

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ГУК ВОЛОДИМИР ВОЛОДИМИРОВИЧ

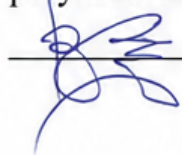
УДК 338.48:332.1

**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 073 - Менеджмент

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 В.В Гук

Науковий керівник: Даниленко -
Кульчицька Вікторія Анатоліївна кандидат
економічних наук, доцент, доцент кафедри
міжнародного туризму і готельного бізнесу

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Гук В. В. Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Дисертаційне дослідження спрямоване на формування концептуальних засад, теоретико-методичного базису та прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами у системі менеджменту промислових підприємств.

У дисертації наголошено, що в контексті цифрової модернізації економіки людські ресурси відіграють провідну роль у забезпеченні довгострокової стійкості підприємств, стимулюванні їхньої інноваційної спроможності та підвищенні виробничої адаптивності. Проаналізовано еволюцію теоретичних концепцій управління людськими ресурсами та виокремлено сучасні методичні засади дослідження механізмів їх ефективного використання на промислових підприємствах. Розроблено методологічний базис комплексного аналізу системи управління людськими ресурсами, що враховує багатоаспектність цього процесу та специфіку функціонування промислового сектору економіки.

Деталізовано зміст категорії «людські ресурси підприємства», визначено її взаємозв'язок із поняттями «трудові ресурси», «персонал» та «людський капітал». Це дозволило сформулювати авторське тлумачення терміну «людські ресурси підприємства» як сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, що включають їхній професійний потенціал (знання, навички, здібності), фізичну і психологічну готовність до праці, мотиваційні аспекти, а також здатність до розвитку і вдосконалення, що виступають ключовим

економічним ресурсом, здатним генерувати унікальну цінність через взаємодію з іншими ресурсами підприємства та забезпечувати реалізацію індивідуальних можливостей працівників у процесі досягнення цілей організації.

Акцентовано увагу, що управління людськими ресурсами підприємств є комплексним процесом, який формується на перетині індивідуальних потреб працівників, організаційних вимог та зовнішніх викликів бізнес-середовища, що потребує системного та релевантного підходу. Крім того, ефективно управління людськими ресурсами дає змогу забезпечити синергію між індивідуальними компетенціями персоналу та стратегічними цілями підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Поглиблено трактування поняття управління людськими ресурсами та детерміновано, що це багатоаспектна науково-практична концепція, яка поєднує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства, яка спрямована на досягнення генеральних цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, врахування економічних, соціальних і індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, формування корпоративної культури, стимулювання мотивації та розвитку компетенцій, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом.

Управління людськими ресурсами розглянуто крізь призму специфічних характеристик, які визначаються необхідністю забезпечення синергії між організаційними цілями та індивідуальними прагненнями працівників, формуванням системи безперервного професійного розвитку персоналу відповідно до технологічних змін у виробництві, створенням інклюзивної корпоративної культури, впровадженням цифрових інструментів управління талантами, а також розробленням механізмів утримання ключових фахівців в умовах зростаючої конкуренції на ринку праці.

Виявлено ключові проблемні аспекти сучасного HR-менеджменту в промисловому секторі. Охарактеризовано виклики, що обумовлюють

складність побудови ефективної системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. Це дає змогу визначити пріоритетні напрями модернізації HR-практик, розробити адекватні управлінські рішення щодо подолання кадрових дисбалансів та сформувати стратегічні орієнтири розвитку людського капіталу відповідно до викликів цифрової трансформації та динаміки ринкового середовища. Серед пріоритетних викликів виокремлено потребу в розвитку цифрових компетентностей працівників, автоматизації кадрових процесів і впровадженні сучасних технологічних рішень, які детермінують результативність системи управління людськими ресурсами.

З метою окреслення стратегічних орієнтирів кадрової роботи детерміновано головні завдання управління людськими ресурсами підприємств. Це дає можливість визначити пріоритетні вектори інвестування в розвиток персоналу, обґрунтувати необхідність трансформації традиційних HR-практик та сформувати збалансовану архітектуру системи управління людськими ресурсами відповідно до специфіки промислового виробництва. Також визначено принципи управління людськими ресурсами. Це сприяє формуванню методологічного базису побудови ефективної системи кадрового менеджменту, забезпеченню послідовності управлінських рішень та створенню єдиних стандартів роботи з персоналом на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Обґрунтовано основні етапи управління людськими ресурсами. Це дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між різними стадіями роботи з персоналом та окреслити специфічні завдання кожного етапу. Такий підхід уможливорює формування алгоритму прийняття управлінських рішень у кадровій сфері і забезпечує основу для побудови ефективної системи моніторингу та контролю за реалізацією стратегії управління людськими ресурсами. Особливу увагу приділено сучасним інструментам управління людськими ресурсами. Встановлено, що результативність системи управління персоналом визначається комплексним використанням HR-аналітики, систем автоматизованого моніторингу ефективності працівників, платформ для дистанційного навчання та розвитку, а також цифрових інструментів залучення

і утримання ключових фахівців в умовах високої конкуренції на ринку праці.

Розглянуто трансформацію підходу до управління від персоналу до людських ресурсів. Детерміновано, що концептуальні відмінності полягають у переорієнтації з реактивного управління кадровими процесами на проактивне формування стратегічного людського капіталу, інтеграції HR-функцій у загальну систему менеджменту підприємства та визнанні унікальності кожного працівника як носія специфічних компетенцій і творчого потенціалу. У дисертації обґрунтовано, що ключовим чинником трансформації ролі управління людськими ресурсами підприємства є глобальна цифровізація та імплементація інноваційних технологій у виробничі та управлінські процеси. Цифрова трансформація бізнес-середовища зумовила необхідність перегляду традиційних HR-практик, формування нових компетенцій персоналу та переорієнтації системи управління людськими ресурсами на забезпечення технологічної готовності підприємств до викликів четвертої промислової революції.

Окреслено основні складові забезпечення управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки. Це сприяє побудові інтегрованої моделі HR-менеджменту, в якій цифрові технології, організаційна культура, система розвитку компетенцій та аналітичні можливості створюють синергетичний ефект для підвищення ефективності роботи з персоналом та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Сформовано оновлену структуру цифрових компетенцій громадян ЄС, що містить п'ять головних категорій. Ця типологія деталізує навички роботи з даними та інформацією, цифрову комунікацію, створення контенту, питання безпеки та вирішення проблем, що уможливорює системний підхід до формування цифрового профілю працівника. Адаптація зазначеної структури до потреб промислових підприємств створює методологічне підґрунтя для розробки програм розвитку цифрових компетентностей працівників відповідно до специфіки виробничих процесів та стратегічних цілей діяльності.

Особливу увагу приділено ролі управління людськими ресурсами до та

після діджиталізації. Це, в свою чергу, сприяє усвідомленню масштабу і характеру змін у системі управління персоналом, виявленню нових компетентнісних вимог до HR-фахівців та обґрунтуванню стратегічної важливості людських ресурсів як ключового фактору успішності цифрової трансформації підприємств.

На основі аналізу динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання в промисловості України протягом 2018-2024 років виявлено негативну тенденцію скорочення їх загальної кількості на 10,2% (4551 одиниця). Найбільш критичне зменшення зафіксовано в сегменті середніх підприємств (15,2%), що актуалізує проблему забезпечення промислового сектору кваліфікованими людськими ресурсами та підвищує значущість ефективного управління персоналом для збереження виробничого потенціалу. Встановлено, що протягом 2018-2024 років вартість основних засобів промисловості зростає на 32,1%, однак ступінь їх зносу залишається на неприйнятно високому рівні (понад 60%), а капітальні інвестиції демонструють нестабільну динаміку з різкими коливаннями. Виявлені тенденції підтверджують критичну важливість ефективного управління людськими ресурсами для компенсації технологічного відставання через розвиток компетенцій персоналу, впровадження інноваційних підходів та оптимізацію використання наявних виробничих потужностей.

Дослідження індексів промислової продукції за видами діяльності в Україні протягом 2018-2024 років засвідчив неоднорідну динаміку розвитку галузей: найбільше зростання продемонстрували металургійне виробництво (+22,5 %), текстильне виробництво (+13,7 %) та фармацевтична промисловість (+11,3 %), тоді як хімічна промисловість (-19,6 %) та машинобудування (-12,8 %) зафіксували суттєве скорочення. Така диференціація галузевої динаміки обумовлює необхідність диференційованих підходів до управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки технологічних процесів, структури компетенцій персоналу та стратегічних пріоритетів розвитку кожного виду економічної діяльності.

Встановлено деструктивну динаміку інноваційного розвитку промислового сектору України протягом 2018-2024 років, що проявилася у скороченні кількості інноваційно активних підприємств більш ніж удвічі (з 16,4% до 8,1% від загальної кількості), зменшенні витрат на інновації на 50,8% та зниженні кількості підприємств-інноваторів на 65,5%. Виявлені тенденції підтверджують важливість людського капіталу як ключового драйвера інноваційної активності та обґрунтовують необхідність пріоритетного інвестування в розвиток творчого потенціалу персоналу, формування дослідницьких компетенцій та створення середовища, сприятливого для генерування інноваційних ідей. Ідентифіковано ключові бар'єри інноваційного розвитку промислових підприємств України: обмеженість фінансових ресурсів внаслідок воєнної агресії, критичний дефіцит кваліфікованих кадрів через трудову міграцію та мобілізацію, руйнування виробничої інфраструктури та логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання та високі ризики інвестування в умовах воєнного стану.

