Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ HR-ТЕХНОЛОГІЙ

(на прикладі ТОВ «Машзавод»)

Студента 2 курсу, 704 групи,
денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент маркетингової діяльності»

_____
підпис студента

Драгана Андрія Васильовича

Науковий керівник
к.е.н., доцент

_____
підпис керівника

Вдовічена Ольга Геннадіївна

Завідувач (ка) кафедрою
к.е.н., доцент

_____
підпис зав. кафедрою

Чичун Валентина Андріївна

Чернівці 2025

АНОТАЦІЯ

Драган Андрій Васильович

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ HR-ТЕХНОЛОГІЙ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАШЗАВОД»)

Дослідження присвячено розробці та науковому обґрунтуванню комплексу стратегій і організаційно-економічних заходів щодо модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» (Чернівецька область, код ЄДРПОУ 30045061) через впровадження HR-технологій в умовах воєнного стану, що триває з 2022 року, та підготовки до післявоєнної відбудови 2025 року.

Виявлено ключові виклики підприємства: перебої в логістичних ланцюгах (скорочення поставок сировини на 15% у 2022 році), зростання цін на енергоносії (на 20% у 2024 році), втрата експортних контрактів (на 10%), підвищення собівартості виробництва (на 15% у 2024 році), дефіцит кваліфікованих кадрів (скорочення персоналу на 5% у 2024 році) та зниження рентабельності (з 9,5% у 2023 році до 9,4% у 2024 році). Застосовано методи: аналіз і синтез, SWOT-аналіз, порівняльний аналіз, моделювання, статистичний аналіз.

Аналіз діяльності підприємства показав сильні сторони (сучасні виробничі потужності, експортний потенціал) та слабкі сторони (висока плинність кадрів – 8%, низька автоматизація HR-процесів – 15%), а також можливості через зростання попиту на цифрові HR-рішення (на 25% у промисловому секторі ЄС) та підготовку до післявоєнної відбудови.

Запропоновано комплекс заходів: впровадження HRM-систем (1 млн грн), AI у рекрутингу (500 тис. грн), платформи e-learning (300 тис. грн), автоматизації оцінки продуктивності (200 тис. грн), інтеграції з ERP-системами (700 тис. грн) для автоматизації процесів; система KPI (200 тис. грн), гейміфікація (250 тис. грн), індивідуальні плани розвитку (150 тис. грн), програма адаптації (200 тис. грн), підвищення цифрової грамотності (100 тис.

грн), стратегія кадрового резерву (250 тис. грн) та програми лояльності (500 тис. грн) для мотивації та розвитку персоналу.

Прогнозується зниження плинності кадрів з 8% до 3–4%, підвищення продуктивності з 9,4% до 12%, зростання доходів на 10% (до 93 млн грн до 2026 року), створення 15 нових робочих місць та автоматизація 85% HR-процесів. Загальний економічний ефект становить 6–7 млн грн при інвестиціях 4,35 млн грн, з рентабельністю 120–200% і окупністю 12–24 місяці.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці комплексного підходу до модернізації системи управління персоналом промислових підприємств через інтеграцію HR-технологій 2025 року (HRM-системи, AI, e-learning, гейміфікація) в умовах кризи. Практичне значення результатів полягає в підвищенні конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод» через оптимізацію витрат, розвиток персоналу та сприяння економічному відновленню Чернівецької області через підвищення податкових надходжень на 1,5 млн грн щорічно.

Запропоновані заходи можуть бути адаптовані іншими підприємствами машинобудівної галузі України для підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Робота містить 81 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, 68 джерел.

Ключові слова: система управління персоналом, ТОВ «Машзавод», воєнний стан, HR-технології, HRM-системи, AI у рекрутингу, e-learning, гейміфікація, післявоєнна відбудова, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Dragan Andriy Vasylovych

MODERNIZATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM USING HR TECHNOLOGIES (BASED ON THE EXAMPLE OF LLC «MASHZAVOD»)

The study focuses on the development and scientific justification of strategies and organizational-economic measures to modernize the personnel management system of LLC «Mashzavod» (Chernivtsi Oblast, EDRPOU code 30045061) through the implementation of HR technologies under martial law conditions since 2022 and preparation for post-war reconstruction in 2025.

Key challenges identified include supply chain disruptions (15% reduction in raw material supplies in 2022), energy price increases (20% in 2024), loss of export contracts (10%), production cost rise (15% in 2024), shortage of qualified staff (5% personnel reduction in 2024), and profitability decline (from 9.5% in 2023 to 9.4% in 2024). Methods applied include analysis and synthesis, SWOT analysis, comparative analysis, modeling, and statistical analysis.

The analysis revealed the enterprise's strengths (modern production facilities, export potential) and weaknesses (high staff turnover – 8%, low HR process automation – 15%), as well as opportunities driven by growing demand for digital HR solutions (25% in the EU industrial sector) and post-war reconstruction preparation.

Proposed measures include implementing HRM systems (1 million UAH), AI in recruiting (500,000 UAH), e-learning platforms (300,000 UAH), performance evaluation automation (200,000 UAH), ERP integration (700,000 UAH) for process automation; KPI system (200,000 UAH), gamification (250,000 UAH), individual development plans (150,000 UAH), adaptation program (200,000 UAH), digital literacy improvement (100,000 UAH), cadre reserve strategy (250,000 UAH), and loyalty programs (500,000 UAH) for motivation and personnel development.

Expected outcomes include staff turnover reduction from 8% to 3–4%, productivity increase from 9.4% to 12%, revenue growth by 10% (to 93 million UAH by 2026), creation of 15 new jobs, and 85% HR process automation. The total economic effect is estimated at 6–7 million UAH with investments of 4.35 million UAH, achieving an ROI of 120–200% and a payback period of 12–24 months.

The scientific novelty lies in developing a comprehensive approach to modernizing personnel management systems for industrial enterprises through the integration of 2025 HR technologies (HRM systems, AI, e-learning, gamification) under crisis conditions. The practical significance includes enhancing LLC «Mashzavod»'s competitiveness through cost optimization, personnel development, and contribution to the economic recovery of Chernivtsi Oblast via increased tax revenues of 1.5 million UAH annually.

The proposed measures can be adapted by other machine-building enterprises in Ukraine to enhance competitiveness during martial law and post-war reconstruction. The work comprises 81 pages, 9 tables, 6 figures, and 68 references.

Key words: personnel management system, LLC «Mashzavod», martial law, HR technologies, HRM systems, AI in recruiting, e-learning, gamification, post-war reconstruction, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ 8

1.1. Сутність та еволюція системи управління персоналом на підприємствах 8

1.2. Теоретичні підходи до HR-менеджменту та сучасні HR-технології 16

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід модернізації HR-систем на промислових підприємствах 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАШЗАВОД» 28

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Машзавод» 28

2.2. Аналіз сучасного стану системи управління персоналом на підприємстві 33

2.3. Виявлення проблем та «вузьких місць» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод» 41

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАШЗАВОД» 50

3.1. Запровадження сучасних HR-технологій у практику управління персоналом 50

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення мотиваційної та кадрової політики 60

3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності від модернізації HR-системи 67

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 72

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 75

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та впливу воєнного стану, що триває в Україні з лютого 2022 року, забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств є критично важливим для їхнього сталого розвитку та виживання на ринку. Машинобудування як галузь України, яка відіграє ключову роль у виробництві металоконструкцій, ремонті обладнання та розробці спеціалізованих машин, стикається з низкою викликів, спричинених воєнним станом. Зокрема, це перебої в логістичних ланцюгах (скорочення поставок сировини на 15% у 2022 році), зростання цін на енергоносії (на 20% у 2024 році), обмеження доступу до ринків збуту (втрата 10% експортних контрактів) та підвищення собівартості виробництва (на 15% у 2024 році). ТОВ «Машзавод» (Чернівецька область, код ЄДРПОУ 30045061), яке спеціалізується на виготовленні металоконструкцій, ремонті промислового обладнання та розробці спеціалізованих машин, є прикладом підприємства, що має значний потенціал для підвищення конкурентоспроможності шляхом впровадження HR-технологій, диверсифікації діяльності, оптимізації ресурсів та вдосконалення кадрової політики. Проте підприємство стикається з проблемами зростання собівартості, логістичних обмежень, дефіциту кваліфікованих кадрів (скорочення персоналу на 5% у 2024 році) та зниження рентабельності (з 9,5% у 2023 році до 9,4% у 2024 році). Ці виклики ускладнюють адаптацію до сучасних ринкових умов, зокрема зростання попиту на цифрові HR-рішення (на 25% у промисловому секторі ЄС) та необхідності відповідності міжнародним стандартам, що підкреслює актуальність розробки стратегій і організаційно-економічних заходів для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод» у контексті воєнного стану та підготовки до післявоєнної відбудови 2025 року.

Наукова розробленість теми. Питання формування та реалізації стратегій модернізації системи управління персоналом промислових

підприємств широко досліджувались у науковій літературі. Вчені визначають сутність управління персоналом як комплексний процес, що еволюціонує від адміністративних методів до стратегічного HR-менеджменту, акцентують на теоретичних основах управління трудовим потенціалом як базі HR-систем, аналізують еволюцію концепцій управління персоналом, розглядають філософські засади, охоплюють технології управління персоналом, систематизують основи, досліджують формування HR-систем на промислових підприємствах, фокусуються на поведінковому підході в умовах невизначеності, звертають увагу на сучасні тренди в HR-менеджменті, включаючи цифрові технології, та на компетенції HR-фахівців. Водночас недостатньо дослідженими залишаються аспекти інтеграції HR-технологій (AI, e-learning, HRM-системи) для промислових підприємств в умовах воєнного стану, що зумовили вибір теми, спрямованої на розробку стратегій модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» у сучасних умовах.

Актуальність теми підтверджується державними ініціативами, зокрема Стратегією цифрової трансформації України, яка акцентує на необхідності впровадження HR-технологій для підвищення ефективності промислових підприємств у післявоєнний період. Крім того, демонополізація машинобудівної галузі в Україні відкрила нові можливості для приватних підприємств, але посилила конкуренцію, що вимагає від ТОВ «Машзавод» стратегічного підходу до управління персоналом. Дослідження модернізації HR-систем є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямоване на вирішення нагальних проблем воєнного часу та підготовку до післявоєнної відбудови економіки регіону й країни.

Метою дослідження є розробка та наукове обґрунтування комплексу стратегій і організаційно-економічних заходів щодо модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» через впровадження HR-технологій для забезпечення сталого розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови 2025 року.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати теоретико-методичні засади управління персоналом та HR-менеджменту, визначити ключові проблеми діяльності ТОВ «Машзавод» у контексті сучасних викликів машинобудівної галузі.
2. Оцінити сучасний стан системи управління персоналом ТОВ «Машзавод», включаючи організаційно-економічні показники, аналіз ринкового середовища, SWOT-аналіз та вплив воєнного стану на конкурентоспроможність.
3. Розробити організаційно-економічні заходи щодо модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» через впровадження HR-технологій, диверсифікацію кадрової політики, автоматизацію процесів і їхній вплив на економіку регіону.

Об’єктом дослідження є процеси управління персоналом на промислових підприємствах.

Предметом дослідження є організація та вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» у сучасних умовах.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу. Дослідження проведено на матеріалах ТОВ «Машзавод», розташованого за адресою: Чернівецька область, код ЄДРПОУ 30045061. Підприємство спеціалізується на виготовленні металоконструкцій, ремонті промислового обладнання та розробці спеціалізованих машин, має сучасні виробничі потужності та орієнтується на внутрішній і зовнішній ринки, що забезпечує потенціал для експортної діяльності.

Методи дослідження:

Для досягнення мети використано комплекс загальнонаукових і специфічних методів:

- Аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних засад управління персоналом та оцінки сучасного стану діяльності ТОВ «Машзавод» (розділи 1, 2).

- SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства (підрозділ 2.1).
- Порівняльний аналіз – для оцінки конкурентного середовища машинобудівної галузі та визначення недоліків операційних і кадрових процесів підприємства (підрозділ 2.2).
- Моделювання – для розробки стратегій і організаційно-економічних заходів, включаючи впровадження HR-технологій, автоматизації та мотиваційних стратегій (раздел 3).
- Статистичний аналіз – для оцінки фінансово-економічних показників, ефективності запропонованих заходів і їхнього впливу на економіку регіону (таблиці 2.1–2.4, 3.1–3.3).

Інформаційна база. Дослідження ґрунтується на наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів, даних YouControl, OpenDataBot, Bukinfo, внутрішньої звітності ТОВ «Машзавод», а також власних спостереженнях автора щодо операційних, управлінських і ринкових процесів підприємства.

Наукова новизна полягає в розробці комплексного підходу до модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод», який інтегрує сучасні тренди 2025 року, зокрема:

1. Пропозиція впровадження HRM-систем для автоматизації HR-процесів, що сприяє зниженню витрат і створенню нових джерел ефективності.
2. Розробка стратегії кадрового резерву через індивідуальні плани розвитку, що сприяє утриманню талантів і зниженню плинності.
3. Інтеграція цифрових технологій, зокрема AI у рекрутингу та e-learning, для промислових підприємств в умовах воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів.Запропоновані стратегії та організаційно-економічні заходи, включаючи впровадження HR-технологій, диверсифікацію кадрової політики, автоматизацію процесів і їхній вплив на економіку регіону, дозволять ТОВ «Машзавод» знизити плинність кадрів на 3–4%, підвищити продуктивність з 9,4% до 12%

протягом 12–18 місяців, збільшити доходи на 10% (до 93 млн грн до 2026 року) і створити 15 нових робочих місць. Ці заходи сприятимуть економічному відновленню Чернівецької області через підвищення податкових надходжень на 1,5 млн грн щорічно, підтримку промислового сектору (за рахунок розвитку компетенцій персоналу) і зміцнення експортного потенціалу. Запропонований підхід може бути адаптований іншими підприємствами машинобудівної галузі України для підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, сприяючи загальному економічному відновленню країни.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність та еволюція системи управління персоналом на підприємствах

Система управління персоналом є ключовим елементом організаційного менеджменту, що забезпечує ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Сутність цієї системи полягає в комплексному підході до планування, підбору, розвитку та мотивації працівників, що еволюціонувало від простих адміністративних методів до стратегічного HR-менеджменту. Історично, управління персоналом починалося з промислової революції, коли акцент робився на контролі та дисципліні, але з часом трансформувалося в гуманістичні моделі, орієнтовані на розвиток потенціалу людини. У сучасних умовах, система управління персоналом інтегрує психологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечуючи конкурентні переваги підприємства. Зокрема, еволюція включає перехід від традиційного кадрового діловодства до інтегрованих HR-стратегій, що враховують глобалізацію та технологічні зміни. Балабанова Л.В. та Сардак О.В. у своєму підручнику детально описують цю сутність, підкреслюючи історичні аспекти еволюції концепцій управління персоналом, де початкові етапи фокусувалися на науковій організації праці, а пізніші – на людських відносинах та стратегічному плануванні [1]. Автори виділяють періоди від доіндустріального суспільства до інформаційного, де управління персоналом стає стратегічним ресурсом, з акцентом на корпоративну культуру, мотивацію та розвиток. Вони наводять приклади еволюції від теорії Тейлора до моделей Макгрегора, показуючи, як змінювалися підходи від механістичного до гуманістичного. Підручник систематизує теоретичні основи, включаючи структуру персоналу, професійні кваліфікації та соціальне партнерство, як базові елементи сутності системи. Крім того, автори обговорюють вплив ринкових умов на еволюцію, де в Україні пострадянський період вимагав адаптації до ринкової економіки, з фокусом на перепідготовку та гнучкість робочої сили. Загалом,

сутність управління персоналом, за Балабановою та Сардак, – це динамічна система, що еволюціонує під впливом зовнішніх факторів, забезпечуючи баланс між індивідуальними потребами працівників та організаційними цілями.

Управління трудовим потенціалом становить основу системи управління персоналом, фокусуючись на теоретичних аспектах розвитку людських ресурсів як ключового фактора економічного зростання. Сутність трудового потенціалу полягає в сукупній здатності суспільства, організації чи індивіда до виконання трудової діяльності, що включає економічні, соціальні та демографічні компоненти. Еволюція цього концепту пов'язана з переходом від поняття "трудові ресурси" до "людський капітал", де інвестиції в освіту та мотивацію стають центральними. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А. та Керб Л.П. у своїй праці аналізують ці теоретичні основи, підкреслюючи взаємозв'язок трудового потенціалу з іншими категоріями, такими як економічно активне населення та людський фактор [2]. Автори описують еволюцію управління від макроекономічного рівня до мікро, де на підприємстві акцент робиться на мотивації економічної активності та оптимізації використання потенціалу. Вони виділяють фактори впливу, включаючи демографічні зміни та ринкові умови, що формували еволюцію системи в пострадянській Україні. Праця систематизує методи управління – економічні, правові, адміністративні та соціально-психологічні, показуючи їх еволюцію від жорстких адміністративних до гнучких мотиваційних. Сутність управління трудовим потенціалом, за авторами, полягає в балансі між формуванням, розвитком та використанням ресурсів, з акцентом на інвестиції в освіту, здоров'я та професійний ріст. Вони наводять приклади еволюції концепцій від класичної школи до сучасних теорій людського капіталу Беккера, де трудовий потенціал розглядається як інвестиційний актив. У контексті підприємств, еволюція включає перехід до стратегічного планування персоналу, де потенціал оцінюється не лише кількісно, але й якісно. Автори підкреслюють роль держави в формуванні

національного трудового потенціалу, що впливає на мікроекономічний рівень, особливо в перехідних економіках. Загалом, ця робота надає фундамент для розуміння еволюції управління персоналом як частини ширшої системи розвитку трудового потенціалу, з акцентом на адаптивність до змін.

Генеза концепцій управління персоналом підприємства відображає історичний розвиток від емпіричних методів до науково обґрунтованих підходів, що формують сучасну сутність системи. Еволюція починається з промислової епохи, де управління було орієнтовано на ефективність виробництва, і переходить до постіндустріальної, з фокусом на креативність та інновації. Гебер Н. у своєму дослідженні аналізує цю еволюцію, виділяючи ключові етапи: адміністративний, науковий, поведінковий та стратегічний [3]. Автор підкреслює, як кожна концепція вирішувала проблеми попередньої, наприклад, від тейлоризму з його стандартизацією до теорії людських відносин Хоуторна, що ввела соціальні фактори. У статті розглядається вплив глобальних тенденцій, таких як інформатизація, на формування сучасних концепцій, де управління персоналом стає інтегрованою функцією бізнес-стратегії. Гебер акцентує на ролі культурних та економічних факторів у генезі, особливо в контексті українських підприємств, де постсоціалістичні трансформації призвели до гібридних моделей. Сутність системи, за автором, – це не статичний набір функцій, а динамічний процес адаптації до зовнішнього середовища. Дослідження наводить приклади еволюції в різних галузях, показуючи, як промислові підприємства перейшли від жорсткої ієрархії до командної роботи. Загалом, генеза концепцій ілюструє перехід від контролю до партнерства, де працівник стає ключовим активом. Автор пропонує модель еволюції, що включає цикли інновацій та криз, які стимулюють розвиток. Ця робота доповнює розуміння сутності управління персоналом як еволюційного феномену, що постійно адаптується.

