працівників, потреба у вдосконаленні системи мотивації, а також нерівномірний рівень інвестицій у навчання й підвищення кваліфікації.

4. Виявлено, що значна частина працівників позитивно оцінює комунікацію в компанії, однак частина респондентів вказала на потребу покращення своєчасності зворотного зв'язку від керівництва. Більшість працівників задоволені умовами праці, проте серед найактуальніших проблем виділено необхідність удосконалення графіка роботи, підвищення комфортності робочого середовища та забезпечення засобів безпеки.

5. Встановлено, що для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно спрямувати зусилля на вдосконалення системи управління персоналом, зокрема на інтеграцію нових співробітників, модернізацію технічної бази, диверсифікацію джерел доходів і активний розвиток міжнародної діяльності. Комплексне врахування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз забезпечить подальший успіх компанії у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ III

РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В АВТОДОРОЖНІЙ КОМПАНІЇ

3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту

Управління персоналом є одним із ключових аспектів ефективного функціонування автодорожньої компанії. Ураховуючи складність сучасних викликів, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів, необхідність підвищення продуктивності та відповідність стандартам безпеки, розробка оптимальних шляхів управління персоналом набуває особливого значення. На першому етапі оптимізації слід провести діагностику, яка включає визначення рівня задоволеності працівників, оцінку професійного рівня і компетенцій співробітників, а також аналіз структури комунікації та розподілу обов'язків. Дані цього аналізу дозволяють виявити слабкі місця в організації роботи персоналу та сформулювати підґрунтя для подальших змін [8].

Важливим етапом є впровадження сучасних технологій управління персоналом. Використання інформаційних систем, таких як ERP або HRM-платформи, дає змогу автоматизувати процеси рекрутингу, навчання, атестації та оцінки ефективності працівників. Зокрема, можна впровадити системи контролю виконання завдань, наприклад, Trello або Asana, а також використовувати програмне забезпечення для моніторингу показників KPI персоналу. Створення ефективної системи мотивації персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня плинності кадрів. Серед основних заходів варто виділити запровадження матеріального стимулювання у вигляді бонусів та премій, нематеріальні заохочення, такі як можливості професійного зростання, навчання, участь у корпоративних заходах, а також формування програм соціального забезпечення, зокрема медичного страхування та компенсацій. Для підвищення ефективності кадрового

менеджменту потрібно оновлювати інформацію за показниками, що представлені у табл. 3.1, відповідно до термінів.

Таблиця 3.1

Оновлення кадрової інформації по автодорожній компанії

№	Показник	Період оновлення інформації
1.	Кількість вакансій по підрозділах	Щоденно до 12.00
2.	Список працюючих пенсіонерів	Щомісячно
3.	Прогноз виходу співробітника на пенсію	Щомісячно, оновлювати в перший день місяця
4.	Прогноз травматизму і переходу на інвалідність	Щоденно
5.	Середня ціна робочої сили на ринку праці за всіма робочими посадами і окладами в компанії	Щоквартально
6.	Дані про плинність кадрів	Щомісячно
7.	Дані про рівень дисципліни праці по підрозділах і по всій компанії	Щонеділі
8.	Перелік неформальних правил, які існують у підрозділах	Кожного півріччя
9.	Список робітників по підрозділах, яких належить замінити, перемістити	Щонеділі
10.	План підвищення кваліфікації співробітників по підрозділах	Раз у півріччя
11.	Строки підвищення кваліфікації кожним працівником по підрозділах, список осіб, які знаходяться на навчанні з відривом від роботи	Щомісячно
12.	Свідчення про кількість і сутність пропозицій по покращенню організації праці	Раз у півріччя
13.	Оцінка якості роботи кожного працівника по підрозділах у процентному вираженні	Щомісячно
14.	Перелік основних протиріч всередині організації	Щоквартально
15.	Аналіз соціально-психологічного клімату у підрозділах	Раз у півріччя

Навчання та розвиток персоналу відіграють ключову роль у підвищенні кваліфікації працівників. Рекомендується регулярно проводити тренінги з технічної підготовки, запроваджувати програми наставництва та використовувати онлайн-платформи для самостійного навчання. Розроблена система управління персоналом автодорожньої компанії представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Блок-схема управління персоналом автодорожньої компанії

Для покращення управління необхідно також оптимізувати організаційну структуру. Це включає чітке прописування обов'язків кожного співробітника, створення команд для виконання проєктів із залученням представників різних відділів та зменшення зайвих рівнів управління. Оцінка ефективності змін є завершальним етапом. Для цього варто організувати постійний моніторинг результатів, використовуючи регулярні опитування працівників, аналіз виконання ключових показників ефективності (KPI) та порівняння рівня продуктивності до і після впровадження змін [22].