Проаналізовано тенденції зайнятості в промисловості України протягом 2018-2024 років, що демонструє катастрофічне скорочення трудових ресурсів на третину (з 2,3 млн. до 1,5 млн. осіб), причому найбільш інтенсивне падіння зафіксовано після початку повномасштабної російської агресії. Ця кадрова криза обумовлює переосмислення традиційних підходів до управління персоналом промислових підприємств та вимагає впровадження стратегій максимальної ефективності використання обмеженого людського потенціалу через цифровізацію HR-процесів, формування систем безперервного розвитку компетенцій та створення унікальної цінності пропозиції для працівників у конкурентній боротьбі за таланти.

У дисертаційній роботі обґрунтовано, що важливою умовою збереження людського капіталу галузі є припинення воєнного конфлікту та забезпечення сталої національної безпеки. У зв'язку з цим детерміновано пріоритетні завдання, які включають формування антикризових механізмів управління персоналом, розробку стратегій утримання ключових фахівців, створення

систем швидкої адаптації працівників та впровадження програм реінтеграції демобілізованих у виробничий процес.

Проведений SWOT-аналіз виявив дуалістичний характер системи управління персоналом промислових підприємств: за наявності висококваліфікованих кадрів, ефективних механізмів розвитку та дієвої матеріальної мотивації спостерігаються критичні проблеми плинності персоналу, обмеженої автоматизації та недостатнього інноваційного розвитку HR-практик. Визначено стратегічний потенціал цифровізації управління персоналом та удосконалення оцінювання його розвитку в умовах зростаючих загроз конкурентної боротьби за таланти, законодавчих змін та тенденцій до економії на людському капіталі, що актуалізує необхідність формування збалансованої стратегії управління людськими ресурсами.

За результатами інтегрального оцінювання людських ресурсів промислових підприємств у контексті компетентнісного підходу протягом 2018-2023 років визначено неоднорідну динаміку розвитку кадрового потенціалу: найвищі показники зафіксовано у ТОВ «Сільпо-Фуд» попри тенденцію до їх зниження, тоді як ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Щедро» продемонстрували позитивну траєкторію нарощування компетентнісної спроможності персоналу, що підтверджує диференційовану ефективність застосовуваних стратегій управління людськими ресурсами.

Проведено компаративний аналіз провідних світових моделей управління людськими ресурсами (американської, європейської, японської), який засвідчив їх фундаментальні відмінності в філософії, механізмах та інструментах роботи з персоналом. Виявлено характерні особливості кожної моделі: індивідуалізм та гнучкість американської системи, соціальна орієнтованість та регуляторна захищеність європейської практики, довічна зайнятість та патерналізм японського підходу, що створює методологічну основу для формування гібридної моделі управління людськими ресурсами промислових підприємств України з урахуванням кращих міжнародних практик.

На підставі узагальнення міжнародного досвіду систематизовано п'ять взаємопов'язаних блоків управління людськими ресурсами: цифровізація HR-процесів через спеціалізовані платформи, застосування аналітичних інструментів для оцінювання ефективності персоналу, реалізація інноваційних підходів до професійного розвитку працівників, забезпечення соціальної відповідальності та психологічного благополуччя, формування організаційної культури безперервного вдосконалення. Запропонована п'ятиблокова структура формує комплексну методологічну платформу для побудови збалансованої системи управління людськими ресурсами, яка інтегрує технологічні, людиноцентричні, економічні та соціально-психологічні аспекти сучасного HR-менеджменту.

Розроблено удосконалений механізм управління людськими ресурсами для промислових підприємств України, який синтезує переваги провідних світових моделей HR-менеджменту з урахуванням реальних проблем функціонування вітчизняних систем управління персоналом. Структуризація механізму за принципом «проблема – інструмент – KPI» для кожного з п'яти ключових блоків забезпечила перехід від теоретичних рекомендацій до практично орієнтованої системи управлінських інтервенцій з визначеними показниками ефективності, що уможливорює об'єктивне оцінювання результатів впровадження та коригування стратегії управління людськими ресурсами.

Запропоновано модель системи управління людськими ресурсами для промислових підприємств, яка інтегрує інноваційні технології та забезпечує кількісну оцінку економічного, соціального й організаційного ефектів від їх застосування. Визначено комплекс із п'яти пріоритетних напрямів удосконалення HR-менеджменту та встановлено механізми їх впливу на результативність діяльності підприємств, що створює методологічну основу для обґрунтування управлінських рішень щодо інвестування в людські ресурси через систему вимірюваних показників ефективності.

Таким чином, у дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне обґрунтування і сформульовано практичні пропозиції щодо вирішення

наукового завдання, які охоплюють розробку теоретико-методичних і прикладних положень щодо управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств через формування адаптивних механізмів розвитку кадрового потенціалу, диференційованих відповідно до галузевої специфіки підприємств, рівня їх технологічної зрілості та інноваційної активності, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності промислового сектору України в умовах воєнних викликів та глобальних трансформаційних змін.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, людський капітал, управління людськими ресурсами, оцінювання персоналу, управління персоналом, HR-аналітика, мотивація персоналу, навчання персоналу, адаптивне управління, ERP-системи, стратегічне планування, цифрова трансформація, цифровізація, підприємництво.

SUMMARY

Huk V. V. Human Resource Management in the Management System of Industrial Enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in speciality 073 «Management». West Ukrainian National University, Ternopil, 2026.

The dissertation research aims to develop conceptual foundations, a theoretical and methodological framework, and practical recommendations for improving human resource management in the management system of industrial enterprises.

The dissertation emphasizes that in the context of digital modernization of the economy, human resources play a leading role in ensuring the long-term sustainability of enterprises, stimulating their innovation capacity, and enhancing production adaptability. The evolution of theoretical concepts of human resource management is analyzed, and modern methodological principles for studying the mechanisms of their effective utilization at industrial enterprises are identified. A methodological framework for comprehensive analysis of the human resource management system is developed, taking into account the multifaceted nature of this process and the specifics of the industrial sector's functioning.

The content of the "enterprise human resources" category is detailed, and its relationship with the concepts of "labor resources," "personnel," and "human capital" is defined. This allowed formulating the author's interpretation of the term "enterprise human resources" as a set of quantitative and qualitative characteristics of employees, encompassing their professional potential (knowledge, skills, abilities), physical and psychological readiness for work, motivational aspects, as well as capacity for development and improvement, which constitute a key economic resource capable of generating unique value through interaction with other enterprise resources and ensuring the realization of employees' individual capabilities in the process of achieving organizational goals.

It is emphasized that human resource management at enterprises is a complex

process that forms at the intersection of individual employee needs, organizational requirements, and external business environment challenges, necessitating a systematic and relevant approach. Moreover, effective human resource management enables synergy between individual employee competencies and the enterprise's strategic goals, contributing to enhanced competitiveness and adaptability to external environment changes. The interpretation of the human resource management concept is deepened, establishing that it represents a multifaceted scientific and practical framework integrating strategic, socio-psychological, and cultural approaches to enterprise employment policy management. This concept aims to achieve the enterprise's overarching goals through rational utilization of labor potential, consideration of employees' economic, social, and individual needs, creation of a favorable work environment, corporate culture formation, motivation and competency development stimulation, and ensuring harmonious employee-management interaction.

Human resource management is examined through specific characteristics that are shaped by several key requirements. These include ensuring synergy between organizational goals and individual employee aspirations, establishing continuous professional development systems aligned with production technological changes, creating an inclusive corporate culture, implementing digital talent management tools, and developing retention mechanisms for key specialists in the context of intensifying labor market competition.

Key problematic aspects of contemporary HR management in the industrial sector are identified. Challenges that determine the complexity of building an effective human resource management system under current business conditions are characterized. This allows identifying priority directions for HR practices modernization, developing adequate managerial solutions to overcome personnel imbalances, and forming strategic guidelines for human capital development in accordance with digital transformation challenges and market environment dynamics. Among priority challenges, the need for developing employees' digital competencies, automating HR processes, and implementing modern technological solutions that

determine the effectiveness of the human resource management system is identified.

With the aim of outlining strategic guidelines for personnel work, the main tasks of enterprise human resource management are determined. This enables identifying priority directions for investing in personnel development, justifying the need for transforming traditional HR practices, and forming a balanced architecture of the human resource management system in accordance with industrial production specifics. The principles of human resource management are also defined. This contributes to forming a methodological basis for building an effective personnel management system, ensuring consistency of managerial decisions, and creating unified standards for personnel work at all levels of the organizational hierarchy.

The main stages of human resource management are substantiated. This allows establishing cause-and-effect relationships between different stages of personnel work and outlining specific tasks for each stage. This approach enables the formation of an algorithm for managerial decision-making in the HR sphere and provides a foundation for building an effective monitoring and control system for implementing the human resource management strategy. Particular attention is given to modern human resource management tools. It is established that the effectiveness of the personnel management system is determined by the integrated use of HR analytics, automated employee performance monitoring systems, remote learning and development platforms, as well as digital tools for attracting and retaining key specialists under conditions of high labor market competition.