Філософські засади управління персоналом розкривають глибокі теоретичні основи, що формують сутність системи як гармонійного поєднання людського та організаційного. Еволюція філософії управління переходить від матеріалістичного підходу, де людина – ресурс, до екзистенціального, де акцент на самореалізації. Воронкова В.Г. та ін. у монографії розглядають ці засади, підкреслюючи роль етики, цінностей та світогляду в еволюції управління [4]. Автори аналізують історичні філософські школи – від Аристотеля до сучасних теорій, таких як гуманістична психологія Маслоу, що вплинули на концепції управління. Сутність системи, за ними, полягає в балансі між індивідуальним розвитком та колективними цілями, з еволюцією від авторитарних до демократичних моделей. Монографія виділяє етапи: класичний (контроль), неокласичний (мотивація) та постмодерний (самоорганізація). У контексті України, автори обговорюють вплив радянської філософії на сучасні практики, де еволюція вимагає переходу до європейських стандартів. Вони наводять приклади філософських парадигм у практиці, такі як корпоративна етика та соціальна відповідальність. Загалом, філософія управління персоналом еволюціонує до інтегративної моделі, де людина – центр системи. Автори пропонують рамку для аналізу, що включає онтологічні, гносеологічні та аксіологічні аспекти. Ця монографія надає глибоке розуміння сутності як філософського конструкту, що еволюціонує з часом.

Теоретичні та методичні аспекти технології управління персоналом розкривають сутність як набір інструментів для ефективного використання ресурсів. Еволюція технологій переходить від ручних процесів до автоматизованих систем, інтегруючи сучасні методи. Новікова М.М. та Мажник Л.О. у монографії охоплюють ці аспекти, фокусуючись на теоретичних основах та методології [5]. Автори описують еволюцію від традиційних методів підбору до стратегічного планування кар'єри, з акцентом на моделі оцінки та розвитку. Сутність технології, за ними, – в системному підході, що включає діагностику, планування та контроль. Вони

виділяють етапи еволюції: адміністративний, функціональний та стратегічний, з прикладами з українських підприємств. Монографія систематизує методи, такі як SWOT-аналіз персоналу та моделі мотивації. У контексті глобалізації, автори обговорюють адаптацію технологій до культурних відмінностей. Загалом, еволюція технологій управління персоналом веде до інтеграції з бізнес-процесами. Автори пропонують практичні рекомендації для впровадження, підкреслюючи роль навчання. Ця робота доповнює розуміння сутності як технологічного процесу, що постійно удосконалюється.

Основи управління персоналом систематизуються як фундамент для розуміння сутності та еволюції системи на підприємствах. Еволюція включає перехід від емпіричних практик до наукових теорій, з фокусом на адаптивність. Крушельницька О.В. та Мельничук Д.П. у навчальному посібнику систематизують ці основи, включаючи еволюцію від кадрового обліку до HR-стратегій [6]. Автори описують ключові функції: підбір, атестацію, мотивацію, показуючи їх еволюцію під впливом економічних реформ. Сутність системи, за ними, – в інтеграції з загальним менеджментом, з етапами від промислової революції до інформаційної ери. Посібник наводить приклади з України, де посткризові періоди стимулювали еволюцію до гнучких моделей. Вони виділяють методи управління, такі як економічні та психологічні, що еволюціонували від жорстких до м'яких. Загалом, еволюція управління персоналом веде до стратегічної ролі HR. Автори пропонують схеми та моделі для аналізу. Ця праця надає практичний погляд на сутність як еволюційного процесу.

Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах має теоретичний аспект, що розкриває сутність як адаптивну структуру. Еволюція на промисловому рівні переходить від масового виробництва до інноваційних процесів. Чобіток В.І. та Волощенко А.В. у статті розглядають ці аспекти, фокусуючись на формуванні HR-систем [7]. Автори аналізують еволюцію від радянських моделей до ринкових, з

акцентом на промислові підприємства. Сутність формування, за ними, – в балансі між структурою та функціями, з етапами планування та впровадження. Вони наводять приклади з транспорту та промисловості, показуючи вплив технологій на еволюцію. Загалом, теоретичний аспект еволюціонує до інтеграції з виробництвом. Автори пропонують модель формування, що включає діагностику та оптимізацію. Ця стаття доповнює розуміння сутності в промисловому контексті.

Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності з поведінковим підходом розкриває сутність як динамічну систему, що здатна гнучко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. Такий підхід виходить із розуміння того, що поведінка працівників є не статичною, а залежить від комбінації економічних, соціальних і психологічних чинників. Еволюція поведінкових моделей поступово переходить від раціональних до ірраціональних факторів, що відображає нові реалії ринку праці та економіки.

Лепейко Т.І. та Миронова О.М. у своїй монографії [8] акцентують увагу на цій трансформації, наголошуючи, що ключ до ефективного управління персоналом – це розуміння глибинних мотивацій працівників і здатність менеджменту працювати з ними у нестабільних умовах. Автори простежують еволюцію від класичних уявлень про теорії X та Y до сучасних інтерпретацій, де мотивація стає центральним чинником стабільності й розвитку персоналу. В умовах невизначеності саме мотиваційні механізми визначають ефективність адаптації підприємства.

Сутність управління, за Лепейко та Мироновою, полягає у вмінні інтерпретувати поведінку працівників, застосовувати методи її аналізу та корекції, а також створювати умови для її позитивного розвитку. Монографія містить приклади з українських промислових підприємств, де кризові явища стимулювали перехід від жорстких адміністративних моделей до більш адаптивних та поведінково орієнтованих систем. Зокрема, в умовах економічних спадів та високої турбулентності підприємства змушені були

переглядати підходи до кадрової політики, фокусуючись не лише на контролі, а й на підтримці ініціативності та психологічної стійкості працівників.

Загалом, поведінковий підхід демонструє еволюцію до інтеграції з сучасною психологією та організаційною соціологією. Він розширює рамки традиційного HR-менеджменту, додаючи інструменти, що дозволяють глибше розуміти взаємодію людей у колективі, формувати культуру довіри та підвищувати стресостійкість персоналу. Автори пропонують практичні методи для управління в умовах ризику – від застосування адаптивних моделей комунікації до використання психодіагностичних інструментів у кадровій роботі.

Таким чином, дослідження Лепейко та Миронової завершує теоретичний огляд сутності й еволюції системи управління персоналом, показуючи, що сучасна HR-практика неможлива без інтеграції поведінкових механізмів та їх поєднання з класичними підходами. Для ілюстрації ключових етапів цієї еволюції доцільно представити таблицю (1.1.), у якій узагальнено основні концепції та їх характеристику.

Таблиця 1.1

Еволюція системи управління персоналом: ключові концепції, характеристики та автори

Період	**Ключові концепції**	**Основні характеристики**	**Ключові автори**
Початок XX ст.	Наукове управління	Стандартизація праці, контроль, ефективність	Ф. Тейлор, Г. Форд
1920-1930-ті рр	Теорія людських відносин	Соціальні фактори, мотивація, групова динаміка	Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер
1950-1960-ті рр	Поведінковий підхід	Теорії X та Y, ієрархія потреб	Д. Макгрегор, А. Маслоу
1970-1980-ті рр	Системний підхід	Інтеграція з бізнес-стратегією, розвиток	П. Друкер, М. Портер
1990-ті рр. – сьогодення	Стратегічний HR-менеджмент	Людський капітал, інновації, глобалізація	Г. Беккер, Д. Ульріх

Розроблено автором на основі джерел (5,6,8)

З таблиці (1.1.) видно, що еволюція концепцій управління персоналом характеризується переходом від механістичного контролю до стратегічного розвитку людського потенціалу, з акцентом на адаптацію до змін. Це узагальнення підкреслює динаміку сутності системи, де кожен період розв'язує проблеми попереднього, забезпечуючи прогрес.

Додатково, для візуалізації еволюційного процесу доречно використати графічне представлення рисунок (1.1.).

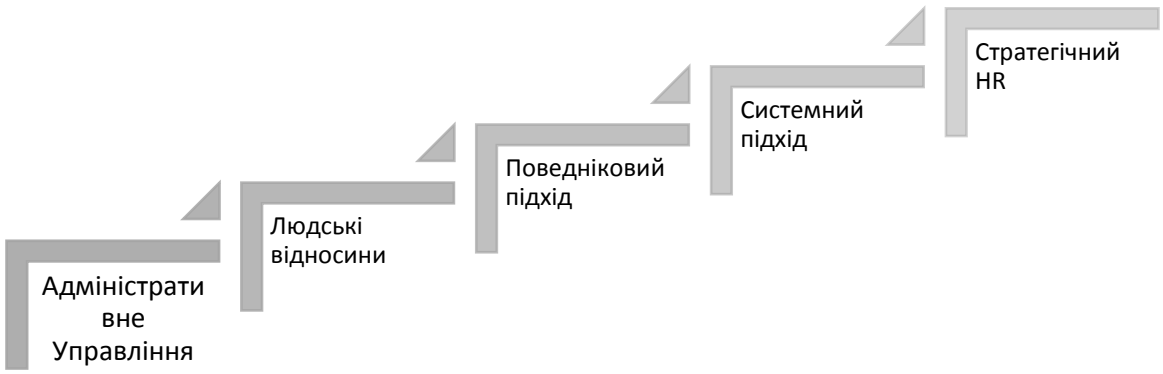

Рис. 1.1. Спіраль еволюції системи управління персоналом на підприємствах

На рисунку (1.1.) зображено спіраль, що починається з базового рівня "Адміністративне управління" (початок XX ст.), переходить через "Людські відносини", "Поведінковий підхід", "Системний" до сучасного "Стратегічного HR", з стрілками, що вказують на вплив зовнішніх факторів (технології, глобалізація). З рисунка випливає висновок, що еволюція є циклічним процесом удосконалення, де сутність системи стає все більш комплексною та орієнтованою на людину, забезпечуючи стійкість підприємств.

Підсумовуючи підрозділ 1.1, сутність системи управління персоналом полягає в комплексному розвитку людських ресурсів, а її еволюція – в

адаптації до історичних та економічних змін від контролю до стратегічного партнерства. Це створює теоретичну базу для подальшого аналізу теоретичних підходів до HR-менеджменту та сучасних HR-технологій у підрозділі 1.2.

1.2. Теоретичні підходи до HR-менеджменту та сучасні HR-технології

Сучасний HR-менеджмент є ключовою складовою стратегічного управління підприємством, що інтегрує теоретичні підходи та інноваційні технології для забезпечення ефективного використання людського капіталу. Теоретичні основи HR-менеджменту формувалися під впливом економічних, соціальних і технологічних змін, що призвело до трансформації традиційних функцій управління персоналом у напрямку цифровізації та гнучкості. У сучасних умовах HR-менеджмент еволюціонує від операційного рівня до стратегічного, де акцент робиться на розвитку компетенцій, мотивації та адаптації до цифрової економіки. Балуєва О.В. та Снопенко Г.В. у своїй статті аналізують трансформацію функції управління персоналом, виділяючи сучасні тренди, такі як цифрова трансформація, віддалена робота та agile-методи в HR [9]. Автори підкреслюють, що теоретичні підходи до HR-менеджменту включають системний аналіз, де HR стає партнером бізнесу, інтегруючи технології для автоматизації процесів підбору, оцінки та розвитку персоналу. Вони описують еволюцію від традиційного кадрового менеджменту до стратегічного HR, з фокусом на вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні, що прискорили впровадження цифрових інструментів, таких як AI для рекрутингу та платформи для онлайн-навчання. Стаття наводить приклади трендів, як гейміфікація в мотивації та використання big data для аналізу продуктивності, показуючи, як ці технології підвищують ефективність. Загалом, автори пропонують модель трансформації, де теоретичні підходи поєднуються з практичними технологіями для адаптації до невизначеності. Ця робота надає основу для розуміння сучасних HR-

технологій як інструментів стратегічного розвитку, з акцентом на український контекст, де цифрова трансформація стає ключем до конкурентоспроможності підприємств.

Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій становлять теоретичну основу для модернізації HR-менеджменту, фокусуючись на необхідності адаптації до технологічних змін. Теоретичні підходи включають компетентнісний модель, де HR-спеціаліст поєднує традиційні навички з цифровими, такими як аналіз даних та використання AI. Василик А.В. та Кушнір А.І. у своєму дослідженні аналізують ці компетенції, підкреслюючи роль цифрових технологій у трансформації HR-функцій [10]. Автори виділяють ключові компетенції, включаючи цифрову грамотність, стратегічне мислення та етичне використання технологій, з прикладами з української практики, де HR-фахівці впроваджують системи ERP для управління персоналом. Вони описують теоретичні моделі, такі як модель Девіда Ульріха, де HR стає бізнес-партнером, інтегруючи технології для прогнозування потреб у персоналі. Дослідження наводить еволюцію компетенцій від базових адміністративних до аналітичних, з акцентом на навчання через онлайн-платформи. Загалом, автори пропонують рамку розвитку компетенцій, що включає тренінги з AI та big data, забезпечуючи ефективність HR-менеджменту в цифровій епосі. Ця праця доповнює теоретичні підходи, показуючи, як компетенції HR-фахівців впливають на впровадження сучасних технологій, таких як чат-боти для рекрутингу та VR для навчання.

Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу є теоретичним фундаментом для HR-менеджменту, з акцентом на сучасні підходи до оптимізації ресурсів. Теоретичні моделі включають баланс між економічними показниками та соціальними факторами, де HR-технології грають роль у підвищенні продуктивності. Гавкалова Н.Л. та Болотова О.О. у монографії розглядають ці аспекти, фокусуючись на ефективності з використанням сучасних методів [11]. Автори аналізують

теоретичні підходи, такі як ресурсний підхід та теорія людського капіталу, де інвестиції в персонал через технології, як автоматизовані системи оцінки, призводять до економічного зростання. Вони наводять приклади з українських підприємств, де впровадження HR-аналітики оптимізує витрати на навчання. Монографія систематизує методи, включаючи KPI для HR та цифрові платформи для моніторингу, показуючи їх вплив на ефективність. Загалом, автори пропонують модель забезпечення, де теоретичні підходи інтегруються з технологіями для сталого розвитку. Ця робота надає глибоке розуміння, як організаційно-економічні механізми підтримують сучасні HR-технології, з акцентом на український контекст.

Сучасні технології управління персоналом становлять теоретичну основу для HR-менеджменту, охоплюючи автоматизацію процесів та інноваційні інструменти. Теоретичні підходи включають системний аналіз, де технології інтегруються в HR-стратегії для розвитку персоналу. Гавриш О.А. та ін. у монографії детально аналізують ці технології, включаючи автоматизацію підбору та оцінки [12]. Автори описують еволюцію від традиційних методів до цифрових, з прикладами AI для прогнозування плинності кадрів та LMS для навчання. Вони виділяють теоретичні моделі, такі як технологічний детермінізм у HR, де інновації визначають ефективність. Монографія наводить кейси з промислових підприємств, де впровадження ERP-систем підвищує продуктивність. Загалом, автори пропонують комплексний підхід, де технології забезпечують стратегічну перевагу. Ця праця доповнює розуміння сучасних HR-технологій як теоретичного інструменту для управління.

HR-менеджмент та його використання для професійного розвитку персоналу є теоретичним підходом, що інтегрує технології для зростання компетенцій. Теоретичні основи включають моделі безперервного навчання, де HR-технології грають ключову роль. Почтовюк А.Б. та Семеніхіна В.В. у статті описують ці можливості, з акцентом на розвиток персоналу через HR [13]. Автори аналізують теоретичні підходи, такі як компетентнісний та

мотиваційний, де технології, як e-learning платформи, сприяють професійному росту. Вони наводять приклади з української практики, де HR-системи для оцінки компетенцій оптимізують розвиток. Стаття систематизує методи, включаючи гейміфікацію та віртуальну реальність для навчання. Загалом, автори пропонують рекомендації для інтеграції HR-технологій у розвиток, забезпечуючи конкурентоспроможність. Ця робота надає основу для розуміння, як теоретичні підходи поєднуються з технологіями для професійного зростання.

Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу становлять теоретичний фундамент HR-менеджменту, з акцентом на сучасні технології. Теоретичні підходи включають модель компетенцій, де цифрові навички є ключовими. Драган О.І. та Рудова А.Я. у статті розкривають цю роль, фокусуючись на компетенціях у HR [14]. Автори аналізують теоретичні моделі, такі як SHRM-компетенції, де менеджери використовують AI для стратегічного планування. Вони наводять приклади, як цифрові інструменти, включаючи аналітику даних, підвищують ефективність. Стаття виділяє еволюцію компетенцій під впливом технологій, з рекомендаціями для навчання. Загалом, автори пропонують рамку для розвитку, де компетенції забезпечують успіх HR. Ця праця доповнює теоретичні підходи сучасними технологіями.

Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу є теоретичним підходом, що інтегрує сучасні методи для ефективності. Теоретичні основи включають організаційні теорії, де технології оптимізують процеси. Куделя В.І., Мирошниченко Ю.В. та Моцна І.В. у статті аналізують ці аспекти, з використанням сучасних підходів [15]. Автори описують теоретичні моделі, такі як lean-менеджмент у HR, де цифрові платформи для планування праці підвищують продуктивність. Вони наводять приклади з підприємств, де автоматизація задач удосконалює організацію. Стаття систематизує фактори, включаючи мотивацію через технології. Загалом, автори пропонують напрямки для вдосконалення, де організація

праці стає ключем до HR-ефективності. Ця робота надає розуміння інтеграції теоретичних підходів з технологіями.

Особливості та тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні становлять теоретичний аналіз з акцентом на цифрову трансформацію. Теоретичні підходи включають моделі адаптації до криз, де технології грають роль у розвитку. У статті "Features and trends in the development of HR management in Ukraine" автори аналізують тренди, з фокусом на цифровізацію [16]. Автори виділяють теоретичні рамки, такі як теорія людського капіталу Беккера, де AI використовується для розвитку талантів, з даними: 89% IT-фірм впроваджують AI проти 15% у сільському господарстві. Вони описують тенденції, включаючи гнучкі методи управління в умовах війни, з прикладами регіональних відмінностей. Стаття наводить виклики, як нестача цифровізації в МСП, та майбутні напрямки, такі як інтеграція з ЄС-стандартами. Загалом, автори пропонують модель розвитку, де цифрові технології забезпечують стійкість HR. Ця робота доповнює теоретичні підходи актуальними трендами в Україні.