Оптимізація управління персоналом в автодорожній компанії є комплексним процесом, який включає аналіз поточного стану, використання сучасних технологій, створення мотиваційної системи, навчання та постійний моніторинг ефективності. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, її фінансових результатів та рівня задоволеності працівників [7].

3.2. Використання інноваційних технологій та цифрових інструментів в управлінні персоналом

Використання інноваційних технологій та цифрових інструментів відіграє ключову роль у підвищенні ефективності управління персоналом.

Завдяки їх впровадженню компанії можуть автоматизувати рутинні процеси, покращувати комунікацію між працівниками, аналізувати продуктивність і створювати сприятливі умови для професійного розвитку співробітників.

Сучасні HRM-системи спрощують такі завдання, як рекрутинг, ведення кадрової документації, розрахунок заробітної плати та управління відпустками. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати рівень задоволеності працівників, моніторити ключові показники ефективності (KPI) і прогнозувати потреби в персоналі. Онлайн-платформи для навчання, такі як Coursera чи Udey, забезпечують доступ до курсів 24/7, індивідуалізовані програми навчання та оцінку прогресу через інтерактивні завдання.

Цифрові засоби комунікації, наприклад, корпоративні месенджери (Slack, Microsoft Teams), платформи для управління завданнями (Trello, Asana) та хмарні сховища (Google Workspace, Dropbox), сприяють підвищенню ефективності командної роботи, швидкому доступу до необхідних документів і оптимізації процесу координації проектів. Крім того, інноваційні рішення дозволяють впроваджувати програми мотивації, наприклад, через гейміфікацію робочих процесів, системи визнання досягнень і онлайн-платформи для збору ідей працівників [15].

Приклади успішного застосування таких рішень включають платформи SAP SuccessFactors, Workday і BambooHR, які автоматизують управління талантами, аналізують продуктивність і спрощують роботу HR-фахівців. Це не лише знижує витрати на HR-процеси, але й підвищує задоволеність співробітників завдяки персоналізованому підходу, забезпечує прозорість в оцінці ефективності та сприяє формуванню конкурентоспроможної корпоративної культури.

Таким чином, використання інноваційних технологій та цифрових інструментів є не просто трендом, а необхідністю для сучасних компаній, які прагнуть підвищити продуктивність, зміцнити комунікацію та залучити й утримати кращі кадри. Впровадження цих рішень дозволяє створити гнучке та ефективне середовище, яке відповідає сучасним викликам бізнесу

Удосконалення системи управління персоналом автодорожньої компанії є важливим етапом підвищення ефективності її діяльності, що включає оптимізацію процесів підбору, адаптації, мотивації та розвитку працівників. Основними завданнями є забезпечення якісного кадрового потенціалу, створення комфортних умов праці, впровадження сучасних методів управління та підвищення кваліфікації персоналу. Важливим аспектом є впровадження інноваційних технологій, автоматизація рутинних процесів і формування корпоративної культури, орієнтованої на взаємодію, результативність і професійний розвиток. Ефективне управління персоналом сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню продуктивності та покращенню конкурентоспроможності компанії [5]. Удосконалення системи управління персоналом автодорожньої компанії представлена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Удосконалення системи управління персоналом автодорожньої компанії