The transformation of the management approach from personnel to human resources is examined. It is determined that conceptual differences lie in the reorientation from reactive management of personnel processes to proactive formation of strategic human capital, integration of HR functions into the enterprise's overall management system, and recognition of each employee's uniqueness as a bearer of specific competencies and creative potential. The dissertation substantiates that the key factor in transforming the role of enterprise human resource management is global digitalization and the implementation of innovative technologies in production and management processes. The digital transformation of the business

environment has necessitated the revision of traditional HR practices, the formation of new employee competencies, and the reorientation of the human resource management system toward ensuring enterprises' technological readiness for the challenges of the Fourth Industrial Revolution.

The main components of enterprise human resource management support in the digital economy are outlined. This contributes to building an integrated HR management model in which digital technologies, organizational culture, competency development systems, and analytical capabilities create a synergistic effect for enhancing personnel management effectiveness and ensuring enterprise competitiveness. An updated structure of EU citizens' digital competencies containing five main categories is formed. This typology details skills in data and information handling, digital communication, content creation, security issues, and problem-solving, which enables a systematic approach to forming an employee's digital profile. Adapting this structure to the needs of industrial enterprises creates a methodological foundation for developing employee digital competency programs in accordance with production process specifics and strategic business objectives.

Particular attention is given to the role of human resource management before and after digitalization. This, in turn, contributes to understanding the scale and nature of changes in the personnel management system, identifying new competency requirements for HR professionals, and substantiating the strategic importance of human resources as a key factor in the successful digital transformation of enterprises.

Based on the analysis of the dynamics of operating business entities in Ukraine's industry during 2018-2024, a negative trend of reduction in their total number by 10.2% (4,551 units) is identified. The most critical decrease is recorded in the medium-sized enterprise segment (15.2%), which actualizes the problem of providing the industrial sector with qualified human resources and increases the importance of effective personnel management for preserving production potential. It is established that during 2018-2024, the value of industrial fixed assets increased by 32.1%, however, their depreciation rate remains at an unacceptably high level (over

60%), while capital investments demonstrate unstable dynamics with sharp fluctuations. The identified trends confirm the critical importance of effective human resource management for compensating technological lag through personnel competency development, implementation of innovative approaches, and optimization of existing production capacity utilization.

The study of industrial production indices by type of activity in Ukraine during 2018-2024 reveals heterogeneous development dynamics across sectors: metallurgical production (+22,5%), textile production (+13,7%), and pharmaceutical industry (+11.3%) demonstrated the highest growth, while the chemical industry (-19,6%) and mechanical engineering (-12,8%) recorded significant decline. Such differentiation in sectoral dynamics necessitates differentiated approaches to human resource management considering the specifics of technological processes, personnel competency structures, and strategic development priorities of each type of economic activity.

A destructive dynamics of innovative development in Ukraine's industrial sector during 2018-2024 is established, manifested in more than a twofold reduction in the number of innovation-active enterprises (from 16,4% to 8,1% of the total), a 50,8% decrease in innovation expenditures, and a 65,5% decline in the number of innovating enterprises. The identified trends confirm the importance of human capital as a key driver of innovation activity and justify the need for priority investment in developing personnel's creative potential, forming research competencies, and creating an environment conducive to generating innovative ideas. Key barriers to innovative development of Ukraine's industrial enterprises are identified: limited financial resources due to military aggression, critical shortage of qualified personnel due to labor migration and mobilization, destruction of production infrastructure and logistics chains, energy supply instability, and high investment risks under martial law conditions.

Employment trends in Ukraine's industry during 2018-2024 are analyzed, demonstrating a catastrophic reduction of labor resources by one-third (from 2.3 million to 1.5 million people), with the most intensive decline recorded after the onset

of full-scale russian aggression. This personnel crisis necessitates rethinking traditional approaches to personnel management at industrial enterprises and requires implementing strategies for maximum efficiency in utilizing limited human potential through digitalization of HR processes, establishing continuous competency development systems, and creating a unique employee value proposition in the competitive talent struggle.

The dissertation substantiates that an essential condition for preserving the industry's human capital is the cessation of military conflict and ensuring sustainable national security. In this regard, priority tasks are determined, which include forming anti-crisis personnel management mechanisms, developing strategies for retaining key specialists, creating rapid employee adaptation systems, and implementing reintegration programs for demobilized personnel into the production process.

The conducted SWOT analysis reveals the dualistic nature of the personnel management system in industrial enterprises: alongside highly qualified personnel, effective development mechanisms, and efficient material motivation, critical problems of staff turnover, limited automation, and insufficient innovative development of HR practices are observed. The strategic potential of personnel management digitalization and improving development assessment is identified in the context of growing threats of competitive talent struggle, legislative changes, and trends toward economizing on human capital, which actualizes the need for forming a balanced human resource management strategy.

Based on the results of integral assessment of human resources at industrial enterprises in the context of the competency-based approach during 2018-2023, heterogeneous dynamics of human resource potential development are identified. The highest indicators are recorded at "Silpo-Food" LLC despite a downward trend, while "TAS Dniprovgonmash" LLC, "Radekhiv Sugar" LLC, and "Shchedro" LLC demonstrated a positive trajectory of increasing personnel competency capacity. This confirms the differentiated effectiveness of applied human resource management strategies.

A comparative analysis of leading global human resource management models

(American, European, and Japanese) is conducted, which reveals their fundamental differences in philosophy, mechanisms, and tools for personnel management. The characteristic features of each model are identified: individualism and flexibility of the American system, social orientation and regulatory protection of European practice, lifetime employment and paternalism of the Japanese approach, which creates a methodological foundation for forming a hybrid human resource management model for Ukraine's industrial enterprises considering best international practices.

Five interconnected human resource management components are systematized based on international experience synthesis. These include: HR process digitalization through specialized platforms, analytical tools for workforce performance evaluation, innovative approaches to employee professional development, social responsibility and psychological well-being provision, and continuous improvement organizational culture formation. The proposed five-block structure forms a comprehensive methodological platform for building a balanced human resource management system that integrates technological, human-centric, economic, and socio-psychological aspects of modern HR management.

An improved human resource management mechanism for Ukraine's industrial enterprises is developed, which synthesizes the advantages of leading global HRM models while considering the real challenges of domestic personnel management systems' functioning. Structuring the mechanism according to the "problem – tool – KPI" principle for each of the five key blocks ensures a transition from theoretical recommendations to a practically oriented system of management interventions with defined performance indicators. This enables objective evaluation of implementation results and adjustment of the human resource management strategy.

A human resource management system model for industrial enterprises is proposed, which integrates innovative technologies and provides quantitative assessment of economic, social, and organizational effects from their application. A set of five priority areas for improving HR management is identified, and mechanisms for their impact on the performance of enterprises are established. This

creates a methodological basis for justifying management decisions on investing in human resources through a system of measurable performance indicators.

Thus, the thesis provides a theoretical justification and formulates practical proposals for solving the scientific problem concerning human resource management. The proposals cover the development of theoretical, methodological and applied provisions for human resource management in the management system of industrial enterprises through the formation of adaptive approaches for the development of human resource potential. The proposed approaches are differentiated according to the industry specifics of enterprises, their level of technological maturity and innovation activity, which ensures the competitiveness of Ukraine's industrial sector in the context of military challenges and global transformational changes.

Keywords: personnel, personnel development, human capital, human resource management, personnel assessment, personnel management, HR analytics, personnel motivation, personnel training, adaptive management, ERP systems, strategic planning, digital transformation, digitalization, entrepreneurship.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України

1. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *«Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. № 20. С.196-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196>.
2. Гук В.В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *«Інноваційна економіка»*. 2024. № 2. С. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
3. Гук В.В. Імплементація міжнародних підходів до розвитку Soft skills у системі управлінні персоналу. *Науковий журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.134>.
4. Гук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *«Економіка та суспільство»*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50>.
5. Гук В.В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *«Інноваційна економіка»*. 2025. № 3. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
6. Гук В.В., Даниленко-Кульчицька В.А. Трансформація ролі людських ресурсів в умовах нестабільного середовища. *«Актуальні проблеми економіки»*. 2026. № 2 (296). № 2 (296), 2026. С. 517-526. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526, https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Victoriia-Danylenko-Kulchytska-Volodymyr-Huk-517-526.pdf.

Публікації апробаційного характеру:

7. Гук В.В. Інноваційні стратегії управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. *Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу* : збірник тез XIV Міжнародної науково-

практичної конференції. Тернопіль. 24-25 травня 2024 року. Тернопіль-Яблуниця: ЗУНУ, 2024. С. 66-69.

8. Гук В.В. Людські ресурси підприємства: управління в умовах переходу до сталого розвитку. *Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку* : Матеріали VII Міжнародної наукової конференції. 18 вересня 2025 р.. Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, 2025. С. 177-181.