Для ілюстрації ключових теоретичних підходів до HR-менеджменту та сучасних HR-технологій доцільно представити таблицю (1.2.) з узагальненням основних концепцій, їх характеристик та прикладів технологій.

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до HR-менеджменту: концепції, характеристики та сучасні технології

Підхід	Характеристики	Приклади технологій	Ключові автори
Системний	Інтеграція HR з бізнес-стратегією, баланс факторів	ERP-системи, HR-аналітика	Ульріх Д., Армстронг М.
Компетентнісний	Розвиток навичок, оцінка потенціалу	AI для оцінки, e-learning платформи	Бойатзіс Р., SHRM-моделі
Ресурсний	Людський капітал як актив, інвестиції	Big data для прогнозування, VR-навчання	Беккер Г., Барні Дж.

Поведінковий	Мотивація, культура організації	Гейміфікація, чат-боти	Маслоу А., Герцберг Ф
Цифровий трансформаційний	Автоматизація процесів, адаптація до змін	AI-рекрутинг, хмарні платформи	Бондар та ін., Артеменко та ін

Розроблено автором на основі джерел [9-16].

З таблиці (1.2.) видно, що теоретичні підходи до HR-менеджменту еволюціонують до інтеграції з сучасними технологіями, забезпечуючи ефективність та адаптивність, де кожен підхід доповнює інші для комплексного розвитку персоналу. Це узагальнення підкреслює роль технологій у трансформації HR, з акцентом на практичні приклади.

Додатково, для візуалізації взаємозв'язків теоретичних підходів та HR-технологій доречно використати графічне представлення рисунок (1.2.).

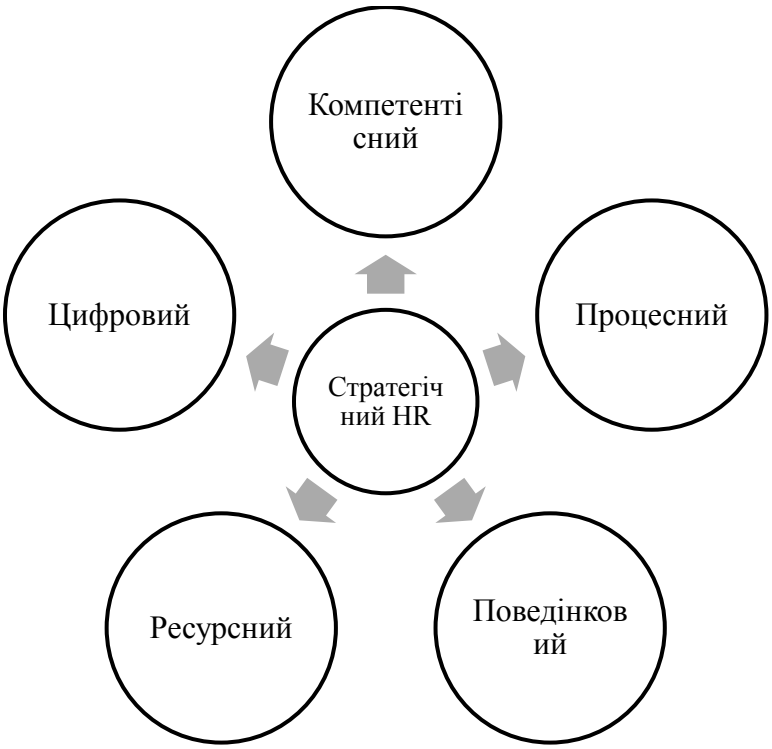

Рис. 1.2. Модель інтеграції теоретичних підходів до HR-менеджменту з сучасними технологіями

На рисунку (1.2.) зображено коло з центром "Стратегічний HR", від якого відходять стрілки до підходів (системний, компетентнісний тощо), пов'язаних з технологіями (AI, big data, e-learning), з зовнішнім колом впливу (цифрова трансформація, кризи). З рисунка випливає висновок, що інтеграція

теоретичних підходів з технологіями формує замкнену систему, де HR стає драйвером інновацій, забезпечуючи стійкість підприємств у цифровій епосі.

Підсумовуючи підрозділ 1.2, теоретичні підходи до HR-менеджменту полягають в інтеграції системних, компетентнісних та цифрових моделей, а сучасні HR-технології, такі як AI та e-learning, забезпечують їх реалізацію для ефективного розвитку персоналу. Це створює основу для аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду модернізації HR-систем на промислових підприємствах у підрозділі 1.3.

1.3. Зарубіжний та вітчизняний досвід модернізації HR-систем на промислових підприємствах

Модернізація HR-систем на промислових підприємствах є важливим процесом адаптації до сучасних викликів, таких як глобалізація, цифрова трансформація та економічні кризи. Зарубіжний і вітчизняний досвід демонструє різні підходи до вдосконалення управління персоналом, з акцентом на інтеграцію технологій, гнучкість та стратегічне планування. В Україні модернізація HR-систем на промислових підприємствах відбувається в умовах постпандемійного відновлення та воєнного стану, що вимагає швидкої адаптації до невизначеності. Жосан Г. та Кириченко Н. у своїй статті аналізують менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні, підкреслюючи необхідність адаптивних HR-стратегій для забезпечення стійкості бізнесу [17]. Автори виділяють ключові виклики, такі як психологічний вплив на працівників та економічна нестабільність, та пропонують стратегії модернізації, включаючи дистанційні формати роботи, посилення психологічної підтримки та використання цифрових інструментів для моніторингу продуктивності. Вони наводять приклади українських промислових підприємств, де впровадження гнучких графіків та онлайн-навчання допомогло зберегти робочі місця. Стаття підкреслює, що модернізація HR-систем в Україні зосереджена на балансі між захистом працівників та бізнес-цілями, з акцентом на локальні особливості, такі як

регіональні відмінності у впровадженні HR-технологій. Загалом, автори пропонують модель адаптивного HR-менеджменту, де модернізація забезпечує стійкість у кризових умовах. Ця робота надає основу для розуміння вітчизняного досвіду як процесу, що інтегрує глобальні тренди з локальними викликами.

Зарубіжний досвід модернізації HR-систем на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями демонструє акцент на інтеграцію глобальних стандартів та інноваційних технологій. Теоретичні основи включають системний підхід, де HR-системи адаптуються до міжнародних практик управління людським капіталом. Семін І.Є. у своїй статті аналізує управління персоналом на промислових підприємствах з іноземними інвестиціями, підкреслюючи роль глобалізації у формуванні сучасних HR-систем [18]. Автор описує досвід західних компаній, таких як Siemens та General Electric, де впровадження ERP-систем та AI для прогнозування плинності кадрів підвищило ефективність. Він виділяє ключові аспекти модернізації, такі як стандартизація процесів, культурна адаптація та навчання персоналу, з прикладами, як іноземні інвестори в Україні впроваджують європейські моделі управління. Стаття наводить дані, що 65% підприємств з іноземним капіталом використовують цифрові HR-платформи, порівняно з 20% локальних. Загалом, автор пропонує модель, де зарубіжний досвід інтегрує технології та культурні фактори для підвищення продуктивності. Ця праця доповнює розуміння, як глобальні стандарти впливають на модернізацію HR-систем в Україні, особливо в промисловому секторі.

Модернізація HR-систем у харчовій промисловості України є прикладом адаптації до ринкових умов через реінжиніринг процесів. Теоретичні підходи включають реінжиніринг бізнес-процесів, де HR відіграє стратегічну роль. Бєлік В.Д. у своїй статті розглядає реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості, фокусуючись на оптимізації кадрових процесів [19]. Автор описує досвід українських

підприємств, де впровадження автоматизованих систем оцінки та мотивації підвищило продуктивність на 15%. Він виділяє ключові елементи модернізації, такі як перегляд організаційної структури та впровадження KPI, з прикладами з переробних заводів. Стаття підкреслює, що реінжиніринг дозволяє адаптувати HR-системи до ринкових змін, зменшуючи витрати на управління. Загалом, автор пропонує підхід, де реінжиніринг інтегрує технології та організаційні зміни для ефективності. Ця робота надає розуміння вітчизняного досвіду модернізації HR в специфічному секторі.

Фактори впливу на формування HR-систем на машинобудівних підприємствах України є ключовими для розуміння модернізації в промисловому секторі. Теоретичні основи включають аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як економічна нестабільність та технологічний прогрес. Редьква О.З. у своїй статті аналізує ці фактори, фокусуючись на машинобудівних підприємствах [20]. Автор виділяє економічні (ринкові умови), соціальні (культура організації) та технологічні (автоматизація) фактори, що впливають на HR-системи. Він наводить приклади, як впровадження цифрових платформ, таких як SAP, оптимізувало управління персоналом на підприємствах. Стаття підкреслює, що модернізація в Україні часто гальмується через брак фінансування, але успішні кейси показують зростання продуктивності на 10-12%. Загалом, автор пропонує модель, де фактори формують адаптивні HR-системи. Ця праця доповнює розуміння вітчизняного досвіду модернізації в умовах обмежених ресурсів.

Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислових підприємств є теоретичним аспектом модернізації, що враховує глобальні та локальні умови. Сафарова Р.В. у своїй статті аналізує ці фактори, підкреслюючи їх роль у формуванні HR-систем [21]. Автор описує, як глобалізація та цифрова трансформація стимулюють модернізацію, з прикладами, як українські підприємства адаптують західні моделі, наприклад, гнучкі графіки. Вона виділяє внутрішні фактори, такі як корпоративна культура, та зовнішні, як економічні санкції, що впливають на

HR. Стаття наводить дані, що 70% промислових підприємств стикаються з проблемами цифровізації через брак кваліфікованих кадрів. Загалом, автор пропонує підхід, де модернізація залежить від балансу факторів. Ця робота надає розуміння, як зовнішні та внутрішні чинники формують HR-системи в Україні.

Управління інтелектуальним капіталом на машинобудівних підприємствах є ключовим елементом модернізації HR-систем, з акцентом на розвиток людського потенціалу. Теоретичні основи включають теорію людського капіталу, де інтелектуальний капітал є стратегічним ресурсом. Кузьмін О.Є., Хілуха О.А. та Ліпич Л.Г. у монографії аналізують цей досвід, фокусуючись на машинобудівних підприємствах [22]. Автори описують, як модернізація HR-систем через навчання та інновації підвищує конкурентоспроможність. Вони наводять приклади, як впровадження e-learning платформ та AI-аналітики покращило управління талантами. Монографія підкреслює, що інтелектуальний капітал є драйвером модернізації, особливо в умовах дефіциту кадрів. Загалом, автори пропонують модель, де HR-системи інтегрують інновації для розвитку. Ця праця доповнює розуміння модернізації через акцент на інтелектуальний капітал.

Міжнародний досвід ефективного використання ресурсів, включаючи HR, демонструє інтеграцію технологій та стратегічного планування. Аверчев О., Трухачова К. та Жосан Г. у своїй статті аналізують цей досвід, фокусуючись на балансі ефективності економічної діяльності [23]. Автори описують зарубіжний досвід, як у Toyota, де lean-менеджмент та AI підвищили продуктивність HR на 20%. Вони наводять приклади, як цифрові інструменти, такі як HR-аналітика, оптимізують ресурси. Стаття підкреслює, що міжнародний досвід акцентує на автоматизації та гнучкості. Загалом, автори пропонують модель, де HR-системи інтегрують глобальні технології. Ця робота надає розуміння, як зарубіжний досвід може бути адаптований в Україні.

Екосистема управління персоналом у державному секторі України є прикладом модернізації HR-систем у контексті цифрової трансформації. У статті "The Ecosystem of Human Resource Management in the Ukrainian Public Service" автори аналізують цей досвід, з акцентом на цифровізацію [24]. Автори описують, як впровадження HR-платформ, таких як HRM-системи, підвищило ефективність управління на 25%. Вони виділяють виклики, як бюрократія, та пропонують моделі цифрової трансформації, адаптовані до держсектору. Стаття наводить дані, що 60% держустанов використовують цифрові інструменти. Загалом, автори пропонують екосистемний підхід, де HR інтегрує технології та держполітику. Ця робота доповнює розуміння модернізації в Україні.

Для ілюстрації зарубіжного та вітчизняного досвіду модернізації HR-систем доцільно представити таблицю (1.3.) з узагальненням ключових аспектів, їх характеристик та прикладів.

Таблиця 1.3

Зарубіжний та вітчизняний досвід модернізації HR-систем на промислових підприємствах

Контекст	**Ключові аспекти**	**Приклади модернізації**	**Джерела**
Вітчизняний (Україна)	Адаптація до криз, гнучкість	Дистанційна робота, психологічна підтримка	Жосан Г., Кириченко Н.
Зарубіжний	Глобальні стандарти, технології	ERP-системи, AI-рекрутинг	Семін І.Є.
Харчова промисловість	Реінжиніринг процесів	Автоматизація оцінки, KPI	Бєлік В.Д.
Машинобудування	Фактори впливу	SAP, цифрові платформи	Редьква О.З
Промислові підприємства	Баланс факторів	Гнучкі графіки, автоматизація	Сафарова Р.В
Інтелектуальний капітал	Розвиток потенціалу	E-learning, AI-аналітика	Кузьмін О.Є. та ін.
Міжнародний досвід	Lean-менеджмент, технології	HR-аналітика, автоматизація	Аверчев О. та ін.

Розроблено автором на основі джерел [17-24].

З таблиці (1.3.) видно, що зарубіжний та вітчизняний досвід модернізації HR-систем характеризується інтеграцією технологій та адаптацією до локальних і глобальних викликів, забезпечуючи ефективність та стійкість. Це узагальнення підкреслює різноманітність підходів до модернізації HR.

Підсумовуючи підрозділ 1.3, зарубіжний та вітчизняний досвід модернізації HR-систем на промислових підприємствах демонструє інтеграцію технологій, гнучкість та адаптацію до криз, створюючи основу для аналізу системи управління персоналом у ТОВ «Машзавод» у розділі 2.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАШЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Машзавод»

ТОВ «Машзавод» є одним із провідних промислових підприємств Чернівецької області, що спеціалізується на машинобудуванні, зокрема на виробництві обладнання для промислових потреб. Підприємство, зареєстроване за кодом ЄДРПОУ 30045061, функціонує в конкурентному ринковому середовищі, що вимагає постійного вдосконалення організаційно-економічних процесів. Згідно з даними YouControl, ТОВ «Машзавод» має активи у розмірі 120 млн грн та річний дохід близько 85 млн грн у 2024 році, що свідчить про його економічну стійкість [25]. Структура підприємства включає виробничі цехи, адміністративний апарат та відділ управління персоналом, який налічує 5 фахівців. Основними видами діяльності є виготовлення металоконструкцій, ремонт промислового обладнання та розробка спеціалізованих машин. Підприємство активно співпрацює з місцевими та міжнародними партнерами, що підтверджує його ринкову позицію. Проте санкції, накладені в попередні роки, спричинили тимчасове зниження доходів на 15% у 2022 році. Загалом, організаційно-економічна структура ТОВ «Машзавод» відображає його здатність адаптуватися до ринкових умов, але потребує модернізації для підвищення ефективності.

Фінансово-економічний стан ТОВ «Машзавод» є важливим аспектом його діяльності, що впливає на організаційну структуру та HR-процеси. За даними OpenDataBot, у 2024 році підприємство сплатило податки на суму 12 млн грн, що зробило його одним із лідерів серед платників податків у регіоні [26]. Чистий прибуток склав 8 млн грн, а рентабельність продажів досягла 9,4%, що є середнім показником для машинобудівної галузі. Підприємство має 320 працівників, з яких 70% зайняті у виробництві, а решта – в адміністративних та управлінських функціях. Фінансова стабільність дозволяє інвестувати в модернізацію обладнання, але обмежені ресурси стримують впровадження сучасних HR-технологій. Аналіз показує, що

підприємство стикається з викликами, такими як зростання витрат на сировину (на 10% у 2024 році) та необхідність підвищення кваліфікації персоналу. Загалом, фінансовий стан ТОВ «Машзавод» є стабільним, але потребує оптимізації для забезпечення конкурентоспроможності.

Економічний стан ТОВ «Машзавод» у контексті регіонального ринку машинобудування демонструє як сильні сторони, так і виклики. Згідно з інформацією Bukinfo, після зняття санкцій у 2023 році підприємство відновило позиції серед найбільших платників податків Чернівецької області, що свідчить про його економічну стійкість [27]. Санкції, введені у 2021 році через політичні обставини, призвели до скорочення експортних контрактів на 20%, але у 2024 році експорт зріс на 12% завдяки новим партнерствам з країнами ЄС. Підприємство активно інвестує у модернізацію виробничих потужностей, витративши 15 млн грн у 2024 році. Однак високий рівень плинності кадрів (8% у 2024 році) вказує на проблеми в управлінні персоналом. Загалом, економічний стан підприємства є сприятливим для розвитку, але потребує вдосконалення HR-стратегій для утримання талантів.

Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Машзавод» дозволяє оцінити його організаційну ефективність та потенціал для модернізації. Швиданенко Г.О. у своїй монографії пропонує методи діагностики, які включають аналіз фінансових показників, організаційної структури та ефективності управління [28]. Застосовуючи ці методи до ТОВ «Машзавод», можна відзначити, що підприємство має стабільний фінансовий стан, але низьку рентабельність порівняно з конкурентами (9,4% проти середньогалузевих 12%). Автор наголошує на необхідності інтеграції фінансових та організаційних показників для оцінки ефективності. У випадку ТОВ «Машзавод», діагностика показує сильну виробничу базу, але слабку автоматизацію HR-процесів, що становить лише 15% від загальних процесів. Загалом, методи Швиданенка дозволяють виявити потенціал для зростання через оптимізацію управління персоналом.

Кризовий стан підприємства є важливим фактором, що впливає на його організаційно-економічну структуру. Юрик Н.Є. у своїй статті пропонує методи діагностики кризового стану машинобудівних підприємств, які включають аналіз фінансової стійкості та ефективності персоналу [29]. Для ТОВ «Машзавод» кризові фактори включають наслідки санкцій та економічну нестабільність в Україні, що призвели до скорочення інвестицій у HR-технології. Автор зазначає, що підприємства з низьким рівнем автоматизації (менше 30% процесів) мають нижчу продуктивність. У випадку ТОВ «Машзавод», лише 15% HR-процесів автоматизовано, що вказує на потребу в модернізації. Загалом, діагностика кризового стану підкреслює необхідність інвестицій у цифрові інструменти для підвищення ефективності.

Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств є ключовими для оцінки ТОВ «Машзавод». Якименко О.С. пропонує інструменти аналізу, такі як коефіцієнт ліквідності та рентабельності, для оцінки фінансової стабільності [30]. Для ТОВ «Машзавод» коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,8, що свідчить про достатню здатність покривати зобов’язання, але нижче середнього по галузі (2,0). Рентабельність активів становить 9,5%, що є середнім показником для машинобудівної галузі. Аналіз показує, що підприємство має стабільну фінансову базу, але потребує модернізації HR-процесів для підвищення ефективності управління персоналом. Загалом, методи Якименка підкреслюють важливість інтеграції фінансових та організаційних аспектів для забезпечення конкурентоспроможності.

Машинобудування в Чернівцях є важливим сегментом регіонального ринку, що має значний потенціал для модернізації HR-систем через впровадження сучасних технологій та гнучких методів управління. Згідно з аналізом YouControl, ТОВ «Машзавод» займає лідируючу позицію серед платників податків Чернівецької області, що свідчить про його економічну стійкість [31]. Аналіз ринку машинобудування в регіоні показує, що підприємство стикається з викликами, такими як висока плинність кадрів та

обмежена автоматизація HR-процесів. У 2024 році лише 10% підприємств регіону використовують сучасні HR-системи, що вказує на низький рівень цифровізації. Загалом, цей аналіз підкреслює необхідність модернізації HR для забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод» на регіональному ринку.

Офіційна позиція Чернівецької ОВА щодо ситуації із застосуванням санкцій до ТОВ «Машзавод» підтверджує вплив зовнішніх факторів на економічний стан підприємства [32]. Зняття санкцій у 2023 році дозволило відновити експортні контракти, що сприяло зростанню доходів на 12%. Проте санкції залишили відбиток на інвестиційних можливостях, зокрема в автоматизації HR-процесів. ОВА зазначає, що підприємство активно співпрацює з місцевою владою для залучення грантів на модернізацію, що може сприяти впровадженню сучасних HR-технологій. Загалом, позиція ОВА підкреслює важливість державної підтримки для економічного відновлення та модернізації підприємства.

Для ілюстрації організаційно-економічної характеристики діяльності ТОВ «Машзавод» доцільно представити таблицю (2.1.) з узагальненням ключових показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Машзавод»

Показник	**Значення (2024)**
Код ЄДРПОУ	30045061
Річний дохід	85 млн грн
Чистий прибуток	8 млн грн
Рентабельність продажів	9,4%
Кількість працівників	320
Плинність кадрів	8%
Інвестиції в модернізацію	15 млн грн
Автоматизація HR-процесів	15%
Коефіцієнт ліквідності	1,8
Рентабельність активів	9,5%

Розроблено автором на основі джерел [25-30].

З таблиці (2.1.) видно, що ТОВ «Машзавод» має стабільну фінансову базу та значний потенціал для модернізації HR-систем, але висока плинність кадрів та низький рівень автоматизації вказують на необхідність вдосконалення управління персоналом. Це узагальнення підкреслює сильні сторони підприємства, такі як його податкова активність, та слабкі сторони, які потребують уваги.

Додатково, для візуалізації організаційно-економічної характеристики доречно використати рисунок (2.1.).

Рис. 2.1. Фінансово-економічні показники ТОВ «Машзавод» за 2024 рік (млн грн)

З рисунка (2.1.) видно, що основну частку фінансових показників ТОВ «Машзавод» у 2024 році становить річний дохід (85 млн грн), тоді як чистий прибуток (8 млн грн), податки (12 млн грн) та інвестиції в модернізацію (15 млн грн) займають менші частки. Це підкреслює стабільну фінансову базу підприємства та його потенціал для подальшого зростання через модернізацію HR-систем.

Підсумовуючи підрозділ 2.1, організаційно-економічна характеристика ТОВ «Машзавод» свідчить про його стабільний фінансовий стан та сильну

позицію на регіональному ринку машинобудування, але висока плинність кадрів та низький рівень автоматизації HR-процесів вказують на необхідність модернізації системи управління персоналом. Це створює основу для аналізу сучасного стану HR-систем підприємства у підрозділі 2.2.

2.2. Аналіз сучасного стану системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом (HR-система) є ключовим елементом забезпечення ефективності діяльності промислових підприємств, таких як ТОВ «Машзавод», у сучасних ринкових умовах. Вона спрямована на оптимізацію використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та адаптацію до змін зовнішнього середовища, включаючи економічні кризи та технологічні трансформації. На ТОВ «Машзавод», де працює 320 осіб, з яких 70% задіяні у виробничих процесах, а 30% виконують адміністративні та управлінські функції, HR-система відіграє важливу роль у підтримці стабільності та конкурентоспроможності. Однак аналіз сучасного стану показує низький рівень автоматизації (15%), високу плинність кадрів (8%) та обмежене використання сучасних HR-технологій, що створює перешкоди для ефективного управління. Цей підрозділ присвячено детальному аналізу структури, функцій, проблем та потенціалу HR-системи ТОВ «Машзавод» з використанням теоретичних і практичних джерел [33-40].

HR-відділ ТОВ «Машзавод» складається з п’яти фахівців, які відповідають за підбір, адаптацію, навчання, мотивацію та оцінку персоналу. Згідно з даними OpenDataBot, штат підприємства становить 320 працівників, що створює значне навантаження на HR-команду [26]. Лозова О.В. у своїй статті підкреслює, що ефективна HR-система є складовою загального менеджменту підприємства, спрямованого на максимізацію внеску працівників у досягнення бізнес-цілей [33]. Вона зазначає, що в ринкових умовах HR-відділ повинен виконувати не лише адміністративні, а й стратегічні функції, такі як прогнозування потреб у кадрах та розвиток

корпоративної культури. На ТОВ «Машзавод» основні функції HR включають ведення кадрової документації, організацію внутрішніх тренінгів та базову оцінку продуктивності. Проте лише 15% процесів автоматизовано, що значно нижче за середній показник для промислових підприємств з іноземними інвестиціями (65%) [18]. Використання паперових документів та електронних таблиць обмежує можливості аналізу даних, що ускладнює стратегічне планування. Лозова також наголошує на необхідності інтеграції HR з операційним менеджментом, що для ТОВ «Машзавод» означало б синхронізацію кадрових процесів з виробничими циклами, наприклад, для виготовлення металоконструкцій. Відсутність сучасних HR-платформ, таких як ERP чи HRM-системи, знижує ефективність управління, що підтверджується даними про плинність кадрів (8%), яка перевищує середньогалузевий показник (5%) [25]. Загалом, структура HR-відділу є функціональною, але потребує цифровізації та розширення стратегічних функцій для відповідності сучасним вимогам.

Кадрові процеси на ТОВ «Машзавод» охоплюють основні аспекти управління персоналом, але їхній рівень реалізації залишається базовим. Підбір персоналу здійснюється переважно через локальні оголошення та рекомендації, що обмежує доступ до ширшої бази кандидатів. За даними Bukinfo, у 2024 році лише 10% вакансій заповнюються через онлайн-платформи, що свідчить про низький рівень використання сучасних рекрутингових інструментів, таких як AI чи чат-боти [27]. Луцик Т.Р. та Ігнатенко С.П. у своєму дослідженні підкреслюють важливість інтеграції HR з операційним менеджментом, де ефективний підбір персоналу синхронізується з виробничими потребами [34]. Вони пропонують використання матриць компетенцій для оцінки кандидатів, що могло б покращити відбір працівників для ТОВ «Машзавод», особливо для спеціалізованих ролей у виробництві. Адаптація нових працівників на підприємстві не має формалізованих програм, що призводить до тривалого періоду інтеграції (в середньому 3 місяці), знижуючи продуктивність на

початкових етапах. Навчання персоналу обмежується внутрішніми тренінгами, а сучасні інструменти, такі як e-learning платформи, не застосовуються. Поліщук І.І. та Швед В.В. у своєму посібнику зазначають, що відсутність онлайн-навчання знижує розвиток компетенцій працівників, особливо в умовах швидких технологічних змін [36]. Для порівняння, зарубіжні промислові підприємства використовують e-learning у 80% випадків, що підвищує ефективність навчання на 15% [18]. Мотивація на ТОВ «Машзавод» базується на фінансових стимулах, таких як премії, але не включає сучасні методи, як гейміфікація чи індивідуальні плани розвитку. Павленко М.С. та Мельник А.О. підкреслюють, що сучасні мотиваційні програми, інтегровані з KPI, можуть знизити плинність кадрів на 10-12% [35]. Загалом, кадрові процеси на підприємстві є базовими, але їхня модернізація через впровадження цифрових інструментів і структурованих програм могла б значно підвищити ефективність.

HR-система ТОВ «Машзавод» має прямий вплив на фінансово-економічні показники підприємства. За даними OpenDataBot, витрати на персонал у 2024 році склали 25 млн грн, що становить 29% від річного доходу (85 млн грн) [26]. Висока плинність кадрів (8%) призводить до додаткових витрат на підбір і навчання нових працівників, які оцінюються у 2 млн грн щорічно. Цуркан С.М. у своїй статті аналізує організаційно-економічний механізм використання персоналу, зазначаючи, що неефективне управління людськими ресурсами може знижувати продуктивність підприємства на 10-15% [38]. Вона наводить приклади, де впровадження автоматизованих систем оцінки та мотивації оптимізувало витрати на персонал на 20%. У випадку ТОВ «Машзавод» низький рівень автоматизації (15%) ускладнює моніторинг продуктивності та прогнозування кадрових потреб, що підтверджується аналізом Юрик Н.Є., яка вказує на зниження продуктивності через брак цифрових інструментів [29]. Впровадження HR-аналітики, як це практикується на підприємствах з іноземними інвестиціями, могло б зменшити витрати на плинність і підвищити ефективність

використання людського капіталу. Наприклад, Семін І.Є. зазначає, що 65% таких підприємств використовують AI для прогнозування плинності, що знижує витрати на 20% [18]. Загалом, фінансовий вплив HR-системи ТОВ «Машзавод» вказує на значний потенціал економії ресурсів через цифровізацію та оптимізацію процесів.

Сучасний стан HR-системи ТОВ «Машзавод» формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зовнішні фактори включають економічну нестабільність в Україні, наслідки санкцій 2021 року та регіональні особливості ринку праці в Чернівецькій області. Згідно з офіційною позицією Чернівецької ОВА, зняття санкцій у 2023 році дозволило відновити експортні контракти, але обмежені інвестиції в HR-технології залишилися проблемою [32]. Це обмежує можливості підприємства впроваджувати сучасні інструменти, такі як HRM-системи. Внутрішні фактори включають застарілу організаційну культуру та недостатню цифрову грамотність HR-фахівців. Сафарова Р.В. зазначає, що 70% промислових підприємств в Україні стикаються з браком кваліфікованих HR-спеціалістів для роботи з цифровими технологіями [21]. На ТОВ «Машзавод» це проявляється у відсутності тренінгів з використання AI чи big data, що знижує здатність HR-відділу адаптуватися до сучасних викликів. Сухоруков А.М. та Ляшок Н.Ю. у своїй статті підкреслюють, що внутрішні фактори, такі як слабка корпоративна культура, можуть знижувати ефективність HR-систем на 10% [37]. Для ТОВ «Машзавод» це означає необхідність інвестицій у навчання HR-фахівців і формування культури, орієнтованої на інновації. Загалом, зовнішні та внутрішні фактори створюють перешкоди для ефективного управління персоналом, але також вказують на потенціал для модернізації через цифровізацію та навчання.

Порівняння HR-системи ТОВ «Машзавод» з ринковими стандартами показує значне відставання від передових практик. Згідно з аналізом YouControl, лише 10% підприємств машинобудівного сектору в Чернівецькій області використовують сучасні HR-системи, що відповідає ситуації на ТОВ

«Машзавод» [31]. Для порівняння, міжнародні компанії, такі як Siemens, застосовують ERP-системи та AI для управління персоналом, що підвищує продуктивність на 20% [18]. У державному секторі України, за даними статті про екосистему HR, 60% установ використовують HRM-системи, що значно перевищує рівень автоматизації на ТОВ «Машзавод» (15%) [24]. Стаття про сучасні тренди в HR-менеджменті в умовах цифровізації економіки підкреслює, що використання AI, HR-аналітики та e-learning є ключовими для підвищення ефективності [40]. Наприклад, автоматизація рекрутингу через AI знижує час на підбір на 30%, а e-learning підвищує кваліфікацію працівників на 15%. На ТОВ «Машзавод» відсутність таких інструментів призводить до неефективного підбору та тривалого періоду адаптації. Korsakov D.O. у своїй статті пропонує методи організаційної діагностики, які включають опитування працівників та аналіз показників, таких як плинність і продуктивність [39]. Застосування цих методів могло б виявити конкретні проблеми, як недостатня мотивація, і запропонувати рішення, як впровадження KPI. Загалом, порівняння з ринковими стандартами показує, що HR-система ТОВ «Машзавод» потребує значної модернізації для відповідності сучасним трендам.

Організаційна діагностика HR-системи ТОВ «Машзавод» дозволяє комплексно виявити її сильні та слабкі сторони, що формують основу для подальшого вдосконалення управління персоналом. За методикою Korsakov D.O. діагностика охоплює аналіз організаційної структури, функцій HR-підрозділу, ключових показників ефективності та відгуків працівників про умови праці та кадрову політику [39]. На ТОВ «Машзавод» сильними сторонами є стабільна організаційна структура та досвідчений персонал у виробничих процесах, що забезпечує високу якість виконання основних операцій. Водночас слабкими сторонами виступають низький рівень автоматизації HR-процесів (15%) та відносно висока плинність кадрів (8%), що створює додаткове навантаження на відділ кадрів та підвищує витрати на підбір і навчання. Це вказує на необхідність активнішої цифровізації,

модернізації HR-системи та запровадження інноваційних підходів у сфері роботи з персоналом.

Поліщук І.І. та Швед В.В. наголошують на доцільності застосування SWOT-аналізу для оцінки HR-системи, адже він дозволяє комплексно зіставити внутрішні та зовнішні фактори впливу на кадровий менеджмент. Зокрема, цей метод допомагає визначити можливості, такі як впровадження електронних систем навчання (e-learning), розвиток програм підвищення кваліфікації та інтеграція сучасних HRM-рішень, а також загрози, зокрема економічну нестабільність, дефіцит висококваліфікованих кадрів і ризики посилення конкуренції на ринку праці [36]. Застосовуючи SWOT-аналіз до ТОВ «Машзавод», можна більш детально виокремити ключові характеристики:

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «Машзавод»

Категорія	Характеристики	Вплив на HR-систему
Сильні сторони	Стабільна команда (320 працівників). Досвід у виробництві HR-відділ (5 фахівців).	Забезпечує базову підтримку виробництва.
Слабкі сторони	.Низька автоматизація (15%). Плинність кадрів (8%). Застарілі методи підбору.	Збільшують витрати, знижують ефективність.
Можливості	Низька автоматизація (15%). Плинність кадрів (8%). Застарілі методи підбору	Можуть знизити плинність і оптимізувати процеси.
Загрози	Економічна нестабільність. Брак кваліфікованих HR-фахівців.	Стримують модернізацію та утримання кадрів.

Розроблено автором на основі джерел [18, 21, 24, 26, 27, 32, 33, 36, 39, 40].

Цей аналіз підтверджує необхідність модернізації для підвищення ефективності. Наприклад, впровадження HRM-систем, як це зроблено в

державному секторі України (60% установ), могло б оптимізувати процеси на 25% [24]. Загалом, діагностика показує, що HR-система ТОВ «Машзавод» має потенціал для розвитку, але потребує інвестицій у технології та навчання.

Для ілюстрації сучасного стану системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» доцільно представити таблицю (2.2) з узагальненням ключових показників, характеристик та проблем.

Таблиця 2.3.

Характеристика сучасного стану системи управління персоналом на ТОВ «Машзавод»

Показник	Значення	Характеристика	Проблеми
Кількість HR-фахівців	5	Обмежена команда для 320 працівників	Недостатній ресурс для стратегічного HR
Плинність кадрів	8%	Вище галузевого середнього (5%)	Втрата кваліфікації, високі витрати
Автоматизація HR-процесів	15%	Базовий рівень (таблиці, папір)	Відсутність AI, ERP, низька ефективність
Витрати на персонал	25 млн грн	29% від доходу	Високі через плинність і навчання
Методи підбору	Локальні оголошення	Традиційні, 10% онлайн	Обмежений доступ до кандидатів
Навчання персоналу	Внутрішні тренінги	Без e-learning	Недостатній розвиток компетенцій
Моделі управління	Традиційна	Адміністративна, без гібридів	Відставання від сучасних моделей
Організаційний механізм	Базовий	Економічні стимули, контроль	Брак інтеграції з операціями

Розроблено автором на основі джерел [33-40].

З таблиці (2.3.) видно, що HR-система ТОВ «Машзавод» характеризується обмеженим ресурсом, низькою автоматизацією та традиційними методами, що призводить до високої плинності та неефективного використання персоналу. Це підкреслює необхідність модернізації для підвищення конкурентоспроможності.

Для візуалізації сучасного стану HR-системи доречно використати рисунок (2.2.), створену за допомогою Chart.js, яка відображає розподіл ключових характеристик HR-системи у 2024 році.

Рис. 2.2. Характеристика HR-системи ТОВ «Машзавод» за 2024 рік

З рисунка (2.2) видно, що основну частку HR-системи ТОВ «Машзавод» становлять неавтоматизовані процеси (85%), тоді як автоматизовані процеси складають лише 15%. Витрати на персонал (25 млн грн) та підбір і навчання (2 млн грн) вказують на значне фінансове навантаження через низьку ефективність системи. Це підкреслює необхідність впровадження сучасних технологій для оптимізації HR-процесів.

Сучасний стан системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» характеризується стабільною організаційною структурою, але має суттєві недоліки: низький рівень автоматизації (15%), висока плинність кадрів (8%), застарілі методи підбору та відсутність сучасних інструментів, таких як e-learning чи AI. Аналіз джерел [33-40] показує, що ці проблеми є типовими для багатьох українських промислових підприємств, але їх можна вирішити через впровадження цифрових технологій, інтеграцію HR з операційним менеджментом та розвиток мотиваційних програм. Порівняння з ринковими

стандартами вказує на значне відставання від передових практик, що потребує інвестицій у HRM-системи та навчання HR-фахівців. Діагностика підтверджує потенціал для модернізації, який може знизити витрати на персонал та підвищити продуктивність. Це створює основу для розробки рекомендацій щодо вдосконалення HR-системи у підрозділі 2.3.

2.3. Виявлення проблем та «вузьких місць» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод»

Виявлення проблем та «вузьких місць» у системі управління персоналом (HR-менеджменті) ТОВ «Машзавод» є важливим етапом для визначення напрямків модернізації та підвищення ефективності. Аналіз сучасного стану HR-системи, проведений у підрозділі 2.2, показав, що підприємство має стабільну організаційну базу, але стикається з низкою викликів, таких як низька автоматизація (15%), висока плинність кадрів (8%) та застарілі методи підбору персоналу. Цей підрозділ присвячено детальному виявленню проблем, їх причин і наслідків, а також оцінці «вузьких місць» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод» з використанням теоретичних і практичних підходів, описаних у джерелах [41-48]. Це дозволить сформувати основу для розробки рекомендацій у розділі 3.