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

1. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту.
2. Досліджено використання інноваційних технологій та цифрових інструментів в управлінні персоналом.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. Охарактеризовано сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах.
2. Розкрито особливості управління персоналом у автодорожній галузі.
3. Надано загальну характеристику діяльності компанії «Автомагістраль-Південь». Для аналізу існуючої системи управління персоналом у автодорожній компанії було проведено анкетування 20 працівників компанії.
4. Встановлено, що результати проведеного SWOT-аналізу діяльності компанії «Автомагістраль-Південь» демонструють наявність численних сильних сторін, які сприяють її конкурентоспроможності на ринку. До таких переваг належать репутація надійного партнера, розгалужена інфраструктура, сучасна технічна база та масштабність проєктів. Також значущими перевагами є високий рівень кваліфікації персоналу, впровадження інновацій і партнерство з державними структурами. Ці чинники забезпечують компанії можливість виконувати складні завдання, що сприяє її лідерським позиціям у дорожній галузі України. Виявлено, що серед слабких сторін компанії можна виділити залежність від державних замовлень, високу зношеність частини технічної бази, недостатню активність у розвитку міжнародної діяльності та обмеженість ресурсів для масштабного впровадження інновацій. Ці аспекти є потенційними зонами ризику, які можуть негативно впливати на стійкість компанії у разі змін у зовнішньому середовищі. Встановлено, що ключовими можливостями для компанії є розширення географії діяльності, включаючи вихід на міжнародні ринки, розвиток співпраці з приватним сектором, впровадження енергоефективних технологій та участь у соціальних проєктах. Впровадження цих ініціатив може не лише збільшити доходи компанії, а й сприяти підвищенню її репутації серед зацікавлених сторін. Виявлено, що основними загрозами для компанії є економічна нестабільність, конкуренція, політичні ризики, екологічні вимоги

та можливі перебої у постачанні матеріалів. Ці фактори створюють зовнішній тиск, який компанія має враховувати у процесі стратегічного планування.

5. Встановлено, що аналіз системи управління персоналом у компанії свідчить про наявність значної частки працівників із багаторічним досвідом роботи, що позитивно впливає на стабільність колективу. Водночас ідентифіковано низку проблем, таких як недостатня увага до адаптації нових працівників, потреба у вдосконаленні системи мотивації, а також нерівномірний рівень інвестицій у навчання й підвищення кваліфікації.

6. Виявлено, що значна частина працівників позитивно оцінює комунікацію в компанії, однак частина респондентів вказала на потребу покращення своєчасності зворотного зв'язку від керівництва. Більшість працівників задоволені умовами праці, проте серед найактуальніших проблем виділено необхідність удосконалення графіка роботи, підвищення комфортності робочого середовища та забезпечення засобів безпеки.

7. Встановлено, що для забезпечення сталого розвитку компанії необхідно спрямувати зусилля на вдосконалення системи управління персоналом, зокрема на інтеграцію нових співробітників, модернізацію технічної бази, диверсифікацію джерел доходів і активний розвиток міжнародної діяльності. Комплексне врахування сильних і слабких сторін, можливостей і загроз забезпечить подальший успіх компанії у конкурентному середовищі.

8. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності кадрового менеджменту.

9. Досліджено використання інноваційних технологій та цифрових інструментів в управлінні персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баїлал Мохамед Амін, Чернуха В. М., Лебедин А. М. Аналіз методів управління фармацевтичним персоналом у аптечних закладах. *Мультидисциплінарний підхід у фізичній реабілітаційній медицині* : зб. наук. пр. Харків, 2024. Вип. 3. С. 55-56.
2. Березін О. В., Мельник Ю. А. Кадровий менеджмент у фармацевтичній галузі. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 35–45.
3. Биба В. В., Теницька Н. Б. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 166–171.
4. Бондаренко А. О., Баєва О. І. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали ІХ наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 357.
5. Братішко Ю. С., Посилкіна О. В. Обґрунтування структури системи соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали VI наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25-26 жовт. 2018 р. Х., 2018. С. 18-23.
6. Братішко Ю. С., Білозор В. Управління логістичним персоналом фармацевтичних підприємств. *Сучасні досягнення та перспективи розвитку апітерапії в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 25 січ. 2020 р. Харків : Вид-во «Оригінал», 2020. С. 41-42.
7. Волобуєв М., Дідусь М. Розвиток персоналу підприємства – сучасні аспекти. *Економіка та Держава*. 2015. № 12. С. 77–79.
8. Грінь І. А., Посилкіна О. В. Удосконалення управління персоналом закладу охорони здоров'я на основі впровадження системи КРІ. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки, менеджменту та логістики* : матеріали Х міжнарод. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 10 листоп. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 163-167.