9. Гук В.В. Від персоналу до талантів: парадигмальні зміни в управління людськими ресурсами. *Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток* : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.). / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 128-130.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність поняття «людські ресурси підприємства»	11
1.2. Концептуальні основи управління людськими ресурсами підприємства	26
1.3. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства	56
Висновки до розділу 1	72
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	75
2.1. Сучасний стан розвитку промислових підприємств України	75
2.2. Аналіз людських ресурсів промислових підприємств	95
2.3. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств	121
Висновки до розділу 2	139
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ	143
3.1. Можливості імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами промислових підприємств	143
3.2. Удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України	153
3.3. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємства з використанням інноваційних технологій	168
Висновки до розділу 3	192
ВИСНОВКИ	196
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	200
ДОДАТКИ	219

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток людського капіталу та ефективне управління персоналом у промисловому секторі визначають конкурентоспроможність національної економіки, її здатність до адаптації в умовах технологічних змін і зовнішніх викликів. У сучасних реаліях цифрової трансформації саме людські ресурси стають ключовим фактором забезпечення стратегічної стійкості підприємств, їхньої інноваційної активності і виробничої гнучкості. В Україні трансформаційні процеси в промисловості супроводжуються глибокими структурними зрушеннями - автоматизацією виробничих систем, переходом до моделей «індустрії 4.0», зміною компетентнісних вимог до персоналу і зростанням ролі цифрових платформ управління людськими ресурсами. Водночас, існує розрив між темпами технологічного оновлення підприємств і якістю кадрового менеджменту, що обмежує можливості ефективного використання людського потенціалу як базового ресурсу інноваційного розвитку.

Стан наукової розробленості проблеми. Теоретичні і методологічні основи управління людськими ресурсами, розвитку персоналу і формування людського капіталу ґрунтовно досліджені у працях зарубіжних учених, серед яких Г. Беккер, Т. Шульц, М. Армстронг, Д. Гест, Д. Ульріх, Дж. Сторі, П. Пфедфер, Р. Лоулер, Дж. Конрад, М. Гудерхам, М. Девісон, А. Конрад, М. Гудерхам, Т. Лоулер, Б. Вільямсон, а також сучасні дослідники інноваційних моделей HRM - Н. Дамідж, Т. Дамідж, А. Бенкарім, Д. Імбо, М. Мохлала, Ю. Ель Хакім, Дж. Олурін, Дж. Оконкво, Т. Джеймс, Г. Сантос, Ж. Са, М. Баррето, Л. Карвалью. Їхні праці присвячені концепціям стратегічного HRM, цифровій трансформації управління персоналом, HR-аналітиці, платформеним технологіям HRIS та інтеграції ESG-підходів у систему управління людським потенціалом.

Питання розвитку кадрового потенціалу, підвищення ефективності управління персоналом та його інноваційного оновлення в умовах структурних

перетворень економіки висвітлені у працях вітчизняних науковців – Д. Богині, О. Грішньої, В. Брича, О. Борисяк, В. Островерхова, О. Гавкалової, С. Гинди, В. Гриньової, О. Гетьмана, Т. Давидюк, О. Герасименко, Л. Ільїч, О. Криворучко, А. Коцура, О. Кузьміна, І. Кравця, О. Крушельницької, С. Надвиничного, Н. Сардака, О. Сергієнко, В. Щербака, М. Сагайдака, О. Шубалого, Л. Шимановської-Діанич, І. Іляш, І. Кузнецової, В. Котковського, Т. Обелець, І. Мігус, Н. Корсікової. У цих дослідженнях сформульовано засади стратегічного розвитку людського капіталу, компетентнісний та інноваційний підходи до управління персоналом, а також підкреслено значення цифрових технологій у забезпеченні результативності HR-процесів.

Окрему увагу науковці приділяють аналізу управління людськими ресурсами промислових підприємств у контексті цифровізації і воєнних викликів. У працях В. Антонюк, О. Загорянської, В. Власенко, К. Хаврової, Д. Ковтуненка, В. Сологуб, М. Лизогуб, В. Котковського, В. Брича та ін. відзначено дефіцит висококваліфікованих кадрів, дисбаланс між попитом і пропозицією на ринку праці, низьку ефективність інвестицій у розвиток персоналу, а також потребу інтеграції цифрових HR-інструментів.

Водночас у сучасній науковій думці залишаються дискусійними питання узгодження цифрової і соціально-економічної складових розвитку персоналу, формування моделей інституційного забезпечення цифрової трансформації HR-систем промислових підприємств, а також оцінювання ефективності інвестицій у людський капітал з позицій стратегічної стійкості бізнесу. Недостатньо розробленими залишаються механізми поєднання HR-цифровізації з ESG-підходами, оцінювання впливу інноваційних HR-практик на фінансову автономію й рентабельність підприємств, що зумовлює актуальність, мету й завдання дисертаційного дослідження.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретичних і науково-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління персоналом

на основі інноваційних і цифрових технологій.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких *завдань*:

- розкрити сутність поняття «людські ресурси підприємства», уточнити його співвідношення з категоріями «трудові ресурси», «персонал» і «людський капітал»;
- узагальнити етапи еволюції концептуальних підходів до управління людськими ресурсами, виокремити провідні теоретичні школи і визначити їх значення для сучасних підприємств;
- дослідити трансформацію ролі управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємства під впливом цифровізації, інноваційних технологій і глобальних соціально-економічних викликів;
- проаналізувати сучасний стан розвитку промислових підприємств України, визначити тенденції структурних і кадрових змін у посткризовий і воєнний періоди;
- провести оцінку рівня забезпеченості промислових підприємств людськими ресурсами, визначити динаміку їх плинності, кваліфікаційної структури та ефективності використання персоналу;
- обґрунтувати інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств, розробити систему показників і критеріїв результативності управління персоналом у промисловому секторі;
- визначити можливості імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами у практику промислових підприємств України, враховуючи специфіку національного ринку праці;
- розробити удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України з урахуванням принципів стратегічного менеджменту, інноваційності і цифрової трансформації;
- сформувати систему управління людськими ресурсами промислових підприємств із використанням інноваційних, як інструментів підвищення ефективності кадрових процесів і стратегічної стійкості бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси формування, розвитку й управління

людськими ресурсами промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління людськими ресурсами промислових підприємств умовах цифровізації, інноваційних змін і структурних трансформацій економіки.

Методи дослідження. Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління персоналом і людськими ресурсами, концепції людського капіталу, стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та цифрової трансформації підприємств. Методологія дослідження ґрунтується на системному, процесному, функціональному і компетентнісному підходах, що забезпечують цілісне розуміння процесів формування, розвитку й ефективного використання людських ресурсів промислових підприємств в умовах цифрової економіки.

Відповідно до поставлених завдань у роботі використано такі методи дослідження: індукції, дедукції та наукової абстракції – при розкритті сутності поняття «людські ресурси підприємства» і співвідношення його з категоріями «персонал», «трудові ресурси» і «людський капітал»; аналізу, синтезу і логічного узагальнення – при визначенні концептуальних основ управління людськими ресурсами і побудові системно-структурної моделі HR-процесів промислового підприємства; логіко-історичний метод – при дослідженні еволюції наукових підходів до управління персоналом і трансформації його ролі в системі менеджменту; порівняльний метод – для зіставлення теоретичних підходів і практичних моделей управління людськими ресурсами в Україні і за кордоном; метод групувань – при систематизації промислових підприємств за рівнем розвитку кадрових процесів, плинності персоналу та ефективності кадрової політики.

При дослідженні сучасного стану розвитку людських ресурсів промислових підприємств використано статистичний і порівняльно-аналітичний методи, які дозволили проаналізувати динаміку показників зайнятості, плинності кадрів, продуктивності праці і рівня цифровізації HR-

процесів за період 2019–2024 рр.

Для розроблення удосконаленого механізму управління людськими ресурсами застосовано структурно-функціональний підхід, що забезпечив визначення взаємозв'язків між елементами системи управління персоналом, її цільовими і забезпечувальними підсистемами. Системний підхід дав змогу обґрунтувати цілісність HR-системи в межах стратегічного управління підприємством, а метод моделювання використано при побудові алгоритму формування системи управління людськими ресурсами з використанням інноваційних технологій.

Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження становлять законодавчі, нормативні, аналітичні і статистичні джерела, а також результати наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів у сфері управління людськими ресурсами, інноваційного менеджменту і цифрової економіки. Статистичну й аналітичну основу сформовано на підставі даних Державної служби статистики України, Державної служби зайнятості України, Національного банку України (зокрема, звітів про ділові очікування підприємств й інфляційних звітів), Міністерства економіки України, Національного агентства кваліфікацій, Інституту аналітики та адвокації, а також Європейської бізнес асоціації щодо дефіциту кадрів і стану ринку праці. Додаткові дані отримано з офіційних сайтів промислових підприємств – ТОВ «Радехівський цукор», ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Щедро» для аналізу показників кадрового забезпечення, плинності персоналу і впровадження HR-технологій. Фактологічну основу дослідження становлять матеріали аналітичних доповідей Національного інституту стратегічних досліджень, Українського інституту майбутнього, KSE Institute, Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Світового банку, а також дослідження міжнародних компаній щодо глобальних тенденцій у сфері управління персоналом, ESG-стратегій і трансформації HRIS-систем.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у формуванні цілісних теоретичних і науково-методичних засад управління людськими

ресурсами промислових підприємств України і розробленні прикладного механізму їх удосконалення в умовах структурних зрушень і технологічного оновлення. Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

удосконалено:

- понятійно-категоріальний апарат управління людськими ресурсами, у якому уточнено співвідношення понять «людські ресурси», «управління людськими ресурсами» з урахуванням функціональної ролі працівника у створенні виробничої вартості і стратегічних цілей підприємства;
- методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, в якому, на відміну від існуючих, введено систему показників результативності HR-діяльності - плинність кадрів, кваліфікаційна структура, продуктивність праці, рівень розвитку компетенцій, узгоджених із фінансовими і виробничими результатами підприємства;
- інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств, який поєднує кількісні та якісні параметри вимірювання компетентностей і базується на системному аналізі професійних, особистісних, соціальних і цифрових компетенцій працівників;