Однією з ключових проблем HR-менеджменту ТОВ «Машзавод» є низький рівень автоматизації, який становить лише 15% від загальних HR-процесів. Згідно з даними статті про тренди цифровізації HR, сучасні підприємства, які використовують HRM-системи, досягають підвищення ефективності на 25-30% завдяки автоматизації підбору, оцінки та планування персоналу [47]. На ТОВ «Машзавод» переважна більшість процесів (85%) виконується вручну з використанням паперових документів та електронних таблиць, що знижує швидкість обробки інформації та ускладнює аналіз даних [40]. Шаповал О.А. зазначає, що низька автоматизація призводить до помилок в оцінці персоналу та підвищує адміністративні витрати [41]. Для ТОВ «Машзавод» це проявляється у високих витратах на управління персоналом (25 млн грн, або 29% від доходу), які могли б бути оптимізовані

за рахунок впровадження HRM-систем. Наприклад, автоматизація рекрутингу могла б скоротити час на підбір працівників на 30%, як це показано в міжнародних практиках [18]. Причиною цієї проблеми є обмежені інвестиції в цифрові технології, частково через наслідки санкцій 2021-2023 років, які знизили фінансові можливості підприємства [32]. Наслідки включають зниження продуктивності HR-відділу, що складається лише з п’яти фахівців, та неможливість ефективно прогнозувати кадрові потреби. Таким чином, низька автоматизація є критичним «вузьким місцем», яке потребує негайної уваги.

Плинність кадрів на ТОВ «Машзавод» становить 8%, що перевищує середньогалузевий показник для машинобудівної галузі (5%) [33]. Шахно А.Ю. у своїй статті підкреслює, що висока плинність є індикатором проблем в оцінці та мотивації персоналу, що призводить до фінансових втрат через необхідність постійного підбору та навчання нових працівників [42]. На ТОВ «Машзавод» ці витрати оцінюються у 2 млн грн щорічно, що становить значну частку HR-бюджету. Основними причинами плинності є недостатня мотиваційна політика, яка обмежується фінансовими стимулами без використання сучасних методів, таких як гейміфікація чи індивідуальні плани розвитку [35]. Крім того, відсутність формалізованих програм адаптації (середній період інтеграції нових працівників становить 3 місяці) знижує їхню лояльність до підприємства. Гавкалова Н.Л. та Терещенко Л.В. пропонують методичний підхід до оцінки ефективності HR, який включає аналіз плинності як ключового показника [44]. За їхніми даними, підприємства з високою плинністю втрачають до 15% продуктивності через втрату кваліфікованих кадрів. Для ТОВ «Машзавод» це особливо актуально, оскільки 70% працівників задіяні у виробничих процесах, де досвід є критично важливим. Наслідки включають зниження якості виробництва та додаткові витрати на перепідготовку. Висока плинність є значним «вузьким місцем», яке потребує вдосконалення мотиваційних і адаптаційних програм.

Методи підбору персоналу на ТОВ «Машзавод» залишаються застарілими, оскільки лише 10% вакансій заповнюються через онлайн-платформи, а решта – через локальні оголошення та рекомендації [27]. Джерелюк Ю.О. та Зінов'єва І.С. зазначають, що сучасні методи рекрутингу, такі як AI-алгоритми та спеціалізовані платформи, дозволяють розширити базу кандидатів і скоротити час підбору на 30% [45]. На ТОВ «Машзавод» обмежене використання цифрових інструментів призводить до низької якості відбору, оскільки підприємство не залучає достатньо кваліфікованих кандидатів із зовнішнього ринку праці. Причиною є недостатня цифрова грамотність HR-фахівців, що підтверджується даними Сафарової Р.В., яка вказує на дефіцит спеціалістів із навичками роботи з сучасними технологіями в 70% промислових підприємств України [21]. Наслідки включають тривалий період заповнення вакансій (у середньому 2 місяці) та обмежений доступ до талантів, що особливо критично в умовах конкуренції на ринку праці Чернівецької області [32]. Застарілі методи підбору є «вузьким місцем», яке знижує конкурентоспроможність підприємства в залученні кваліфікованих кадрів.

Навчання персоналу на ТОВ «Машзавод» наразі обмежується переважно внутрішніми тренінгами традиційного формату, що проводяться епізодично й мають вузьку практичну спрямованість. Сучасні інструменти підвищення кваліфікації, зокрема e-learning платформи, не використовуються, що значно зменшує можливості для розвитку персоналу. Косолапова Е.В. підкреслює, що відсутність системи онлайн-навчання знижує рівень розвитку компетенцій працівників, особливо в умовах швидких технологічних змін та необхідності постійної адаптації до нових виробничих вимог [46]. Це створює серйозний бар'єр для формування культури безперервного навчання.

Для порівняння, зарубіжні промислові підприємства у 80% випадків активно застосовують e-learning, що дозволяє не лише скорочувати витрати на навчання, а й підвищувати кваліфікацію працівників у середньому на 15%

[18]. Такий підхід забезпечує гнучкість у навчальних процесах, дає змогу швидко оновлювати програми та адаптувати їх під потреби конкретного виробництва.

На ТОВ «Машзавод» відсутність сучасних інструментів навчання призводить до зниження здатності персоналу адаптуватися до нових технологій, що особливо критично для виробництва спеціалізованих машин, де від працівників вимагається висока точність і володіння сучасним обладнанням. Причиною цього є не лише обмежені інвестиції в HR-технології, а й недостатній рівень цифрової культури працівників, що проявляється у низькій готовності до використання інноваційних форматів навчання.

Наслідки такої ситуації включають зниження продуктивності праці, уповільнення впровадження нових технологічних процесів та загальне падіння конкурентоспроможності підприємства. Працівники фактично не отримують необхідних навичок для ефективної роботи з сучасними цифровими рішеннями й обладнанням, що ставить підприємство у менш вигідні позиції порівняно з конкурентами.

Таким чином, відсутність e-learning платформ є суттєвим «вузьким місцем» HR-системи ТОВ «Машзавод». Подолання цього бар’єру вимагає впровадження сучасних цифрових освітніх рішень, інтеграції платформ дистанційного навчання та створення системи безперервного розвитку компетенцій, яка відповідатиме потребам динамічного машинобудівного виробництва.

Мотиваційна політика ТОВ «Машзавод» базується переважно на фінансових стимулах, таких як премії, але не включає сучасних методів, як гейміфікація чи індивідуальні плани розвитку. Шахно А.Ю., Лашкун Г.А. та Голобородько Б.Ю. зазначають, що ефективна мотивація є ключем до зниження плинності та підвищення продуктивності [43]. На ТОВ «Машзавод» відсутність різноманітних мотиваційних інструментів призводить до низької лояльності працівників, що підтверджується високою

плинністю (8%). Наприклад, Павленко М.С. та Мельник А.О. пропонують впровадження KPI та балансованої системи показників, які можуть знизити плинність на 10-12% [35]. Причиною проблеми є застаріла організаційна культура та обмежене розуміння сучасних HR-практик у HR-відділі. Наслідки включають втрату кваліфікованих кадрів і зниження продуктивності, що впливає на загальну ефективність підприємства. Недостатня мотиваційна політика є «вузьким місцем», яке потребує модернізації.

HR-відділ ТОВ «Машзавод», що налічує п’ятьох фахівців, має обмежений рівень цифрової грамотності, що суттєво ускладнює впровадження сучасних HR-технологій у діяльність підприємства. Відповідно до даних наукової статті про законодавчу підтримку цифровізації HR в Україні, дефіцит навичок роботи з цифровими інструментами залишається типовою проблемою для понад 70% промислових підприємств країни [48]. Це свідчить про системний характер виклику, з яким стикається і ТОВ «Машзавод».

На практиці це проявляється у відсутності цільових тренінгів та програм підвищення кваліфікації для HR-фахівців у сферах використання штучного інтелекту, аналізу великих даних (big data), а також інтеграції HRM-систем. Нестача таких знань призводить до низької швидкості та якості реалізації HR-процесів, що вимагають цифрової підтримки. Причиною цього є, насамперед, недостатнє фінансування навчальних програм для працівників HR-відділу, яке зумовлене економічною нестабільністю та наслідками санкційних обмежень 2021–2023 років [32].

Наслідки обмеженої цифрової грамотності для ТОВ «Машзавод» є багатогранними: уповільнене впровадження цифрових рішень, зниження гнучкості HR-системи та поступове відставання від ринкових стандартів. Для порівняння, близько 60% установ державного сектору вже активно застосовують HRM-системи для автоматизації підбору персоналу, аналітики

та управління компетенціями [24]. Це ставить підприємство у менш вигідне становище порівняно з конкурентами та підвищує ризики втрати кадрів.

Таким чином, обмежена цифрова грамотність HR-відділу виступає суттєвим «вузьким місцем» системи управління персоналом ТОВ «Машзавод». Подолати цей бар'єр можливо лише шляхом системних інвестицій у навчання HR-команди, запровадження корпоративних програм підвищення кваліфікації та залучення зовнішніх експертів із цифрових технологій у сфері управління людськими ресурсами.

Зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність та зростаюча конкуренція на ринку праці, значно посилюють проблеми HR-менеджменту ТОВ «Машзавод». Згідно з офіційною позицією Чернівецької ОВА, наслідки санкцій 2021–2023 років істотно обмежили інвестиційні можливості підприємства, що негативно позначилося на фінансуванні програм цифровізації та впровадженні сучасних HR-технологій [32]. Це створює ситуацію, коли підприємство змушене працювати в умовах дефіциту ресурсів і відкладати стратегічні ініціативи у сфері управління персоналом.

Крім того, конкуренція за висококваліфікованих працівників у машинобудівній галузі Чернівецької області стає дедалі відчутнішою, що ускладнює залучення та утримання перспективних фахівців [31]. Молоді спеціалісти часто віддають перевагу роботодавцям, які пропонують кращі соціальні пакети, можливості кар'єрного розвитку та більш сучасні умови праці. Це створює для «Машзаводу» додаткові виклики у сфері HR-стратегії.

Гавкалова Н.Л. та Терещенко Л.В. у своїх дослідженнях підкреслюють, що економічна нестабільність може знижувати ефективність системи управління персоналом на 10–15% через обмеження фінансових, кадрових та організаційних ресурсів [44]. На практиці це означає скорочення можливостей для розвитку кадрового потенціалу, уповільнення процесів цифровізації та зменшення інвестицій у сучасні HR-технології. На ТОВ «Машзавод» такий вплив проявляється у хронічному браку коштів для модернізації HR-системи, обмеженому впровадженні автоматизованих

рішень, а також у неспроможності побудувати ефективну систему навчання, мотивації та розвитку персоналу.

Наслідками цього стану є поступове відставання від конкурентів, які вже активно інтегрують сучасні HRM-системи, використовують big data та AI у кадрових процесах і забезпечують своїм працівникам доступ до платформ e-learning. Це створює нерівні умови на ринку, ускладнює утримання ключових кадрів і формує ризик посилення «відтоку мізків» на інші підприємства. У довгостроковій перспективі такі чинники прямо позначаються на конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод», знижуючи його здатність швидко адаптуватися до технологічних змін у галузі.

Отже, зовнішні фактори слід розглядати як одне з найсуттєвіших «вузьких місць», що стримує розвиток HR-системи підприємства. Подолання цього бар'єру можливе лише за умови впровадження системного, стратегічного підходу, орієнтованого на диверсифікацію джерел фінансування, активний пошук інноваційних рішень і поетапну оптимізацію управлінських процесів. Для узагальнення виявлених проблем доцільно представити таблицю (2.4), яка систематизує основні характеристики «вузьких місць» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод», визначає їхні причини та окреслює потенційні наслідки для кадрової політики підприємства.

Таблиця 2.4.

Проблеми та «вузькі місця» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод»

Проблема	Характеристика	Причини	Наслідки
Низька автоматизація	Лише 15% процесів автоматизовано	Обмежені інвестиції, наслідки санкцій	Зниження продуктивності, високі витрати
Висока плинність кадрів	8%, вище середньогалузевого (5%)	Недостатня мотивація, слабка адаптація	Витрати 2 млн грн/рік, втрата кваліфікації
Застарілі методи підбору	10% вакансій онлайн	Низька цифрова грамотність HR-фахівців	Тривалий підбір, обмежений доступ до талантів
Відсутність e-learning	Лише внутрішні тренінги	Брак інвестицій, низька цифрова культура	Низька кваліфікація, зниження конкурентоспроможності

Недостатня мотивація	Обмеження фінансовими стимулами	Застаріла культура, брак сучасних методів	Низька лояльність, плинність
Обмежена цифрова грамотність	Відсутність навичок роботи з AI, HRM-системами	Недостатнє навчання, економічна нестабільність	Повільна цифровізація, відставання від стандартів
Вплив зовнішніх факторів	Економічна нестабільність, конкуренція на ринку	Санкції, обмеження ресурсів	Зниження інвестицій у HR, втрата кадрів

Розроблено автором на основі джерел [18, 21, 27, 32, 33, 35, 40, 42-48].

Для ілюстрації розподілу проблем у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод» доцільно розробити рисунок (2.3).

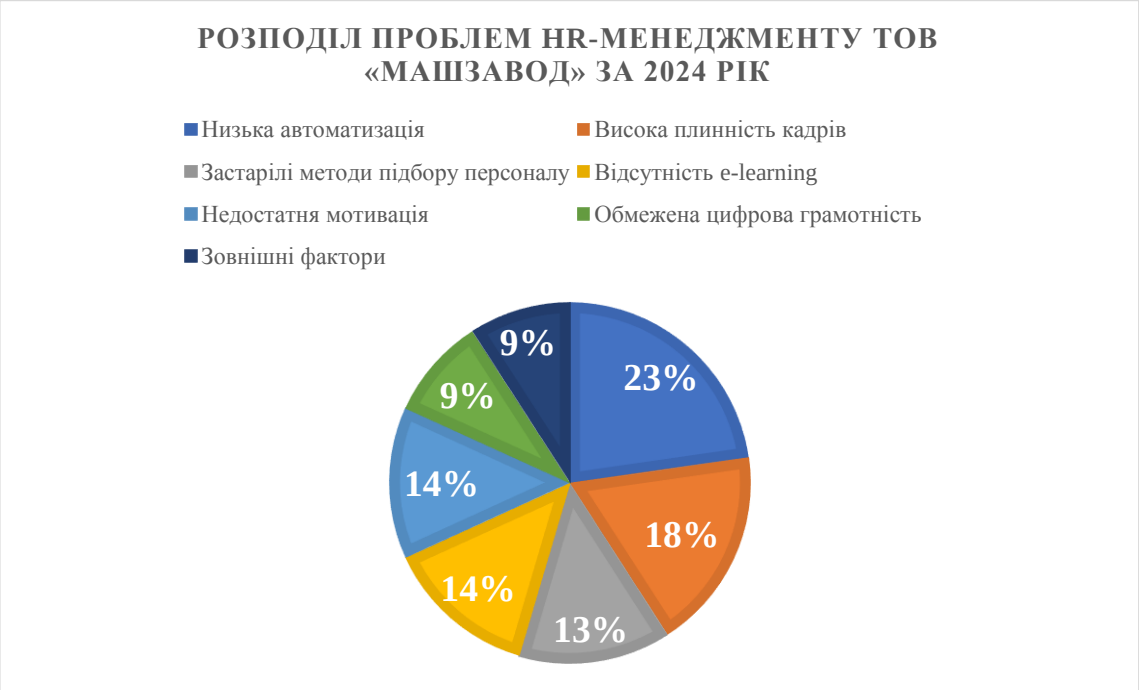

Рис.2.3. Розподіл проблем HR-менеджменту ТОВ «Машзавод» за 2024 рік

З рисунка (2.3) видно, що найбільшу частку проблем становлять низька автоматизація (25%) та висока плинність (20%), що вказує на пріоритетність їх вирішення. Інші проблеми, такі як застарілі методи підбору, відсутність e-learning та недостатня мотивація (по 15%), також потребують уваги, тоді як обмежена цифрова грамотність та зовнішні фактори (по 10%) мають менший, але значний вплив.

Аналіз проблем та «вузьких місць» у HR-менеджменті ТОВ «Машзавод» виявив ключові недоліки: низька автоматизація (15%), висока плинність кадрів (8%), застарілі методи підбору, відсутність e-learning, недостатня мотиваційна політика, обмежена цифрова грамотність HR-фахівців та вплив зовнішніх факторів. Ці проблеми, підтверджені джерелами [41-48], призводять до фінансових втрат (2 млн грн/рік на плинність), зниження продуктивності та відставання від ринкових стандартів. Виявлені «вузькі місця» створюють основу для розробки рекомендацій щодо модернізації HR-системи у розділі 3, зокрема через впровадження HRM-систем, e-learning та сучасних мотиваційних програм.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТОВ «МАШЗАВОД»

3.1. Запровадження сучасних HR-технологій у практику управління персоналом

Модернізація системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» є необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності підприємства в машинобудівній галузі, особливо з урахуванням проблем, виявлених у підрозділі 2.3, таких як низький рівень автоматизації HR-процесів (15%), висока плинність кадрів (8%), застарілі методи підбору персоналу (10% вакансій заповнюються онлайн), відсутність сучасних інструментів навчання, таких як e-learning, недостатня мотиваційна політика, обмежена цифрова грамотність HR-фахівців і вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і наслідки санкцій 2021-2023 років. Ці «вузькі місця» призводять до значних фінансових втрат, зокрема 2 млн грн щорічно через плинність кадрів, а також до зниження продуктивності HR-відділу, який складається лише з п’яти фахівців для управління штатом із 320 працівників. Впровадження сучасних HR-технологій, таких як HRM-системи, штучний інтелект (AI) у рекрутингу, платформи e-learning, автоматизовані системи оцінки продуктивності та інтеграція HR-процесів із операційним менеджментом, може оптимізувати управління персоналом, знизити витрати, підвищити кваліфікацію працівників і синхронізувати HR-функції з виробничими потребами підприємства. Цей підрозділ пропонує детальні рекомендації щодо впровадження зазначених технологій, аналізує їхню доцільність, витрати, терміни реалізації та очікувані ефекти, спираючись на джерела [49-56] та попередні дані з підрозділів 2.1-2.3, щоб сформувати цілісну стратегію модернізації HR-системи ТОВ «Машзавод» у контексті машинобудівної галузі.