9. Демченко О. М., Сагайдак- Нікітюк Р. В. Лідерські компетенції персоналу організації. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали ІХ наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 371-372.
10. Заставнюк Л. І., Липовецька Т. Р. Проблематика системи мотивації персоналу в сучасному менеджменті підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3 (14). С. 166–172.
11. Зборовська Т. В., Губін Ю. І. Організація процесу атестації персоналу на фармацевтичних підприємствах. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., м. Харків, 21 берез. 2019 р. Харків : НФаУ, 2019. С. 107-109.
12. Кваша О. С. Конкурентоспроможність управлінського персоналу підприємств: методологія та актуальність оцінювання. *Бізнес-навігатор*. 2014. № 2. С. 140–147.
13. Коваленко С. М. Основні цілі проведення аудитів систем управління якістю. *Управління якістю в фармації* : матеріали XVI наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 20 трав. 2022 р. Харків : НФаУ, 2022. С. 54.
14. Коваленко С. М., Буднікова О. Г. Оптимізація управління персоналом як фактор поліпшення діяльності аптечних закладів. *Актуальні проблеми якості, менеджменту і економіки у фармації і охороні здоров'я* : матеріали I міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 162-163.
15. Ковальова В. І. Особливості та проблеми інвестування в персонал підприємства. *Професійний менеджмент у сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали VIII наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2019 р. Харків, 2019. С. 243-245.
16. Літовченко О. В., Глебова Н. В. Впровадження сучасного етичного професійного кодексу в діяльність адміністративного персоналу. *Професійний*

менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали IX наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2020 р. Харків, 2020. С. 387-390.

17. Малініна Н. Г., Чегринець А. А. Рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом в аптечних закладах. *Актуальні проблеми розвитку галузевої економіки та логістики* : матеріали IX міжнар. наук.-практ. internet-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 28 жовт. 2021. Харків : НФаУ, 2021. С. 217-219.

18. Мисюк В. В., Світлична К. С. Формування та розвиток стратегічного управління персоналом на підприємстві. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку* : матеріали X наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 1 листоп. 2021 р. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2021. С. 155-157.

19. Немченко А. С., Сушарина І. В., Хоменко В. М. Дослідження сучасних тенденцій забезпечення фармацевтичними кадрами в країнах ЄС та Україні. *Управління якістю в фармації* : матеріали XI наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 19 трав. 2017 р. Х., 2017. С. 122-124.

20. Павленко А. А. Система управління персоналом у закладах охорони здоров'я: проблеми та перспективи. *Науковий вісник охорони здоров'я*. 2018. Т. 4, № 3. С. 11–18.

21. Пестун І. В., Мнушко З. М. Роль та особливості емоційного інтелекту фармацевтичних працівників. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2023. Т. 9, № 1. С. 46-54.

22. Попова І. А., Куриленко Ю. Є., Подгайна М. В., Подколзіна М. В. Оцінка конкурентних переваг аптечних мереж в Україні. *Modern Economics*. 2022. № 31. С. 104–112.

23. Семенова Л., Заболотня А. Теоретичні аспекти розвитку персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 1041–1044.

24. Сулімовська А. А., Коляда Т. А. Удосконалення системи управління персоналом на сучасному підприємстві. *Youth Pharmacy Science* :

матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Харків, 6-7 груд. 2023 р. Харків : НФаУ, 2023. С. 568-569.

25. Толочко В. М., Артюх Т. О. Дослідження аспектів лояльності спеціалістів фармації вітчизняних аптечних закладів. *Соціальна фармація в охороні здоров'я*. 2017. Т. 3, № 4. С. 41-51.

26. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 149–151.

27. Шаповал О., Коробко А. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 33. С. 137–140.

28. Lee H. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction. *Journal of Services Marketing*. 2010. Vol. 14, № 3. P. 217–231.

29. Lodorfos N. G. Consumer behavior: experience, price, trust and subjective norms in the OTC pharmaceutical market. *Innovative Marketing*. 2016. Vol. 2, № 3. P. 41–66.

30. Martensen A. Internal Marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences. *Innovative Marketing*. 2016. Vol. 2, № 4. P. 92–115.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А**Анкета**

для аналізу існуючої системи управління персоналом у автодорожній компанії

1. Який Ваш стаж роботи у компанії?