набуло подальшого розвитку:

- системно-структурна модель управління людськими ресурсами промислового підприємства, що включає взаємопов'язані підсистеми - планування, залучення, розвиток, мотивацію та оцінювання персоналу. Така модель дозволяє обґрунтувати логіку їх інтеграції у виробничо-економічну стратегію підприємства;
- теоретико-методологічні засади розвитку людських ресурсів у контексті цифровізації промисловості: розширено трактування ролі персоналу як головного драйвера адаптивності та інноваційної здатності підприємств;
- концептуальні основи компетентнісного підходу до формування кадрового потенціалу, що базуються на деталізації структури компетентностей промислових працівників і встановлено зв'язок між професійними та поведінковими складовими компетентності;

– система показників результативності HR-системи промислового підприємства, доповнена аналітичними індикаторами кадрової стабільності, мотиваційної залученості, ефективності навчання та рівня організаційної гнучкості.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в дисертації теоретичні положення й наукові висновки доведено до рівня методичних рекомендацій, моделей і управлінських рішень, які можуть бути використані у діяльності промислових підприємств. Розроблений у роботі механізм удосконалення системи управління людськими ресурсами промислового підприємства може застосовуватися: – на рівні підприємств промисловості - при розробленні стратегій кадрової політики, формуванні системи планування потреб у персоналі, удосконаленні процедур добору, оцінювання і розвитку працівників; – на рівні галузевих асоціацій і роботодавців - при створенні корпоративних стандартів компетентностей, запровадженні систем безперервного професійного навчання та удосконаленні практик мотивації персоналу.

Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх успішною апробацією та реалізацією в діяльності ТОВ «ДАРТ». Також результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, що підтверджує їх актуальність та можливість реалізації в системі муніципального управління (довідка про впровадження № 41/2 від 12 травня 2026 р.).

Наукове значення отриманих результатів забезпечується їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні навчально-методичного забезпечення дисциплін: «HR-технології в готельно-ресторанному бізнесі», «Управління бізнес-процесами в туристичній галузі», «Економічна оцінка готельно-ресторанних інновацій» (довідка про впровадження № 126-31/1227 від 19.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, висновки, рекомендації і

розробки, які виносяться на захист, одержані самостійно і відображені в опублікованих працях. Результати, опубліковані у співавторстві, використані у дисертаційній роботі лише в межах особистого внеску.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки роботи автор використовував Gemini 3 Pro та OpenAI GPT-5 для пошуку та первинного опрацювання літературних джерел, оформлення ілюстрації, а також виявлення та виправлення граматичних, орфографічних та стилістичних помилок. Після застосування цих інструментів автор провів ретельний перегляд і вніс необхідні зміни, беручи на себе повну відповідальність за остаточний зміст дисертаційної роботи.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертації доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на 3 міжнародних науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу» (ЗУНУ, м. Тернопіль, 24-26.05.2024 р.), Міжнародна наукова конференція «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку» (національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 18.09.2025), Всеукраїнська науково-практична конференція «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток: збірник тез» (Львівський державний університет внутрішніх справ. М. Львів, 04.11.2025р.)

Публікації. Основні положення і висновки дисертації опубліковано у 9 наукових працях, у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 3 публікації у збірниках тез доповідей конференцій.

Структура та зміст роботи. Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Повний обсяг дисертації складає 222 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 202, 31 таблиці, 21 рисуноків і список літератури з 174 найменувань, 4 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «людські ресурси підприємства»

У контексті сучасної економіки, що відзначається глобалізацією, динамічними темпами технологічних змін та зростанням конкуренції, успішність підприємства щодалі більшим чином залежить від продуктивності застосування його людських ресурсів. Термін «людські ресурси підприємства» посідає ключове місце у системі стратегічного управління організації, оскільки якраз людський капітал являється основою інновацій, конкурентних переваг і довгострокового зростання [26;31;40]. Людські ресурси є комплексом знань, умінь, навичок, досвіду, творчих можливостей та інших характерних особливостей, котрі персонал підприємства застосовує в професійній діяльності. На противагу іншим ресурсам, людським властивий унікальний характер безперервного розвитку й покращення. Якраз через зазначений нюанс управління ними стає по-особливому значущим і складним. З огляду на це управління людськими ресурсами визначає низку заходів, націлених на залучення, навчання, заохочення, оцінку й розвиток людських ресурсів. Головна мета такого управління зводиться до досягнення гармонійного балансу між цілями підприємства і запитам персоналу, що допомагає покращити ефективність праці і гарантувати стабільний розвиток [61;72;81].

У контексті нашого дослідження варто проаналізувати сутність таких категорій, як «персонал», «людський капітал», «кадри» та «людські ресурси». Виділяють ряд різних підходів до відмежування цих термінів. Як зазначає О. Євтушенко, «в англomовній літературі поняття «кадри» взагалі не існує окремо. Вживаються поняття «персонал» (англ. – personnel), «людські ресурси» (англ. – human resources), «людський капітал» (англ. – human

capital), «штат» (англ. – staff). Український термін «кадри» не перекладається на англійську термінами, які вживаються у контексті управління персоналом» [79]. Він фактично вважається синонімом поняття «штат», що показує розгляд інтерпретації зазначених термінів у різних словниках (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця тлумачення термінів, які вживаються у сфері управління персоналом

	Cambridge Dictionary [136]	Oxford Learner's Dictionary [161]	Тлумачний словник української мови [111]	Енциклопедія сучасної України [41]
Персонал	Люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах	Люди, які працюють в організації або в збройних силах	Особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства	Не визначено
Кадри	Не визначено	Не визначено	Основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи	Не визначено
Людські ресурси	Відділ організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем	Навички та здібності людей, що розглядаються як щось, що може використовувати компанія, організація	Не визначено	Сукупність людей з їхніми фізичними і розумовими здібностями та відповідним трудовим потенціалом (як фактор економічного розвитку).
Людський капітал	Співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки	Навички, знання та досвід особи чи групи людей, які розглядаються як щось цінне, що може використовувати організація чи країна	Не визначено	Комплекс сформованих і розвинутих унаслідок інвестицій продуктивних характеристик індивідів як економічних суб'єктів.

Джерело: за матеріалами [41;111;136;161]

При цьому, поняття «трудові ресурси» та «робоча сила» в англійському варіанті – тотожні та їх перекладають як «workforce» [136; 161]. В англійських джерелах на мікрорівні застосовуються поняття «персонал», «штат», «людські ресурси», «людський капітал», «робоча сила/трудові ресурси». Під персоналом в Кембриджському словнику розуміються «люди, які працюють у компанії, організації чи в збройних силах» [136]. Майже ідентичне поняття наведено в Оксфордському словнику [161]. Цікавим є факт, що термін «людські ресурси» зустрічається у Кембриджському словнику як «відділ організації, який займається пошуком нових працівників, веде облік усіх працівників організації та допомагає їм у вирішенні будь-яких проблем» [136]. Оксфордський словник визначає їх як «навички та здібності людей» [161]. Людський капітал характеризується схожим визначенням в обох словниках та тлумачиться як «співробітники, а також усі знання, навички, досвід тощо, які вони мають, що робить їх цінними для компанії чи економіки» [136].

Українські наукові джерела поняття «персонал», «кадри», «штат» пояснюють тільки на організаційному рівні, тоді як поняття «людські ресурси», «людський капітал», «трудові ресурси» розглядаються як на мікрорівні і на макрорівнях. В статистичних обстеженнях цей термін застосовується за рекомендацією МОТ з 2019 р. замість терміну «економічно активне населення» та визначається як «населення обох статей віком 15 років і старше, яке забезпечує пропозицію робочої сили на ринку праці та складається з зайнятих та безробітних» [36].

Стосовно трактування поняття «персонал», то можливо натрапити на різні підходи щодо його визначення в українських наукових джерелах. Зокрема, «перший підхід – ототожнення термінів «персонал», «штат», «кадри». Другий заснований на розмежуванні понять «персонал» і «кадри». При цьому під персоналом розуміють особовий склад, колектив працівників якої-небудь установи, підприємства тощо; під кадрами – основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи» [42].

Цікавим є підхід науковців К. Ковтуненко, О. Ковальчук, М. Атанасов, що роблять акцент на тому, що «поняття «персонал» та «кадри» не є тотожними, яка полягає у тому, що «кадри є більш кваліфікованими працівниками. Ми вважаємо, що такий підхід є дещо вузьким та не корелює з загальноновживаним в зарубіжній літературі поняттям «персонал»» [55].

Деякі автори, зокрема Ю. Губрик та ін. які співставили поняття «персонал» і «кадри», для тлумачення поняття «управління персоналом», зазначають, що «ототожнення цих понять відбувається на рівні вузького тлумачення та стверджують, що різниця понять у широкому розумінні персоналу як усіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які працюють за тимчасовими договорами)» [24, с. 218]. У своїх дослідженнях Ю. Губрик та ін. виділяють три підходи у визначенні сутності поняття «персонал» [24]:

- 1) «визначення персоналу як групи найманих працівників підприємства за контрактними зобов'язаннями;
- 2) трактування персоналу, як людей з їх соціально-психологічними характеристиками;
- 3) визначення персоналу з позиції кваліфікацій та особистісних навичок людей».