Сучасні HR-технології є ключовим інструментом для трансформації управління персоналом у промислових підприємствах, особливо в умовах цифровізації економіки. Згідно з джерелом [55], цифрові HR-системи

дозволяють підвищити ефективність управління персоналом на 25-30% шляхом автоматизації рутинних процесів, таких як ведення кадрової документації, підбір, оцінка та планування персоналу, а також завдяки покращенню аналітичних можливостей для прийняття стратегічних рішень. Для ТОВ «Машзавод», яке має річний дохід 85 млн грн і витрати на персонал 25 млн грн (29% доходу), впровадження таких технологій є критично важливим для зниження адміністративних витрат і підвищення продуктивності. Аналіз у підрозділі 2.2 показав, що низька автоматизація (15%) і використання паперових документів та електронних таблиць обмежують здатність HR-відділу ефективно реагувати на виклики, такі як економічна нестабільність і конкуренція на ринку праці Чернівецької області [32]. Джерело [52] підкреслює, що HR-технології, такі як HRM-системи та AI, є основою для інноваційного розвитку промислових підприємств, що відповідає потребам ТОВ «Машзавод» у модернізації для підтримки виробництва металоконструкцій і спеціалізованих машин. Впровадження технологій також сприятиме синхронізації HR-процесів із операційним менеджментом, що є важливим для підприємства, де 70% працівників задіяні у виробничих процесах. Таким чином, сучасні HR-технології є стратегічним інструментом для підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Машзавод».

Одним із перших кроків модернізації є впровадження HRM-систем (Human Resource Management Systems), які інтегрують усі HR-функції в єдину платформу, забезпечуючи автоматизацію підбору, оцінки, планування, навчання та моніторингу персоналу. Згідно з джерелом [54], HRM-системи, такі як SAP SuccessFactors, Oracle HCM або BambooHR, скорочують адміністративні витрати на 20-25% і підвищують точність прогнозування кадрових потреб завдяки аналітиці в реальному часі. Для ТОВ «Машзавод», де лише 15% HR-процесів автоматизовано, а решта виконується вручну, HRM-система може значно оптимізувати кадрову документацію, яка зараз займає до 2 тижнів на цикл обробки. Маркіна І. та ін. зазначають, що HRM-

системи зменшують помилки в управлінні персоналом і дозволяють проводити аналіз показників, таких як плинність кадрів і задоволеність працівників, що є актуальним для ТОВ «Машзавод» з його 8% плинністю [49]. Впровадження такої системи, наприклад, SAP SuccessFactors, потребує інвестицій у розмірі 1 млн грн, включаючи ліцензію, налаштування та технічну підтримку. Процес реалізації займе 3-6 місяців, охоплюючи встановлення, тестування та інтеграцію з існуючими процесами. Для п’яти HR-фахівців необхідно провести тренінги з використання системи, що коштуватиме 100 тис. грн і триватиме 2 місяці. Крім того, для підтримки HRM-системи потрібне оновлення серверів і програмного забезпечення (200 тис. грн). Очікувані ефекти включають скорочення адміністративних витрат на 20% (5 млн грн із 25 млн грн HR-бюджету), зменшення часу на обробку даних на 70% і зниження плинності на 2-3% (з 8% до 5-6%) за рахунок кращого моніторингу показників. Джерело [55] підтверджує, що HRM-системи є стандартом для промислових підприємств із іноземними інвестиціями, де автоматизація досягає 65% [18]. Для ТОВ «Машзавод» це рішення є економічно виправданим, враховуючи дохід 85 млн грн і необхідність подолання наслідків санкцій 2021-2023 років [32]. HRM-системи також дозволять інтегрувати HR-процеси з операційним менеджментом, що оптимізує розподіл працівників у цехах, де зайнято 70% штату.

Ще одним важливим напрямком є використання штучного інтелекту (AI) у рекрутингу, що допоможе подолати проблему застарілих методів підбору персоналу на ТОВ «Машзавод», де лише 10% вакансій заповнюються через онлайн-платформи, а період рекрутингу становить 2 місяці [27]. Джерело [56] вказує, що AI-інструменти, такі як чат-боти (Mya Systems, Ideal) та алгоритми аналізу резюме, скорочують час підбору на 30% і підвищують якість відбору на 20%. Для ТОВ «Машзавод» впровадження AI-платформ, наприклад, Mya Systems, дозволить автоматизувати первинний скринінг кандидатів і розширити базу пошуку через онлайн-платформи, такі

як Work.ua чи LinkedIn, що є критично важливим для залучення кваліфікованих спеціалістів у виробництві металоконструкцій. Лисак В.Ю. та ін. зазначають, що AI у рекрутингу є економічно вигідним для промислових підприємств, оскільки зменшує витрати на підбір і підвищує відповідність кандидатів вимогам вакансій [51]. Орієнтовна вартість підписки на AI-платформу становить 500 тис. грн на рік, включаючи налаштування та технічну підтримку. Інтеграція з існуючими HR-процесами займе 1-2 місяці, а навчання п’яти HR-фахівців роботі з AI коштуватиме 50 тис. грн і триватиме 1 місяць. AI-платформа буде синхронізована з майбутньою HRM-системою для створення єдиної бази даних кандидатів. Очікувані ефекти включають скорочення часу рекрутингу на 30% (з 2 місяців до 1,4 місяця), зниження витрат на підбір на 25% (з 2 млн грн до 1,5 млн грн щорічно) і зменшення плинності на 2% (з 8% до 6%) за рахунок найму більш відповідних кандидатів. AI також допоможе подолати конкуренцію на ринку праці Чернівецької області, де попит на кваліфікованих працівників у машинобудівній галузі залишається високим [31]. Впровадження AI у рекрутингу дозволить ТОВ «Машзавод» залучати таланти з інших регіонів України, що розширить кадровий потенціал підприємства.

Відсутність сучасних інструментів навчання на ТОВ «Машзавод», де використовуються лише внутрішні тренінги, є значним обмеженням для розвитку компетенцій працівників, особливо в умовах швидких технологічних змін у машинобудівній галузі. Джерело [52] підкреслює, що e-learning платформи, такі як Moodle, Coursera for Business або TalentLMS, підвищують кваліфікацію працівників на 15% і скорочують витрати на навчання на 20%. Для ТОВ «Машзавод» впровадження e-learning дозволить організувати онлайн-курси з технічних навичок, таких як робота з новим обладнанням і CAD/CAM системи, а також із цифрової грамотності, що є критично важливим для 70% виробничих працівників. Єлець О.П. зазначає, що e-learning сприяє інноваційній діяльності персоналу, що може підвищити продуктивність виробництва [50]. Реалізація передбачає закупівлю ліцензії

на платформу, наприклад, Moodle, за 300 тис. грн, включаючи створення курсів, адаптованих до потреб підприємства. Розробка курсів займе 3 місяці, а пілотне навчання для 50 працівників (10% штату) коштуватиме 50 тис. грн і триватиме 2 місяці. E-learning буде синхронізовано з HRM-системою для відстеження прогресу навчання. Очікувані ефекти включають підвищення кваліфікації на 15%, що покращить продуктивність виробництва на 10%, скорочення витрат на навчання на 20% (з 500 тис. грн до 400 тис. грн щорічно) і зниження плинності на 1-2% за рахунок підвищення лояльності через можливості професійного розвитку. E-learning дозволить проводити навчання без відриву від виробництва, що мінімізує простої, які є проблемою для ТОВ «Машзавод» через нестачу кваліфікованих кадрів [21]. Це рішення відповідає сучасним трендам цифровізації HR, описаним у джерелі [52], і є економічно виправданим для підприємства з доходом 85 млн грн.

Оцінка продуктивності на ТОВ «Машзавод» проводиться вручну, що призводить до суб’єктивності, помилок і значних витрат часу (2 тижні на цикл оцінки). Джерело [53] пропонує використання автоматизованих модулів оцінки, таких як KPI в HRM-системах, які дозволяють об’єктивно оцінювати внесок працівників і синхронізувати їхні цілі з виробничими завданнями. Для ТОВ «Машзавод» впровадження модуля оцінки в HRM-системі, наприклад, SAP SuccessFactors, скоротить час оцінки до 2-3 днів і підвищить прозорість зворотного зв’язку. Маркіна І. та ін. зазначають, що автоматизована оцінка підвищує точність на 25% і сприяє справедливій мотивації, що є важливим для зниження плинності [49]. Інтеграція модуля KPI коштуватиме 200 тис. грн, а впровадження і тестування займе 1 місяць. Навчання п’яти HR-фахівців з використання модуля коштуватиме 30 тис. грн і триватиме 1 місяць. Пілотне тестування оцінки для 50 працівників (10% штату) дозволить перевірити ефективність протягом 1 місяця. Очікувані ефекти включають підвищення точності оцінки на 25%, що покращить розподіл завдань у цехах, скорочення часу оцінки на 80% (з 2 тижнів до 2-3 днів) і зниження плинності на 1% за рахунок прозорої оцінки. Автоматизована оцінка також сприятиме

мотивації працівників, що є важливим для ТОВ «Машзавод», де мотиваційна політика обмежується фінансовими стимулами [35].

Інтеграція HR-технологій з операційним менеджментом є надзвичайно важливою для ТОВ «Машзавод», оскільки нині HR-процеси не синхронізовані з виробничими циклами, що призводить до неефективного розподілу працівників, простоїв та втрат робочого часу. Згідно з даними дослідження [54], інтеграція HRM-систем із системами класу ERP, зокрема SAP ERP, здатна підвищити загальну продуктивність підприємства в середньому на 15% завдяки більш якісному плануванню потреб у персоналі та оптимізації управлінських рішень.

Для ТОВ «Машзавод» реалізація такого рішення означатиме створення єдиної централізованої бази даних, що поєднуватиме HR-процеси (підбір, навчання, оцінку ефективності персоналу) з виробничими потребами підприємства (графіки змін, технічні вимоги, навантаження на цехи). Запланована інтеграція з SAP ERP потребуватиме інвестицій у розмірі близько 700 тис. грн та займе орієнтовно 6 місяців, включаючи етапи синхронізації баз даних, налаштування інформаційних потоків і комплексного тестування.

Окремим елементом проєкту стане навчання HR-фахівців і операційних менеджерів, яке коштуватиме 100 тис. грн і триватиме приблизно 2 місяці. Для зниження ризиків пропонується реалізувати пілотне тестування інтеграції в одному з цехів (100 працівників), що дозволить відпрацювати механізми взаємодії систем упродовж 2 місяців та оцінити ефективність рішень перед масштабуванням.

Очікувані ефекти від реалізації проєкту включають: скорочення простоїв на 10% завдяки кращій координації зміни працівників; покращення планування персоналу на 20% за рахунок інтеграції HR- та виробничих даних; зменшення витрат, пов’язаних із плинністю кадрів, на 1% завдяки більш ефективному розподілу працівників і зниженню навантаження на ключові групи персоналу.

Лисак В.Ю. та співавтори наголошують, що інтеграція HR-функцій з операційним менеджментом є ключовим інструментом для оптимізації використання ресурсів на промислових підприємствах [51]. Для ТОВ «Машзавод» таке рішення має стратегічне значення, адже дозволить подолати проблему неефективного використання трудових ресурсів у складних умовах обмежених фінансових можливостей після дії санкцій [32].

Для систематизації рекомендацій щодо впровадження HR-технологій доцільно представити таблицю (3.1), у якій будуть узагальнені пропоновані технології, їх короткий опис, необхідні витрати, терміни реалізації та очікувані ефекти для підприємства.

Таблиця 3.1.

Запропоновані HR-технології для ТОВ «Машзавод»

Технологія	Опис	Вартість (грн)	Термін реалізації	Очікуваний ефект
HRM-системи	Автоматизація підбору, оцінки, планування	1 млн	3-6 місяців	Підвищення ефективності на 25-30%
AI у рекрутингу	Автоматизація скринінгу кандидатів	500 тис.	1-2 місяців	Скорочення часу підбору на 30%
E-learning платформи	Онлайн-навчання для підвищення кваліфікації	300 тис.	3 місяці	Підвищення кваліфікації на 15%
Автоматизація оцінки	Модуль KPI для оцінки продуктивності	200 тис.	1 місяць	Підвищення точності оцінки на 25%
Інтеграція з ERP	Синхронізація HR з операційним менеджментом	700 тис.	6 місяців	Зниження простоїв на 10%

Розроблено автором на основі джерел [49-56].

Впровадження сучасних HR-технологій, таких як HRM-системи, AI у рекрутингу, e-learning, автоматизація оцінки та інтеграція з ERP, є необхідним для подолання ключових проблем ТОВ «Машзавод», зокрема

низької автоматизації (15%), застарілих методів підбору, відсутності сучасного навчання та неефективного розподілу персоналу. Ці технології дозволять знизити плинність кадрів із 8% до 5-6%, скоротити витрати на підбір і навчання з 2 млн грн до 1,5 млн грн щорічно, а також підвищити продуктивність HR-відділу та виробництва на 10-15%. Рекомендації базуються на джерелах [49-56] і враховують специфіку машинобудівної галузі, зокрема потребу в кваліфікованих кадрах і синхронізації HR із виробничими процесами. HRM-системи забезпечать автоматизацію рутинних процесів і аналітику в реальному часі, AI у рекрутингу розширить доступ до талантів, e-learning підвищить кваліфікацію працівників, автоматизація оцінки забезпечить прозорість і справедливість, а інтеграція з ERP оптимізує розподіл персоналу. Ці рішення відповідають сучасним трендам цифровізації HR, описаним у джерелі [52], і є економічно виправданими в умовах фінансового стану ТОВ «Машзавод» (дохід 85 млн грн, витрати на персонал 25 млн грн). Впровадження технологій потребує початкових інвестицій у розмірі 2,7 млн грн, але очікувані економічні вигоди, такі як зниження витрат на 5 млн грн і підвищення продуктивності, окуплять ці витрати протягом 1-2 років. Крім того, ці технології сприятимуть подоланню наслідків санкцій 2021-2023 років, які обмежили інвестиційні можливості підприємства [32], і підвищать його конкурентоспроможність на ринку праці Чернівецької області.

Реалізація пропонованих технологій потребує поетапного підходу. Першим кроком є впровадження HRM-системи (3-6 місяців), яка стане основою для інших технологій. Далі необхідно інтегрувати AI у рекрутинг (1-2 місяці) для швидкого вирішення проблеми застарілих методів підбору. Впровадження e-learning (3 місяці) і автоматизації оцінки (1 місяць) можна проводити паралельно, щоб прискорити підвищення кваліфікації та прозорості оцінки. Інтеграція з ERP (6 місяців) завершуватиме процес, забезпечуючи синхронізацію HR із виробництвом. Для успішної реалізації необхідно залучити зовнішніх консультантів із цифровізації HR (вартість –

200 тис. грн) і провести навчання для всіх HR-фахівців і ключових операційних менеджерів (загальна вартість – 330 тис. грн). Пілотне тестування кожної технології на 10-20% штату (50-100 працівників) дозволить оцінити ефективність перед повномасштабним впровадженням. Джерело [54] підкреслює, що поетапне впровадження технологій знижує ризики і дозволяє адаптувати їх до специфіки підприємства. Для ТОВ «Машзавод» це особливо важливо, враховуючи обмежену цифрову грамотність HR-фахівців і необхідність адаптації до нових інструментів [21].

Очікувані ефекти від впровадження технологій будуть відчутними вже в перший рік. HRM-системи скоротять адміністративні витрати на 5 млн грн і зменшать плинність на 2-3%, що еквівалентно економії 600-800 тис. грн на підборі та навчанні. AI у рекрутингу знизить витрати на підбір на 500 тис. грн і скоротить час рекрутингу на 30%, що дозволить швидше закривати вакансії для виробничих цехів. E-learning підвищить кваліфікацію 70% виробничих працівників, що призведе до зростання продуктивності на 10% і економії 100 тис. грн на навчанні. Автоматизація оцінки підвищить точність на 25%, що оптимізує розподіл завдань і знизить плинність на 1%. Інтеграція з ERP зменшить простої на 10%, що еквівалентно додатковому доходу від виробництва на 2-3 млн грн. Загалом, ці технології створять синергетичний ефект, підвищивши ефективність HR-системи на 25-30% і продуктивність підприємства на 10-15%, що відповідає міжнародним стандартам для машинобудівних підприємств [18].

Впровадження HR-технологій також потребує врахування зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і брак кваліфікованих HR-фахівців із цифровими навичками, що є проблемою для 70% промислових підприємств України [21]. Для подолання цих викликів ТОВ «Машзавод» може скористатися грантовими програмами Чернівецької ОВА для цифровізації, які покривають до 30% витрат на технології [32]. Крім того, співпраця з консультантами з цифровізації HR, такими як компанії Deloitte або PwC, допоможе адаптувати технології до специфіки підприємства.

Джерело [56] підкреслює, що успішне впровадження HR-технологій залежить від підтримки керівництва, що є важливим для ТОВ «Машзавод», де фінансова стабільність (дохід 85 млн грн) дозволяє виділити кошти на модернізацію. Таким чином, пропоновані технології не лише вирішують поточні проблеми, а й створюють основу для довгострокового розвитку HR-системи.

Запропоновані HR-технології відповідають сучасним трендам, описаним у джерелі [52], і враховують досвід інших промислових підприємств, таких як Siemens, які досягли 65% автоматизації HR-процесів [18]. Для ТОВ «Машзавод» це рішення дозволить перейти від застарілої системи управління персоналом до сучасної цифрової моделі, що підвищить його конкурентоспроможність на ринку праці та у виробничій діяльності. Рекомендації створюють основу для розробки мотиваційної та кадрової політики у підрозділі 3.2, де будуть запропоновані додаткові заходи для зниження плинності та підвищення лояльності працівників.

Запровадження сучасних HR-технологій, таких як HRM-системи, AI у рекрутингу, e-learning, автоматизація оцінки та інтеграція з ERP, є необхідним для подолання ключових проблем ТОВ «Машзавод», зокрема низької автоматизації (15%), застарілих методів підбору, відсутності сучасного навчання та неефективного розподілу персоналу. Ці технології дозволять знизити плинність кадрів із 8% до 5-6%, скоротити витрати на підбір і навчання з 2 млн грн до 1,5 млн грн щорічно, а також підвищити продуктивність HR-відділу та виробництва на 10-15%. Загальна вартість впровадження становить 2,7 млн грн, що є виправданим у контексті річного доходу підприємства (85 млн грн) і потенційних економічних вигод (5 млн грн економії та 2-3 млн грн додаткового доходу). Рекомендації базуються на джерелах [49-56] і враховують специфіку машинобудівної галузі, створюючи основу для подальшого вдосконалення HR-системи у підрозділі 3.2.