- ☐ менше 1 року
- ☐ від 1 до 3 років
- ☐ від 3 до 5 років
- ☐ понад 5 років

2. Яку посаду Ви займаєте?

- ☐ робітник
- ☐ спеціаліст
- ☐ керівник середньої ланки
- ☐ керівник вищої ланки

3. Чи проходили Ви адаптаційний період після прийняття на роботу?

- ☐ так
- ☐ ні

4. Як Ви оцінюєте ефективність процесу підбору персоналу у компанії?

- ☐ дуже ефективно
- ☐ ефективно
- ☐ нейтрально
- ☐ неефективно
- ☐ дуже неефективно

5. Чи проводиться регулярне навчання або підвищення кваліфікації працівників?

- ☐ так
- ☐ ні

6. Чи достатньо компанія інвестує у розвиток навичок співробітників?

- ☐ так, повністю
- ☐ частково
- ☐ ні

7. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати?

- ☐ так
- ☐ ні

8. Які додаткові бонуси Ви отримуєте (за потреби виберіть кілька варіантів)?

- ☐ премії
- ☐ соціальний пакет
- ☐ компенсація витрат
- ☐ інше (вказіть)

9. Чи вважаєте систему мотивації справедливою?

- ☐ Так

Продовження дод. А

- ☐ частково
- ☐ ні

10. Як Ви оцінюєте рівень комунікації між працівниками?

- ☐ відмінний
- ☐ добрий
- ☐ задовільний
- ☐ незадовільний

11. Чи вчасно Ви отримуєте зворотний зв'язок від керівництва?

- ☐ так
- ☐ ні

12. Чи є у компанії механізм вирішення конфліктів?

- ☐ так
- ☐ ні

13. Чи задоволені Ви умовами праці?

- ☐ так
- ☐ частково
- ☐ ні

14. Які фактори, на Вашу думку, потребують покращення?

- ☐ робоче середовище
- ☐ графік роботи
- ☐ засоби безпеки
- ☐ інше (вказіть)

15. Як Ви оцінюєте рівень забезпечення компанією технічними ресурсами для роботи?

- ☐ високий
- ☐ середній
- ☐ низький

16. Які аспекти системи управління персоналом Ви вважаєте найбільш ефективними?

- ☐ ефективний підбір і адаптація нових співробітників
- ☐ регулярне навчання та підвищення кваліфікації
- ☐ мотиваційна система, включаючи бонуси та премії
- ☐ прозорість у прийнятті рішень і комунікація з керівництвом
- ☐ справедливість у розподілі обов'язків і винагороди
- ☐ гнучкий графік роботи або можливість віддаленої роботи
- ☐ достатнє технічне забезпечення для виконання роботи
- ☐ розвинена корпоративна культура та командний дух
- ☐ чіткість у постановці завдань та контроль їх виконання
- ☐ наявність механізмів для вирішення конфліктів
- ☐ комфортні умови праці (офіс, засоби безпеки, інфраструктура)
- ☐ система оцінки продуктивності та зворотного зв'язку

Продовження дод. А**17. Що, на Вашу думку, потребує змін у системі управління персоналом?**

- ☐ Процес підбору персоналу (швидкість, якість, критерії)
- ☐ Система адаптації нових співробітників
- ☐ Рівень заробітної плати та система преміювання
- ☐ Мотиваційні програми та бонуси
- ☐ Можливості для навчання та професійного розвитку
- ☐ Кар'єрне зростання та чіткі критерії для підвищення
- ☐ Комунікація між працівниками та керівництвом
- ☐ Механізми зворотного зв'язку та оцінки продуктивності
- ☐ Робочий графік та баланс між роботою і відпочинком
- ☐ Умови праці (офіс, обладнання, засоби безпеки)
- ☐ Організація командної роботи та корпоративної культури
- ☐ Справедливість у розподілі обов'язків та ресурсів
- ☐ Вирішення конфліктів та підтримка психологічного клімату
- ☐ Прозорість прийняття рішень у сфері управління персоналом
- ☐ Автоматизація та спрощення HR-процесів

18. Як би Ви загалом оцінили систему управління персоналом у компанії?

- ☐ дуже добре
- ☐ добре
- ☐ задовільно
- ☐ незадовільно