Однак, ми вважаємо, в нинішніх дослідженнях термін «персонал» отримує дедалі більше комплексного змісту. Через це часом непросто зарахувати певне визначення тільки до однієї такої категорії. Декотрим з них характерні особливості всіх трьох груп.

О. Борисяк в своїй дисертації зауважує, що персонал – це «всі працівники підприємства, кожен з яких наділений індивідуальними рисами» [10, с. 37]. Науковці Л. Балабанова й О. Сардак визначають «персонал підприємства, як сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем» [3]. Авторка Н. Іванова вважає, що «персонал – сукупність працівників, поєднаних цілями господарської діяльності,

технологією, засобами виробництва. Це особистісний склад організації, що включає всіх найманих працівників, а також працюючих власників та співвласників» [51, с. 8]. Інші автори Л. Залюбінська і М. Скорик розглядають персонал, як «одиницю, що складається з певної кількості індивідумів із своїми діловими, людськими і психологічними особливостями» [49, с. 32]. С. Лихолат і Л. Єзерська вважають, що персонал – це «працівники з відповідними підготовкою, вміннями, мотивацією, задіяні в господарській системі підприємства» [75]. В своєму дослідженні Л. Михайлова зауважує, що персонал – це «особовий склад підприємства, організації, або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками» [76, с.12]. В своїй дисертації М. Тарнавський характеризує «персонал як сукупність людей, що задіяні в роботі окремого підприємства та перебувають з ним у трудових відносинах, оформлених відповідно до законодавства» [110, с.34].

Аналізуючи сутність поняття «персонал», варто звернути увагу, що М. Бойчик зазначає, що персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи» [9]. Інші автори О. Крушельницька і Д. Мельничук вважають, що персонал – це «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів» [65]. На думку Г. Завіновської персонал – це найманні працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем [46].

Один зі значущих здобутків економічної науки другої половини двадцятого століття – напрацювання теорії людського капіталу. Саме у зазначений період тривав перехід економічно розвинених держав від індустріального етапу економічного зростання до постіндустріального, характерна особливість котрого – переважаюче значення людського фактору в економічному розвитку, зокрема освіта, знання, розум особистості являються головною ефективною силою підприємств на сучасному етапі.

Перший науковець, котрий не лише запровадив у наукове вживання поняття «людський капітал», а також став автором багатьох наукових праць в згаданій галузі – американський економіст, лауреат Нобелівської премії Т. Шульц. Вчений зазначав, що всі здібності особистості – або природні, або набуті. Кожна особистість з'являється на світ із індивідуальною сукупністю генів, що формує її природні здібності. Цінні якості, які людина набула, поглиблення котрих можливе завдяки певним інвестиціям, прийнято називати людським капіталом [166, с. 69]. Дослідник розглядав людський капітал як «чинник розвитку національної економіки. Покращення якості суспільства відбувається через розвиток науки, доступ до інформації, набутий професійний та життєвий досвід» [166].

Значний внесок в популяризацію концепцій людського капіталу загалом і, зокрема, осмислення інвестицій у нього зробив послідовник Т. Шульца – Г. Беккер. Основна теза вченого – «інвестиції в освіту приносять в майбутньому великий прибуток» [133, с. 54]. Економіст до складу інвестицій включав освіту, накопичення виробничої практики, охорону здоров'я, географічну мобільність, пошуки відомостей. Витрати на вироблення людського капіталу, на думку науковця, є інвестиціями, тому що вони визначають рух ресурсів з нинішнього часу в перспективу: інвестор сьогодні віддає частину доходу, щоб одержати значно більший дохід завтра [133].

У вітчизняній літературі людський капітал визначається як «сукупність належних працівникові природних здібностей (здоров'я, творчі схильності тощо), а також самостійно нагромаджених (набутих у результаті життєвого досвіду) і розвинутих ним внаслідок інвестування в освіту, професійну підготовку та оздоровлення» [34, с. 34]. При цьому, на людський капітал мають вплив наступні фактори: традиції, культура, здоров'я, ступінь свободи переміщення громадян, освіта, професіоналізм, підприємницький хист, котрі визначають його як соціально-економічний вид. В той же час поняття «людський капітал» ширше за трудові ресурси, тому що містить у собі

підприємницькі здібності, що вважаються його головним елементом [22, с. 7].

Зауважимо, що наразі зростання світової економіки здійснюється у дуже непростих обставинах. Економічна і політична криза, скорочення масштабів природних ресурсів, техногенні катастрофи і решта негативних впливів спонукають підприємців займатися пошуком резервів виробництва, раціонально застосовувати матеріальні ресурси, а також виробничий потенціал, використовувати інновації і нарощувати частку людської праці в продукції, що вироблена [27;58]. Зважаючи на це, вчені дедалі більше уваги надають дослідженню людського капіталу, його утворенню, зростанню, відтворенню, збереженню і застосуванню в економіці [21]. Зокрема, на тлі нинішньої інтелектуалізації суспільства основне джерело розвитку – це людський капітал. Саме він формує конкурентоздатність економічних систем, є головним ресурсом їхнього зростання. Спроможність економіки формувати і продуктивно застосовувати людські ресурси дедалі більше формує економічну міць нації, її благополуччя [53, с. 142].

Відтак, на сучасному етапі людський капітал можна визначати як «сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людьми певний запас здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій та інших продуктивних якостей, що цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці й завдяки цьому впливає на зростання доходів його власника» [21, с. 101]. Людський капітал стає ключовим фактором результативного зростання на всіх рівнях управління виробничими, фінансовими, соціальними і рештою процесів, а саме від підприємства (організації) до держави загалом. І це має відношення не тільки до галузі матеріального виробництва, в якій прорахунки помітні прямо під час виробництва й обігу товару чи послуг, а також усіх процесів життя суспільства. Все подане вище обумовлює потребу заявляти, що людським капіталом є ті особливості, знання, навички та здібності людини, що застосовуються з метою зростання соціального й

економічного розвитку соціуму. Він – багатство для будь-якого суспільства, одна із найбільших цінностей, запорука лідерства провідних держав, конкурентоздатності, прогресивності та ін. Процес його нагромадження відбувається впродовж всього життя особистості. Нинішні ринкові перетворення в економічній сфері спонукають до динамічного зростання економіки і вимагають безперервної модернізації технологічних процесів. Якраз через це велику роль відіграє такий значний ресурс соціально-економічного розвитку, як людський капітал, та постає потреба в його аналізі й оцінці.

Що стосується сутності поняття «кадри», то на думку С. Покропивного, у зарубіжній і національній системах термін «кадри» часто ототожнюють лише з частиною співробітників – спеціалістами чи працівниками, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на певному підприємстві [94]. Автори Кузьмін О. Є та ін. вважають, що кадри – це «основний склад працівників підприємства, усі постійні працівники» [71]. В той час, як В. Щербак додає, що «основний (штатний) склад працівників підприємства, професійних або громадських організацій тієї чи іншої галузі; особи, які постійно або тимчасово виконують певні трудові функції, що є їх основною професією або спеціальністю та здійснюються за плату; частина працівників, що мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на даному підприємстві» [128]. При цьому, Н. Філіппова вважає, що до категорії «кадри» варто зачислити тільки тих працівників, в котрих є високий ступінь кваліфікації, великий стаж роботи на певному підприємстві (рішення щодо того, який точно стаж потрібний для того, щоб зарахувати до категорії «кадри», ухвалюється у кожній конкретній ситуації окремо), які фактично беруть участь в цей період у виробничій роботі підприємства та провадять діяльність не на умовах сумісництва чи мають скорочений робочий день (іншими словами, не працюють на умовах часткової зайнятості» [116].

Н. Гавкалова зауважує, що термін «кадри» є «полісемічним за

значенням, бо розглядається в науці в декількох аспектах, зазвичай, у двох – вузькому та широкому. У першому значенні до кадрів зараховують осіб, зайнятих розробленням та організацією виконання управлінських рішень. Власне, кадри є основним елементом усієї системи управління, оскільки одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління» [18].

На думку Л. Михайлової, кадри – це «кваліфіковані працівники, що пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту, до складу яких не належать тимчасові, сезонні, позаштатні працівники та працівники за сумісництвом» [77]. За іншим визначенням кадри – це «загальна сукупність людей, що перебувають у трудових відносинах із конкретною організацією, тобто утворюють дану організацію незалежно від виду трудового договору і строку, на якій договір укладений» [107, с. 390]. Також кадри - це «соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, які об'єднують усе працездатне населення країни, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття «кадри» включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які знаходяться в трудових взаємовідносинах із різними організаціями» [126, с. 47].

Як свідчать здійснені дослідження поняття «кадри» в наукових джерелах, відношення до нього швидше з облікової і ресурсної точки зору. В процесі застосування цього поняття абсолютно не беруться до уваги якісні характеристики працівників і мотиваційні фактори, що мають вплив на роботу персоналу будь-якого підприємства

Розвиток суспільства здійснюється в результаті співдії різних ресурсів, з-поміж котрих найбільшу увагу потрібно зосереджувати на людських ресурсах. В ринкових обставинах людські ресурси – багатовимірні суб'єкти дій з притаманною їм багатофункціональністю. Людські ресурси підприємства забезпечують взаємодію решти всіх ресурсів. До цього зводиться їх основне й стратегічне значення. Оскільки тільки в результаті взаємодії всіх ресурсів можна досягти економічної продуктивності

функціонування підприємства.