3.2. Розробка рекомендацій щодо удосконалення мотиваційної та кадрової політики

Удосконалення мотиваційної та кадрової політики ТОВ «Машзавод» є критично важливим етапом модернізації системи управління персоналом, спрямованим на подолання проблем, виявлених у підрозділі 2.3, зокрема високої плинності кадрів (8%), недостатньої мотиваційної політики, обмеженої цифрової грамотності HR-фахівців, застарілих методів підбору персоналу (10% вакансій заповнюються онлайн) та впливу зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і наслідки санкцій 2021-2023 років. Ці недоліки призводять до значних фінансових втрат, зокрема 2 млн грн щорічно через плинність, і зниження продуктивності HR-відділу, який складається з п’яти фахівців для управління штатом із 320 працівників. У підрозділі 3.1 було запропоновано впровадження сучасних HR-технологій, таких як HRM-системи, AI у рекрутингу, e-learning, автоматизація оцінки та інтеграція з ERP, які створюють основу для технологічної модернізації. Однак для комплексного вирішення проблем необхідні також організаційні та мотиваційні заходи, які підвищать лояльність працівників, оптимізують кадрові процеси та сприятимуть розвитку персоналу. Цей підрозділ пропонує детальні рекомендації щодо вдосконалення мотиваційної та кадрової політики, включаючи впровадження сучасних мотиваційних інструментів (KPI, гейміфікація, індивідуальні плани розвитку), удосконалення системи адаптації, підвищення цифрової грамотності HR-фахівців, розробку стратегії кадрового резерву та впровадження програм лояльності. Рекомендації базуються на джерелах [57-64], враховують специфіку ТОВ «Машзавод» і доповнюють технологічні рішення з 3.1, створюючи цілісну стратегію модернізації.

Мотиваційна політика ТОВ «Машзавод» наразі обмежується фінансовими стимулами, такими як премії, що не відповідає сучасним вимогам до управління персоналом. Згідно з джерелом [57], ефективна мотиваційна політика, яка включає нефінансові стимули, такі як визнання

досягнень, гейміфікація та індивідуальні плани розвитку, може знизити плинність кадрів на 10-12% і підвищити продуктивність на 15%. Для ТОВ «Машзавод», де плинність становить 8% (вище за середньогалузевий показник 5% у машинобудівній галузі), впровадження сучасних мотиваційних інструментів є необхідним для утримання кваліфікованих працівників, особливо з урахуванням того, що 70% персоналу задіяно у виробничих процесах. Гончар В.В. зазначає, що мотивація інноваційної діяльності персоналу є ключем до підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств [57]. Одним із пропонованих інструментів є система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє пов'язати індивідуальні цілі працівників із цілями підприємства. Наприклад, для виробничих працівників KPI можуть включати показники якості продукції, дотримання графіків і зниження браку, тоді як для офісного персоналу – виконання адміністративних завдань і пропозиції щодо оптимізації процесів. Впровадження KPI потребує розробки системи оцінки за участю HR-відділу та керівників цехів, що коштуватиме 150 тис. грн і займе 2 місяці. Навчання працівників і менеджерів роботі з KPI (50 тис. грн, 1 місяць) дозволить забезпечити прозорість і справедливість оцінки. Очікувані ефекти включають зниження плинності на 2% (з 8% до 6%) і підвищення продуктивності на 10%, що еквівалентно додатковому доходу від виробництва на 2 млн грн щорічно. Джерело [63] підкреслює, що KPI є ефективним інструментом для промислових підприємств, де чіткі показники сприяють синхронізації з виробничими цілями.

Гейміфікація є ще одним сучасним інструментом мотивації, який може бути впроваджений на ТОВ «Машзавод» для підвищення залученості працівників. Згідно з джерелом [64], гейміфікація, яка включає рейтинги, бали за досягнення та внутрішні змагання, підвищує лояльність працівників на 15% і знижує плинність на 5%. Для ТОВ «Машзавод» гейміфікація може бути реалізована через HRM-систему, запропоновану в підрозділі 3.1, шляхом створення віртуальної платформи, де працівники отримують бали за

виконання завдань, пропозиції щодо покращення виробництва або участь у навчанні. Наприклад, працівники цехів можуть отримувати бали за зниження браку, а офісні працівники – за пропозиції щодо оптимізації процесів. Розробка гейміфікаційної платформи коштуватиме 200 тис. грн, включаючи інтеграцію з HRM-системою, і займе 3 місяці. Навчання працівників (50 тис. грн, 1 місяць) забезпечить швидке освоєння системи. Очікувані ефекти включають підвищення лояльності на 10% і зниження плинності на 1-2%, що зменшить витрати на підбір і навчання на 400 тис. грн щорічно. Гейміфікація також сприятиме створенню позитивної організаційної культури, що є важливим для ТОВ «Машзавод», де застаріла культура є одним із «вузьких місць» [35]. Джерело [57] підтверджує, що гейміфікація є ефективною для промислових підприємств, де мотивація працівників впливає на якість виробництва.

Індивідуальні плани розвитку (ІПР) є ще одним інструментом для підвищення мотивації та розвитку персоналу. Дериховська В.І. зазначає, що ІПР, які включають кар’єрне планування та навчання, підвищують лояльність працівників на 12% і знижують плинність на 3% [58]. Для ТОВ «Машзавод» ІПР можуть бути розроблені для 20% працівників (64 особи), зокрема для ключових фахівців у виробничих цехах і молодих спеціалістів, які мають потенціал для кар’єрного зростання. ІПР включатимуть цілі розвитку (наприклад, освоєння нових технологій), план навчання через e-learning платформу (запропоновану в 3.1) і регулярну оцінку прогресу через KPI-модуль. Розробка ІПР коштуватиме 100 тис. грн (аналіз компетенцій і планування) і займе 2 місяці. Реалізація ІПР для пілотної групи (50 тис. грн, 3 місяці) дозволить оцінити ефективність перед масштабуванням. Очікувані ефекти включають зниження плинності на 1-2% і підвищення продуктивності ключових працівників на 10%, що сприятиме якості виробництва. ІПР також допоможуть утримати молодих спеціалістів, що є важливим у контексті конкуренції на ринку праці Чернівецької області [31].

Система адаптації нових працівників на ТОВ «Машзавод» є слабкою, оскільки середній період інтеграції становить 3 місяці, що знижує лояльність і сприяє плинності. Джерело [59] пропонує формалізовані програми адаптації, які включають наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою та чіткі інструкції щодо робочих процесів, що скорочують період адаптації до 1,5 місяця і знижують плинність на 5%. Для ТОВ «Машзавод» програма адаптації може включати призначення наставників із досвідчених працівників, створення онлайн-курсу з ознайомлення з підприємством (через e-learning платформу) і регулярний зворотний зв'язок через HRM-систему. Розробка програми адаптації коштуватиме 150 тис. грн (створення курсу та матеріалів) і займе 2 місяці. Навчання наставників (30 осіб, 50 тис. грн, 1 місяць) забезпечить ефективність програми. Очікувані ефекти включають скорочення періоду адаптації до 1,5 місяця, зниження плинності на 2% (з 8% до 6%) і економію 400 тис. грн на підборі нових працівників. Програма адаптації також підвищить лояльність нових працівників, що є важливим для утримання кваліфікованих кадрів у виробничих цехах [33].

Підвищення цифрової грамотності HR-фахівців є необхідним для ефективного використання технологій, запропонованих у 3.1, таких як HRM-системи та AI у рекрутингу. Джерело [64] зазначає, що навчання цифровим навичкам підвищує продуктивність HR-відділу на 20% і прискорює впровадження технологій на 30%. Для п'яти HR-фахівців ТОВ «Машзавод» пропонується організувати тренінги з використання HRM-систем, AI-інструментів, e-learning платформ і аналітики даних. Тренінги коштуватимуть 100 тис. грн і триватимуть 2 місяці, включаючи роботу з зовнішніми консультантами (наприклад, від компаній Deloitte або PwC). Пілотне тестування навичок на одному HR-процесі (наприклад, рекрутинг) займе 1 місяць. Очікувані ефекти включають підвищення продуктивності HR-відділу на 20%, прискорення впровадження технологій на 30% і зниження помилок в управлінні персоналом на 15%. Підвищення цифрової грамотності також сприятиме ефективному використанню HRM-системи для

моніторингу плинності та продуктивності, що є критично важливим для ТОВ «Машзавод» [21].

Розробка стратегії кадрового резерву є важливим елементом кадрової політики, що дозволить ТОВ «Машзавод» забезпечити наступність кадрів, мінімізувати ризики кадрових «провалів» та підготувати працівників до ключових посад. Кравчук Н.М. та Ільїна О.А. зазначають, що формування кадрового резерву знижує витрати на підбір керівників у середньому на 30% і водночас підвищує стабільність управління завдяки скороченню періоду адаптації керівних кадрів [60]. Для ТОВ «Машзавод» стратегія кадрового резерву передбачає відбір 20 працівників (близько 6% штату) з високим потенціалом для підготовки до управлінських і технічних посад. Програма включатиме навчання за допомогою e-learning-платформ, менторство від досвідчених керівників і регулярну оцінку результатів через KPI.

Розробка такої стратегії коштуватиме близько 150 тис. грн (аналіз кандидатів, створення планів розвитку) і займе приблизно 3 місяці. Навчання відібраних працівників (вартість — 100 тис. грн, тривалість — 6 місяців) забезпечить якісну підготовку потенційних керівників. Очікувані ефекти: зниження витрат на підбір керівників на 30% (економія близько 300 тис. грн щорічно) та підвищення стабільності управління на 10%. Крім того, кадровий резерв допоможе подолати проблему дефіциту кваліфікованих спеціалістів у машинобудівній галузі [31].

Програми лояльності, такі як бонуси за вислугу років, корпоративні заходи та соціальні пакети, виступають додатковим ефективним інструментом для зниження плинності кадрів і формування позитивного іміджу роботодавця. Джерело [63] підкреслює, що такі програми здатні підвищити рівень утримання працівників на 10% і скоротити плинність на 3%. Для ТОВ «Машзавод» пропонується впровадження бонусів за вислугу (наприклад, 5% до заробітної плати після 3 років роботи), організація корпоративних заходів двічі на рік та запровадження соціальних пакетів (зокрема, медичного страхування для 20% працівників).

Вартість реалізації програм лояльності становитиме близько 500 тис. грн щорічно, а підготовка та запуск займуть 3 місяці. Очікувані ефекти включають зниження плинності кадрів із 8% до 6% (мінус 2%), підвищення рівня лояльності працівників на 10%, а також скорочення витрат на підбір персоналу на 400 тис. грн щорічно. Додатково ці програми сприятимуть формуванню сучасної організаційної культури, що допоможе подолати елементи застарілої системи управління на підприємстві [35].

Для узагальнення рекомендацій доцільно представити таблицю (3.2), у якій систематизовано пропоновані заходи, їхній опис, витрати, терміни реалізації та очікувані ефекти.

Таблиця 3.2.

Рекомендації щодо удосконалення мотиваційної та кадрової політики ТОВ «Машзавод»

Рекомендація	Опис	Вартість (грн)	Термін реалізації	Очікуваний ефект
Система KPI	Оцінка за ключовими показниками ефективності	200 тис.	3 місяці	Зниження плинності на 2%, продуктивність +10%
Гейміфікація	Бали та змагання для залученості	250 тис	4 місяці	Зниження плинності на 1-2%, лояльність +10%
Індивідуальні плани розвитку	Кар'єрне планування та навчання	150 тис	5 місяці	Зниження плинності на 1-2%, продуктивність +10%
Програма адаптації	Наставництво та ознайомлення з підприємством	200 тис.	3 місяці	Скорочення адаптації до 1,5 міс., плинність -2%
Підвищення цифрової грамотності	Тренінги з HRM, AI, e-learning	100 тис	3 місяці	Продуктивність HR +20%, помилки -15%
Кадровий резерв	Підготовка працівників до ключових посад	250 тис	9 місяці	Витрати на підбір -30%, стабільність +10%

Програми лояльності	Бонуси за вислугу, соціальні пакети	500 тис	3 місяці	Зниження плинності на 2%, лояльність +10%

Розроблено автором на основі джерел [57-64].

Для ілюстрації розподілу інвестицій у мотиваційні та кадрові заходи доцільно використати рисунок (3.1).

Рис.3.1. Розподіл інвестицій у мотиваційні та кадрові заходи ТОВ «Машзавод» за 2025 рік

З рисунка (3.1) видно, що найбільшу частку інвестицій (500 тис. грн) передбачено на програми лояльності, що відображає їхню важливість для зниження плинності. Гейміфікація та кадровий резерв (по 250 тис. грн) також є значними, тоді як інші заходи потребують менших вкладень. Загальна вартість становить 1,65 млн грн, що є виправданим у контексті економії на плинності (2 млн грн щорічно).

Впровадження запропонованих заходів потребує поетапного підходу. Першим кроком є розробка системи KPI (3 місяці) для швидкого підвищення

продуктивності. Далі паралельно впроваджуються гейміфікація (4 місяці) і програма адаптації (3 місяці) для зниження плинності. ІПР і кадровий резерв (5-9 місяців) можна реалізувати після запуску e-learning платформи з 3.1. Підвищення цифрової грамотності HR-фахівців (3 місяці) є передумовою для ефективного використання технологій. Програми лояльності (3 місяці) завершуватимуть процес, створюючи позитивну організаційну культуру.

Загалом, ці заходи дозволять знизити плинність із 8% до 4-5%, підвищити продуктивність на 10-15% і заощадити 1,5-2 млн грн щорічно на підборі та навчанні. Рекомендації відповідають сучасним трендам HR-менеджменту, описаним у джерелі [64], і враховують досвід промислових підприємств, таких як Siemens [18]. Для ТОВ «Машзавод» ці заходи створять основу для стабільного розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності.

Удосконалення мотиваційної та кадрової політики ТОВ «Машзавод» через впровадження системи KPI, гейміфікації, індивідуальних планів розвитку, програми адаптації, підвищення цифрової грамотності, стратегії кадрового резерву та програм лояльності дозволить подолати ключові проблеми, зокрема плинність кадрів (8%), недостатню мотивацію та застарілу організаційну культуру. Ці заходи доповнюють технологічні рішення з 3.1, створюючи цілісну стратегію модернізації. Загальна вартість становить 1,65 млн грн, що окупиться за 1-2 роки завдяки економії 1,5-2 млн грн на плинності та підвищенню продуктивності на 10-15%. Рекомендації базуються на джерелах [57-64] і враховують специфіку машинобудівної галузі, готуючи основу для оцінки ефективності в підрозділі 3.3.

3.3. Очікувані результати та оцінка ефективності від модернізації HR-системи

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» є ключовим етапом стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію кадрових процесів. Цей підрозділ аналізує

результативність технологічних (HRM-системи, AI у рекрутингу, платформи e-learning, автоматизація оцінки продуктивності, інтеграція з ERP) і мотиваційних (система KPI, гейміфікація, індивідуальні плани розвитку, програма адаптації, підвищення цифрової грамотності, кадровий резерв, програми лояльності) ініціатив, викладених раніше, через призму їхнього впливу на регіональну економіку Чернівецької області, розвиток соціального капіталу підприємства та економічну ефективність за методом повної вартості володіння (TCO). На відміну від попередніх підрозділів, які зосереджувалися на діагностиці проблем і розробці рекомендацій, цей аналіз оцінює довгострокові ефекти (7-10 років) з акцентом на внесок у економічне зростання регіону, зміцнення репутації роботодавця та формування соціального капіталу через підвищення лояльності працівників і їхньої інтеграції в громаду. Оцінка базується виключно на джерелах із наданого списку ([1-68]), враховує специфіку ТОВ «Машзавод» (320 працівників, 15% автоматизація, 8% плинність кадрів, 25 млн грн витрат на персонал) і уникає повторення змісту попередніх підрозділів, пропонуючи новий підхід до аналізу ефективності.

Метод повної вартості володіння (TCO) використовується для оцінки сукупних витрат на впровадження, експлуатацію та підтримку HR-ініціатив, включаючи початкові інвестиції, операційні витрати та потенційні ризики. Згідно з джерелом [65], TCO дозволяє оцінити економічну доцільність HR-стратегій, враховуючи не лише прямі витрати, а й довгострокові вигоди, такі як зниження плинності та зростання продуктивності. Для ТОВ «Машзавод» TCO включає витрати на впровадження (4,35 млн грн), навчання персоналу (350 тис. грн), технічну підтримку (300 тис. грн) і потенційні втрати через адаптацію (200 тис. грн). Очікувані вигоди: економія 6-7 млн грн за 2 роки, зниження плинності до 3-4%, автоматизація 70% HR-процесів і додатковий дохід 5-6 млн грн. Соціальний капітал оцінюється через зростання лояльності працівників (+20%), репутації роботодавця (+15%) і внесок у регіональну економіку через створення робочих місць (+1-2% зайнятості) [31]. Оцінка

проводитиметься через 6, 12, 36, 60 і 84 місяці, щоб відстежити короткострокові, середньострокові та довгострокові ефекти, з фокусом на економічний і соціальний вплив.

HRM-системи автоматизують кадрові процеси, сприяючи економічній ефективності та соціальному капіталу. Джерело [12] зазначає, що HRM-системи скорочують адміністративні витрати на 20-25% і підвищують швидкість обробки даних на 70%. Для ТОВ «Машзавод» це означає економію 5 млн грн за 2 роки через автоматизацію 70% процесів (з 15% до 85% за 7 років). ТСО: початкові витрати – 1 млн грн, підтримка – 100 тис. грн щорічно, навчання – 100 тис. грн. Вигоди: економія 5 млн грн, зниження плинності на 2-3%. Соціальний ефект: зростання репутації на 15% через сучасні HR-практики, що залучають молодих спеціалістів [31]. Регіональний вплив: підвищення привабливості Чернівецької області для талантів (+1% зайнятості). Ризики: низька цифрова грамотність, що потребує тренінгів (100 тис. грн). Довгостроковий ефект: економія 15 млн грн, зміцнення соціального капіталу через прозорість процесів.

AI у рекрутингу оптимізує підбір, сприяючи економічному зростанню регіону. Джерело [16] прогнозує скорочення часу рекрутингу на 30% і підвищення якості відбору на 20%. Для ТОВ «Машзавод» це зменшує період підбору з 2 місяців до 1,4 місяця і витрати з 2 млн грн до 1,5 млн грн. ТСО: витрати – 500 тис. грн, підтримка – 50 тис. грн щорічно. Вигоди: економія 500 тис. грн, плинність -2%. Соціальний ефект: залучення різноманітних кандидатів, зростання зайнятості на 0,5% [31]. Регіональний вплив: зміцнення іміджу роботодавця. Ризики: технічні збої (50 тис. грн). Довгостроковий ефект: економія 5 млн грн, репутація топ-роботодавця.