Відтак, пошуки типів управлінсько-регуляторного впливу на людський розвиток визначають формалізацію людських ресурсів. Проте цьому стає на заваді те, що людські ресурси неоднорідні. Є дуже багато критеріїв відмінностей між людьми. Передусім виокремлюють: статеву належність, фізичні ознаки (ріст, вага, зовнішність, відбитки пальців, тип нервової системи, характер, група крові, ДНК, сила волі, стан здоров'я, захворювання та інше), расова і національна приналежність, дата народження, прізвище й ім'я, присвоєні ідентифікаційні номери в соціально-економічних системах, місце проживання і реєстрації, громадянство, отримана власність, статус, сімейне становище, кваліфікація, досвід, світогляд та ін. Відповідно до цих особливостей здійснюється ідентифікація людини як особистості, проте з погляду отримання і втілення людських можливостей і встановлення типів управлінського впливу ці відмінності між людськими ресурсами відіграють роль тільки у певних регіонах і галузях соціально-економічної діяльності та, відтак, не здатні стати базисом для загального поділу людства в глобальному контексті. У сучасних умовах, в секторі людських відносин тривають активні пошуки нових соціально-економічних видів підготовки й утворення людських ресурсів, їхнього продуктивного застосування, відтворення і зростання. Проте найбільш важлива трансформація у менеджменті, яка виражає зміну, переосмислення значення та місця людини на виробництві, - вироблення і зростання концепції людських ресурсів, теоретичним підґрунтям котрої вважається принцип про переважаюче значення людини у виробничій діяльності і гарантування стратегічних конкурентних переваг підприємства [12].

Відомо, що «термін «людські ресурси» почали активно використовувати у 70-80-х роках ХХ ст. в системі американського менеджменту людськими ресурсами на підприємствах унаслідок переосмислення ролі людини на виробництві й збагачення підходу «управління персоналом» до «управління людськими ресурсами»» [143]. Як

відомо, «тривалий час у науковій літературі поняття «людські ресурси» стосувалось переважно макро- і мезоекономічного рівнів управління. Проте популяризація концепції управління людськими ресурсами сприяла використанню вищезазначеного поняття і на мікроекономічному рівні» [12].

На сьогоднішній день, у широкому сенсі під людськими ресурсами розуміють «усю сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал. Людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу» [105]. На думку О. Бербенець, «за змістом поняття «людські ресурси» тісно пов'язане і співвідноситься з такими поняттями, як «кадровий потенціал», «трудова потенція», «інтелектуальний потенціал», перевершуючи за обсягом кожне з них, узяте окремо. Разом з тим, аналіз змісту вакансій свідчить, що принципової різниці між фахівцями з «персоналу» і «людськими ресурсами» в Україні не проводиться» [5]. Дослідниці Д. Богиня та О. Грішнова визначають, що «людські ресурси – це працівники, що мають певні професійні навички і знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі» [7]. Розглядаючи підхід Р. Псюк спостерігається зміщення акценту на індивідуальних якостях працівників (характері, поведінці, запитах), завдяки чому створюються передумови для розуміння унікальності персоналу як ресурсу [97]. В той же час, бачимо відсутність аналізу кількісних і якісних параметрів ресурсу, оскільки розглядається лише психологічна складова.

У визначенні Г. Герасименко детально охоплюються кількісний та якісний параметр (аналізуються показники освіти, культури, рівень професійних знань, мотивації), завдяки чому досягається комплексна оцінка людських ресурсів. При цьому, обмежено оцінюється взаємодія людських ресурсів з іншими видами ресурсів на підприємстві [19].

У табл. 1.2 наведені різні визначення поняття «людські ресурси»,

пропоновані українськими вченими.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «людські ресурси» в діяльності підприємства

Автор, джерело	Визначення поняття
Псюк Р. М. [97]	Людські ресурси підприємства складають його персонал, що поєднує складові частини трудового колективу підприємства – конкретних особистостей з їх неповторними характеристиками, запитами, поведінкою, переживаннями
Герасименко Г. В. [19]	Людські ресурси – це сукупність кількісних та якісних параметрів (зокрема, потенціал людини, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання, мотиваційні та інші особистісні якості) кадрового складу підприємства, робочої сили або трудових ресурсів галузі, території, регіону чи країни загалом.
Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. [12]	Людські ресурси – сукупність фактичних і потенційних знань, умінь і навичок працівників, їхня фізична здатність до праці та емоційно-психологічний стан. У процесі прямої взаємодії таких ресурсів з іншими ресурсами формуються нові (корпоративні) знання, які є джерелом для створення унікального, корпоративного (-ої) продукту (послуги).
Щьокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. [129]	Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як чинник економічного розвитку людські ресурси – це працівники, що мають певні особистісні характеристики, професійні навички і знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі.
Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. [39]	Людські ресурси – найбільш складний об'єкт управління на підприємстві, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п.
Сорока О., Сало Я. [109]	Людські ресурси – один із різновидів потоків на підприємствах, що характеризується високою рухливістю, довгостроковим характером використання, а також – можливістю розвитку під час використання. Вдосконалення навичок та умінь працівників через навчання у процесі їхньої трудової діяльності – це важлива особливість людських ресурсів, що відрізняє їх від інших видів ресурсів підприємства.
Мігус І. [78]	У широкому сенсі слова під людськими ресурсами доцільно розуміти усю сукупність ресурсів, представлену на ринку праці, включаючи і людський потенціал. ... Таким чином, людські ресурси як сукупність людського капіталу, робочої сили, людського потенціалу, підприємницьких здібностей, постають людським фактором виробництва, поруч із речовинними факторами, до яких можна віднести ресурси землі, фінансового і виробничого капіталу.

Джерело: згруповано автором

У підході В. Брича та ін. проголошується важливість взаємодії

людських ресурсів з іншими видами ресурсів, завдяки чому створюється унікальний корпоративний продукт [12]. Крім того, враховується емоційно-психологічна складова ефективності людських ресурсів. Однак, визначення є дещо складним у застосуванні на практиці у зв'язку з його багатокомпонентністю. Є. Щокіна під людськими ресурсами розуміє ключовий економічний ресурс та звертає увагу на практичний бік застосування знань і навичок у процесі трудової діяльності [129], однак обмежено розкриває динамічні характеристики людських ресурсів, зокрема здатність до неперервного розвитку.

У визначенні Л. Довгань акцентується на складності управління людськими ресурсами у зв'язку з їх здатністю самостійно приймати рішення і критично оцінювати поточну ситуацію [39]. Однак, на нашу думку недостатнім є висвітлення ролі навчання і розвитку персоналу. Дослідниками О. Сорока та Я. Сало [109] підкреслюється важливість мобільності людських ресурсів та їх здатності розвиватися, що значно відрізняє їх від інших ресурсів, наявних на підприємстві. При цьому, визначення є занадто узагальненим трактуванням, відсутня деталізація індивідуальних характеристик. Науковець І. Мігус розглядає дане поняття включено у широкому контексті (людський капітал, потенціал, підприємницькі здібності), що дозволяє сформулювати стратегічне бачення [78]. Однак, дане визначення досить складно інтегрувати у систему внутрішнього управління підприємством, оскільки воно зорієнтоване на макрорівень.

Як бачимо, у кожному з визначень розкриваються різні аспекти поняття «людські ресурси», пропонуються унікальні підходи до його пояснення. Перевагами таких визначень є комплексність й деталізація окремих характеристик людських ресурсів, їхній взаємозв'язок з іншими ресурсами, наявними на підприємстві, здатність до неперервного розвитку. Недоліками при цьому є відсутність балансу між психологічними та економічними факторами. Для того, щоб практично використовувати дане поняття у діяльності підприємств, доцільною є інтеграція кращих підходів з

врахуванням як кількісних, так і якісних характеристик, здатності до розвитку, а також індивідуальних якостей кожного працівника.

На наш погляд, людські ресурси підприємства – це сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, що включають їхній професійний потенціал (знання, навички, здібності), фізичну і психологічну готовність до праці, мотиваційні аспекти, а також здатність до розвитку і вдосконалення, що виступають ключовим економічним ресурсом, здатним генерувати унікальну цінність через взаємодію з іншими ресурсами підприємства та забезпечувати реалізацію індивідуальних можливостей працівників у процесі досягнення цілей організації.

Запропоноване визначення є комплексним і придатним для того, щоб практично застосовувати у діяльності, оскільки для нього характерним є врахування як індивідуальних, так і колективних аспектів людських ресурсів, їхньої динамічності і стратегічної ролі у діяльності підприємства.

У табл. 1.3 проведено аналіз відмінностей досліджених понять.