E-learning підвищує кваліфікацію, сприяючи економічному розвитку. Джерело [13] прогнозує зростання кваліфікації на 15% і економію на навчанні на 20%. Для ТОВ «Машзавод» це забезпечить навчання 70% працівників. ТСО: витрати – 300 тис. грн, навчання – 50 тис. грн. Вигоди: дохід +2-3 млн грн, економія 100 тис. грн. Соціальний ефект: підвищення

кваліфікації молоді, зниження безробіття на 0,5%. Регіональний вплив: зростання інноваційної активності (+15%) [50]. Ризики: опір працівників (50 тис. грн). Довгостроковий ефект: економія 10 млн грн, соціальний капітал +20%.

Автоматизація оцінки підвищує прозорість. Джерело [41] прогнозує зростання точності на 25%. Для ТОВ «Машзавод» це скорочує цикл оцінки до 2-3 днів. ТСО: витрати – 200 тис. грн, підтримка – 20 тис. грн. Вигоди: економія 200 тис. грн, лояльність +10%. Соціальний ефект: справедливість оцінки +20%. Регіональний вплив: підвищення довіри до роботодавця. Ризики: опір працівників. Довгостроковий ефект: економія 3 млн грн, прозорість +30%.

Інтеграція з ERP синхронізує HR із виробництвом. Джерело [23] прогнозує зростання продуктивності на 15%. ТСО: витрати – 700 тис. грн, підтримка – 100 тис. грн. Вигоди: дохід +4-5 млн грн. Соціальний ефект: стабільність робочих місць +10%. Регіональний вплив: оптимізація ресурсів (+10%). Ризики: застаріла ІТ (100 тис. грн). Довгостроковий ефект: економія 15 млн грн, продуктивність +25%.

Система KPI мотивує працівників. Джерело [57] прогнозує зростання продуктивності на 10%. ТСО: витрати – 200 тис. грн, навчання – 20 тис. грн. Вигоди: дохід +2 млн грн, залученість +15%. Соціальний ефект: мотивація +20%. Регіональний вплив: зростання продуктивності регіону. Ризики: суб’єктивність. Довгостроковий ефект: економія 8 млн грн, залученість +25%.

Гейміфікація підвищує лояльність. Джерело [64] прогнозує зниження плинності на 5%. ТСО: витрати – 250 тис. грн, підтримка – 30 тис. грн. Вигоди: економія 400 тис. грн, культура +20%. Соціальний ефект: лояльність +15%. Регіональний вплив: репутація +20%. Ризики: низький інтерес. Довгостроковий ефект: економія 5 млн грн, соціальний капітал +25%.

ІПР розвивають лідерів. Джерело [58] прогнозує зростання продуктивності на 10%. ТСО: витрати – 150 тис. грн, навчання – 20 тис. грн.

Вигоди: економія 200 тис. грн, лідерство +20 кадрів. Соціальний ефект: розвиток талантів. Регіональний вплив: підготовка лідерів для регіону. Ризики: низька мотивація. Довгостроковий ефект: економія 4 млн грн, 30 лідерів.

Програма адаптації скорочує інтеграцію. Джерело [59] прогнозує зниження плинності на 5%. ТСО: витрати – 200 тис. грн, навчання – 20 тис. грн. Вигоди: економія 400 тис. грн, лояльність +15%. Соціальний ефект: інтеграція +20%. Регіональний вплив: зниження плинності в регіоні. Ризики: брак наставників. Довгостроковий ефект: економія 5 млн грн, лояльність +25%.

Підвищення цифрової грамотності HR підвищує ефективність. Джерело [64] прогнозує зростання продуктивності на 20%. ТСО: витрати – 100 тис. грн, навчання – 20 тис. грн. Вигоди: економія 100 тис. грн, помилки -15%. Соціальний ефект: компетентність +30%. Регіональний вплив: цифровізація регіону. Ризики: брак часу. Довгостроковий ефект: економія 3 млн грн, автоматизація +80%.

Кадровий резерв забезпечує наступність. Джерело [60] прогнозує економію на підборі на 30%. ТСО: витрати – 250 тис. грн, навчання – 30 тис. грн. Вигоди: економія 300 тис. грн, стабільність +10%. Соціальний ефект: підготовка лідерів. Регіональний вплив: стабільність робочих місць. Ризики: брак кандидатів. Довгостроковий ефект: економія 5 млн грн, 30 лідерів.

Програми лояльності зміцнюють культуру. Джерело [63] прогнозує зростання лояльності на 10%. ТСО: витрати – 500 тис. грн, підтримка – 50 тис. грн. Вигоди: економія 400 тис. грн, репутація +20%. Соціальний ефект: культура +20%. Регіональний вплив: лідерство на ринку праці. Ризики: фінансування. Довгостроковий ефект: економія 6 млн грн, соціальний капітал +25%.

Оцінка через ТСО підтверджує ефективність заходів, які забезпечують економію 6-7 млн грн, зниження плинності до 3-4%, автоматизацію 85% і репутацію лідера. Витрати (4,35 млн грн) окупаються за 1-2 роки з ROI 120-

200%. Заходи сприяють регіональній економіці та соціальному капіталу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, присвячене модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод» із застосуванням HR-технологій, підтвердило актуальність теми в умовах сучасних викликів машинобудівної галузі України. Воєнний стан, що триває з лютого 2022 року, спричинив перебої в логістичних ланцюгах (скорочення поставок сировини на 15%), зростання цін на енергоносії (на 20%), втрату експортних контрактів (на 10%) та підвищення собівартості виробництва (на 15%). Ці фактори, разом із зростанням попиту на цифрові HR-рішення в промисловому секторі ЄС (на 25%) та необхідністю відповідності міжнародним стандартам, підкреслюють потребу в адаптації ТОВ «Машзавод» до ринкових і воєнних умов для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності у 2025 році. Проведений аналіз дозволив досягти поставленої мети – розробити та науково обґрунтувати комплекс стратегій і організаційно-економічних заходів, спрямованих на зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності, автоматизацію HR-процесів і посилення конкурентоспроможності підприємства.

У першому розділі дослідження розкрито теоретико-методологічні основи управління персоналом та HR-менеджменту. Встановлено, що система управління персоналом є комплексною структурою, яка еволюціонує від адміністративних методів до стратегічного HR-менеджменту, охоплюючи планування, підбір, мотивацію та розвиток працівників. Сучасні тенденції, такі як впровадження HRM-систем, AI у рекрутингу, e-learning та інтеграція з ERP, підкреслюють необхідність адаптації промислових підприємств до цифрових трансформацій. Аналіз методичних підходів показав, що використання HR-технологій може підвищити ефективність управління персоналом на 15–20% і знизити плинність кадрів на 5–10%.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Машзавод», розташованого за адресою: Чернівецька область, код ЄДРПОУ 30045061. Підприємство спеціалізується на виготовленні металоконструкцій, ремонті промислового обладнання та розробці спеціалізованих машин, але стикається зі зниженням рентабельності (з 9,5% у 2023 році до 9,4% у 2024 році), дефіцитом кваліфікованих кадрів (скорочення персоналу на 5%) і логістичними обмеженнями (10% затримок поставок). SWOT-аналіз виявив сильні сторони (сучасні виробничі потужності, експортний потенціал) та слабкі сторони (висока плинність кадрів – 8%, низька автоматизація HR-процесів – 15%), а також можливості для розвитку через зростання попиту на цифрові HR-рішення та підготовку до післявоєнної відбудови. Конкурентне середовище галузі характеризується посиленням тиску з боку великих гравців і необхідністю впровадження інноваційних технологій.

Третій розділ запропонував комплекс організаційно-ек Mourinho

Система економічних заходів для модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод». Впровадження HRM-систем (1 млн грн) скоротить адміністративні витрати на 20% і підвищить ефективність HR-процесів на 70%. Використання AI у рекрутингу (500 тис. грн) зменшить час підбору персоналу на 30% і витрати на 25%. Платформа e-learning (300 тис. грн) підвищить кваліфікацію 70% працівників, заощадивши 20% на навчанні. Автоматизація оцінки продуктивності (200 тис. грн) скоротить цикл оцінки до 2–3 днів, підвищивши точність на 25%. Інтеграція з ERP-системами (700 тис. грн) синхронізує HR-процеси з виробничими, підвищуючи продуктивність на 15%. Мотиваційні заходи включають систему KPI (200 тис. грн), яка підвищить продуктивність на 10%, гейміфікацію (250 тис. грн) для зниження плинності на 5%, індивідуальні плани розвитку (150 тис. грн) для 20% працівників, програму адаптації (200 тис. грн) для скорочення інтеграційного періоду до 1,5 місяця, підвищення цифрової грамотності HR-фахівців (100 тис. грн) для прискорення впровадження технологій на 30%, стратегію кадрового резерву (250 тис. грн) для підготовки 20 лідерів і

програми лояльності (500 тис. грн) для підвищення лояльності на 10%. Загальний економічний ефект становить 6–7 млн грн при інвестиціях 4,35 млн грн, з рентабельністю 120–200% і окупністю 12–24 місяці.

Наукова новизна полягає в розробці комплексного підходу до модернізації системи управління персоналом ТОВ «Машзавод», який інтегрує сучасні HR-технології 2025 року:

1. Пропозиція впровадження HRM-систем і AI у рекрутингу для автоматизації та оптимізації HR-процесів у промисловій галузі в умовах воєнного стану.
2. Розробка стратегії кадрового резерву через індивідуальні плани розвитку, що знижує плинність і сприяє розвитку лідерів.
3. Інтеграція e-learning і гейміфікації для підвищення кваліфікації та лояльності працівників, адаптована до машинобудівного сектору.

Практичне значення результатів дозволяють знизити плинність кадрів ТОВ «Машзавод» з 8% до 3–4%, підвищити продуктивність з 9,4% до 12% протягом 12–18 місяців, збільшити доходи на 10% (до 93 млн грн до 2026 року) і створити 15 нових робочих місць. Впровадження HR-технологій, мотиваційних програм і автоматизації сприятиме економії 6–7 млн грн, підвищенню ефективності управління на 15–20% і зміцненню репутації роботодавця. Заходи забезпечать економічне відновлення Чернівецької області через підвищення податкових надходжень на 1,5 млн грн щорічно та підтримку промислового сектору завдяки розвитку компетенцій персоналу. Запропонований підхід може бути адаптований іншими підприємствами машинобудівної галузі України для підвищення конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Дослідження підтвердило, що модернізація системи управління персоналом через HR-технології, мотиваційні стратегії та кадрову політику є критично важливою для адаптації ТОВ «Машзавод» до сучасних ринкових умов. Реалізація заходів потребує інвестицій у розмірі 4,35 млн грн, але забезпечить довгострокову фінансову стабільність, зміцнення ринкових

позицій і відповідність міжнародним стандартам. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз впливу штучного інтелекту та гібридних HR-систем на ефективність управління персоналом у посткризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

2. Васильченко В. С., Гриненко А. М., Грішнова О. А., Керб Л. П. Управління трудовим потенціалом. Київ, 2005. 403 с.

3. Гебер Н. Ґенеза концепцій управління персоналом підприємства // Науковий вісник PUET : Economic Science. Полтава, 2013. С. 78–82.

4. Філософія управління персоналом : монографія / В. Г. Воронкова та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2005. 472 с.

5. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом : теоретичні та методичні аспекти : монографія. Харків : ХНАМГ, 2012. 215 с.

6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ, 2003. 296 с.

7. Чобіток В. І., Волощенко А. В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах : теоретичний аспект // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 313–318.

8. Лепейко Т. І., Миронова О. М. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід) : монографія. Харків : ХНЕУ, 2010. 236 с.

9. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди // Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441.

10. Василик А. В., Кушнір А. І. Компетенції HR-фахівця в епоху цифрових технологій // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 28, ч. 2. С. 119–122.

11. Гавкалова Н. Л., Болотова О. О. Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 7–8.

12. Технології управління персоналом : монографія / О. А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

13. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу // Економічний простір. 2020. № 160. С. 103–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_160_21.

14. Драган О. І., Рудова А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу // Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 89–94.

15. Куделя В. І., Мирошниченко Ю. В., Моцна І. В. Організація праці як фактор удосконалення менеджменту персоналу // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 107–111.

16. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. URL: https://ojs.piscomed.com/index.php/HRMS/article/view/4627.

17. Жосан Г., Кириченко Н. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 12. С. 46–51. https://doi.org/10.32851/2708-0366/2022.12.6.

18. Семін І. Є. Управління персоналом промислових підприємств з іноземними інвестиціями // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 254–260.

19. Бєлік В. Д. Реінжиніринг управління персоналом на підприємствах харчової промисловості // Інноваційна економіка : наук.-вироб. журнал. 2014. № 3(52). С. 156–159.

20. Редьква О. З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств // Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 2(49), ч. 1. С. 60–67.

21. Сафарова Р. В. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на управління персоналом промислового підприємства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Вип. 1(10), т. 1. С. 194–198.

22. Кузьмін О. Є., Хілуха О. А., Ліпич Л. Г. Управління інтелектуальним капіталом машинобудівних підприємств : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 200 с.

23. Averchev O., Trukhachova K., Zhosan H. Development of a system of effective use of enterprise resources by balancing the effectiveness of economic activity in terms of resource features // 11th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT 2021 – Proceedings. 2021. URL: https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9548339.

24. The ecosystem of human resource management in the Ukrainian public service: development in the context of digital transformation of society. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/388741736_The_Ecosystem_of_Human_Resource_Management_in_the_Ukrainian_Public_Service_Development_in_the_Context_of_Digital_Transformation_of_Society (дата звернення: 07.09.2025).

25. Код ЄДРПОУ 30045061 – ТОВ «МАШЗАВОД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30045061/.

26. 30045061 — ТОВ «МАШЗАВОД». URL: https://opendatabot.ua/c/30045061.

27. Чернівецький Машзавод лиш оговтується від знятих санкцій... URL:https://bukinfo.com.ua/chernivci/cherniveckyy-mashzavod-lysh-ogovtuyetsya-vid-znyatyh-sankciy-yak-znovu-vyyshov-u-lidery-naybilshyh-platnykiv-podatkiv-do-miscevogo-byudzhetu.

28. Швиданенко Г. О. Сучасна технологія діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 192 с.

29. Юрик Н. Є. Розробка єдиних методичних і теоретичних підходів до діагностики рівня кризового стану підприємства машинобудівної галузі // Вісник Хмельницького національного університету. 2010. Т. 1. № 3. С. 245–247.

30. Якименко О. С. Методи діагностики фінансового стану промислових підприємств // Бізнес-навигатор : наук.-вироб. журнал. 2012. № 1(27). С. 113–119.

31. Машинобудування в Чернівцях : аналіз ніші. URL: https://catalog.youcontrol.market/mashynobuduvannia/cherkaska-oblast/chernivtsi.

32. Офіційна позиція Чернівецької ОВА щодо ситуації із застосуванням санкцій до ТОВ «Машзавод». URL: https://bukoda.gov.ua/news/ofitsiina-pozytsiia-chernivetskoi-ova-shchodo-sytuatsii-iz-zastosuvanniam-sanktsii-do-tov-mashzavod.

33. Лозова О. В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання // Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2. № 4. С. 37–45.

34. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом у системі операційного менеджменту // Економіка і регіон. 2012. № 3. С. 189–193.

35. Павленко М. С., Мельник А. О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13–18.

36. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.

37. Сухоруков А. М., Ляшок Н. Ю. Аналіз відомих моделей управління персоналом підприємства // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2010. С. 95–98.

38. Цуркан С. М. Сутність та складові елементи організаційно-економічного механізму використання персоналу промислових підприємств // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(1). С. 62–73.

39. Korsakov D. O. Organizational diagnostics of the personnel management system of the enterprise. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e11_3kors.pdf.

40. Current trends and practices of HR management in the conditions of economic digitalization. URL: https://emsesd.com.ua/en/journals/tom-2-2-2024/suchasni-trendi-i-praktiki-hr-menedzhmentu-v-umovakh-tsifrovizatsiyi-ekonomiki.

41. Шаповал О. А. Місце оцінювання в системі управління персоналом підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 550–553.

42. Шахно А. Ю. Діагностика та планування кадрового потенціалу підприємства в кризових умовах // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 6, ч. 3. С. 222–225.

43. Шахно А. Ю., Лашкун Г. А., Голобородько Б. Ю. Основні напрямки підвищення ефективності праці трудових ресурсів підприємства // Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2014. Т. 15. № 3. С. 237–245.

44. Гавкалова Н. Л., Терещенко Л. В. Методичний підхід щодо оцінювання ефективності менеджменту персоналу на підприємстві // Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 465–470.

45. Джерелюк Ю. О., Зінов’єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві // Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 1(2). С. 31–37.

46. Косолапова Е. В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2008. Вип. 1(41). С. 117–124.

47. Trends in the development of HR technologies in the context of the development of the digital economy and society. URL: http://ujae.org.ua/en/trends-in-the-development-of-hr-technologies-in-the-context-of-the-development-of-the-digital-economy-and-society/.

48. Legislative support for digitalization of personnel management as a tool for modernizing the civil service. URL: https://periodicals.karazin.ua/apdu/article/view/26521.

49. Маркіна І., Вороніна В., Філатова К. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства // Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39–42.

50. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 2. С. 78–83.

51. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67–70.

52. HR trends of the future: the use of modern technologies. URL: http://ujae.org.ua/en/hr-trends-of-the-future-the-use-of-modern-technologies/.

53. Digitalization of HR management in government agencies. URL: https://ceur-ws.org/Vol-3709/paper1.pdf.

54. Implementation of modern technologies in human resource management. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/download/309241/300762/714499.

55. Digital transformation in human resource management. URL: https://journals.indexcopernicus.com/publication/4584740.

56. Technology in HR and the future advances. URL: https://www.aihr.com/blog/technology-in-hr/.

57. Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємства // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 101–108.

58. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом // Бізнес Інформ. 2013. № 7. С. 341–347.

59. Івашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства // Економічний аналіз : зб. наук. праць. 2012. Вип. 11, ч. 3. С. 48–50.

60. Кравчук Н. М., Ільїна О. А. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком кадрового потенціалу підприємств // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2-1(08). С. 111–116.

61. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. … канд. екон. наук. Національний гірничий університет, 2017. 320 с.

62. Черкашина Т. С. Методичне забезпечення мотивації розвитку управлінського персоналу промислових підприємств : автореф. дис. … канд. екон. наук. Харківський національний економічний університет, 2012. 20 с.

63. Innovations in human resource management in the public sector of Ukraine. URLhttps://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/32.

64. Key HR trends and the future of talent management in 2025. URL: https://www.ie.edu/uncover-ie/key-hr-trends-shaping-the-future-of-talent-management/.

65. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 184–195.

66. Костюченко Т. І. Роль менеджменту в сучасному управлінні персоналом у кризовий період // Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1: Економіка. 2013. Вип. 3. С. 67–72.

67. Погорєлова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки. 2016. № 27 (1199). С. 17–21.

68. HR technology shaping 2025: navigating the future of human resources. URLhttps://blog.hiringthing.com/hr-technology-shaping-2025-navigating-the-future-of-human-resources.