Таким чином, проведений порівняльний аналіз понять «персонал», «кадри», «людські ресурси» і «людський капітал» показав, що вони є відображенням різних аспектів ролі людини у виробничо-управлінському процесі, що відбувається на підприємстві. Поняття «персонал» і «кадри» є більш традиційними, у яких увага зосереджується на кількісних та кваліфікаційних характеристиках працівників. Концепція «людського капіталу» вбачає у працівниках інвестиційний актив, яким забезпечується довгострокова економічна вигода. Водночас, на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства на найбільш актуальним є поняття «людські ресурси», оскільки воно є найбільш комплексним відображенням потенціалу працівників, їхньої здатності адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, розвитку та забезпечення інноваційності підприємства.

**Порівняльний аналіз термінів «персонал», «людський капітал», «кадри»
і «людські ресурси»**

Критерій	Персонал	Кадри	Людські ресурси	Людський капітал
Сутність	Сукупність усіх працівників підприємства, на які покладено виконання певних функцій	Частина персоналу, що володіє якісною професійною підготовкою та на яку покладено функцію виконання спеціалізованої діяльності	Сукупність потенційних можливостей працівників, що можуть залучатися до виробничої та управлінської діяльності	Сукупність знань, навичок, досвіду, інтелектуального потенціалу та здоров'я працівників, що виступають в ролі джерела економічних цінностей для розвитку підприємства
Ключовий акцент	Акцент на кількісному складі (люди як штат)	Акцент на професійній підготовці, кваліфікації	Акцент на потенціалі та здатності до праці, мобільності	Акцент на інвестиційній цінності працівників, здатності до генерації доходу
Рівень підходу	Організаційний (структура штату)	Професійно-кваліфікаційний	Стратегічний, ресурсний	Економічний, інвестиційний
Роль у системі управління	Є об'єктом управління, що потребує організаційного та контролюючого супроводу	Є суб'єктом, що виконує ряд певних професійних функцій	Є ресурсом, який підлягає залученню, розвитку та ефективному використанню	Є ключовим активом, у який здійснюються значні інвестиції задля забезпечення довгострокового розвитку
Проміжок часу	Поточний стан працівників у системі	Стан і структура кваліфікованих працівників у даний момент	Можливість майбутнього використання потенціалу	Довгостроковий внесок у розвиток підприємства та економіки
Сучасність підходу	Традиційний підхід	Використовується переважно у державній статистиці та управлінні	Сучасний підхід, характерний для менеджменту та HRM	Концепція, що характерна для нової економіки знань, яка є відображенням інноваційності і сучасного розвитку

Джерело: згруповано автором

Саме поняття «людські ресурси» є поєднанням управлінського, стратегічного і соціально-економічного вимірів, що робить це поняття ключовим на сучасному етапі розвитку підприємництва.

1.2. Концептуальні основи управління людськими ресурсами підприємства

Управління людськими ресурсами – один з основних елементів функціонування підприємства, тому що саме люди складають базис його потенціалу й гарантують реалізацію стратегічних цілей та завдань. В нинішніх обставинах, коли триває глобалізація і відбуваються динамічні зміни на ринку праці, продуктивне управління людськими ресурсами являється значущим чинником для підтримки конкурентоздатності підприємства й гарантування його сталого зростання. Головна функція управління людськими ресурсами зводиться до того, щоб забезпечити підприємству мотивований і кваліфікований персонал, який має здатність продуктивно здійснювати свої обов'язки і допомагати досягати загальних цілей організації. Зважаючи на стратегічну значущість зазначеної галузі, на сучасному етапі управління людськими ресурсами має стати пристосованим до обставин динамічних змін, зважати на інноваційні технології й зміни у корпоративній культурі.

Слід звернути увагу, що у функціонуванні перших підприємств людський ресурс вважався найбільш вагомим рушієм, лише на початку двадцятого сторіччя, коли індустріалізація й зростання великих підприємств визначили собі нові виклики, виникли перші відділи управління персоналу. Вони несли відповідальність за ведення документації, скарги й гарантування додержання нових законів [99]. В другій половині двадцятого століття у керівників підприємств виникла необхідність управляти відносинами із людськими ресурсами, безпекою на робочому місці й стратегічними

ініціативами, тоді як управління людськими ресурсами стало отримувати сучасний вигляд, трансформувавшись у бізнес-функцію, котра здійснювала узгодження управління людськими ресурсами із цілями організації.

При цьому, перехід до постіндустріального етапу зростання економіки й посилення процесів соціалізації викликають значні зміни, крім того, в секторі організації управлінської діяльності. Підтвердження цього – концептуальна трансформація в теорії менеджменту, зокрема від тейлоризму, з властивими йому раціоналізацією і стандартизацією управлінських і виробничих процесів, до оновлених концептуальних стратегічних доктрин, на базі котрих здійснюється розвиток системного, структурного та синергетичного підходів до управління підприємствами [12].

У нинішніх обставинах персонал визначають уже не як кадри, а як людські ресурси, їхнє значення як чинника успіху постійно зростає. Зокрема, послідовно утворилася система управління людськими ресурсами, яка заміщає стару систему управління кадрами. Вона ставила собі за мету мати вирішальне значення щодо гарантування умов конкурентоздатності та довгострокового зростання організації. Згадана система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що формує потребу капіталовкладень у їхнє утворення та зростання. На противагу концепції управління персоналом, вона виправдовує економічну ефективність витрат, які мають зв'язок із залученням якісних трудових ресурсів, їхнім постійним навчанням, підтримкою в працездатному стані та навіть формуванням передумов для більш повного визначення змог і здібностей, що закладені в людині, для її розвитку в майбутньому [13].

Слід звернути увагу, на сьогоднішній день людина – не лише найбільш вагома складова виробничого процесу на підприємстві, а також ключовий стратегічний ресурс підприємства під час конкурентної боротьби. Якими б чудовими не були ідеї, сучасні технології, найбільш сприятливі зовнішні обставини, без гарно підготовлених людських кадрів високопродуктивної роботи домогтися не можна. З огляду на це управління людськими ресурсами

радикально змінилося. Виробляється новий погляд на персонал як на один з ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал». Це вид відображення продуктивних сил людини, який включений у систему соціально спрямованої змішаної економіки як найважливіший чинник виробництва. Ця нова форма капіталу утворює потенціал людини, іншими словами, комплекс того, що людина має змогу застосовувати, щоб досягти цілей та задовольнити потреби. Наразі людей визначають вже не як кадри, а як людські ресурси, їх цінність як чинника успіху весь час посилюється. Поволі утворилася система управління людськими ресурсами, яка заміщує стару систему управління кадрами. Вона ставить за мету мати головне значення щодо гарантування умов конкурентоздатності та довгострокового розвитку організації [48]. Згадана система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що формує необхідність капіталовкладень у їхнє утворення і розвиток. На противагу концепції управління людськими ресурсами, вона доводить економічну доречність витрат, що мають зв'язок із залученням якісних працівників, їх постійним навчанням, підтримкою в працездатному становищі та навіть формуванням передумов для більш повного визначення здібностей, які закладені в особі, для її розвитку в перспективі. Інвестиції у людські ресурси являються довгостроковим чинником конкурентоздатності та виживання підприємства. Тому витрати, що мають зв'язок із кадрами, досліджують не як неприємні втрати, а як інвестиції у людський капітал, що є головним джерелом прибутку.

Багато керівників традиційно сприймають управління людськими ресурсами як витрату коштів, а не як джерело цінності для власних компаній. Як правило, економічну значущість поєднують з матеріальним капіталом, як-от устаткування, технології, а також технічний потенціал. Проте людський капітал включає знання, творчі та інтелектуальні ресурси, персональні якості, моральні цінності, навички й лідерство, котрі застосовуються для гарантування доходу компанії або особи. Водночас це не простий комплекс знань та якостей кожного певного працівника: в колективній діяльності

виражається спільний ефект, що у багато разів покращує результативність персональних рішень [70]. Тому на сьогоднішній день система управління людськими ресурсами – це механізм результативного керування персоналом, що допомагає підприємству під час досягнення стратегічних цілей. За згаданий процес вважається відповідальним HR менеджер, котрий є посередником між працівниками й керівництвом і відстоює інтереси двох сторін [99].

Управління людськими ресурсами – це те, що заведено вважати дефініцією адміністрування або управління кадрами. Наразі люди – вкрай значущий ресурс, що повинен адаптуватися до змін, стати конкурентоздатним й оперативно вчитися, саме згадані ознаки мусять стати властивими людським ресурсам задля того, щоб успішно вийти на зовнішній ринок.

Зокрема, Дж. Сторі пояснював управління людськими ресурсами як «особливий спосіб управління працівниками на підприємстві, спрямований на створення конкурентних переваг через стратегічне розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, який своєю чергою користується цілісною системою культурологічних, структурних і кадрових технік» [168].

Досить чіткою є позиція М. Армстронга, який зауважує, що «управління людськими ресурсами є стратегічним та логічно послідовним підходом до управління найціннішим активом підприємства – людьми, які індивідуально та колективно вносять свій вклад у досягнення організаційних цілей. Автор стверджує, що раціональне управління людськими ресурсами може стати джерелом таких функціональних здатностей підприємства, які сприятимуть виявленню та використанню нових можливостей для власної користі та прибутковості» [132].

У свою чергу І. Єлейко, Х. Остапів вважають, що «управління людськими ресурсами можна розглядати у двох вимірах – загальному, коли управління людськими ресурсами розуміють як метод управління політикою зайнятості підприємства, і конкретному – одна конкретна форма із можливих

методів управління кадрами» [43].

На думку Є. Щокіної, Л. Балабан, К. Мартиненко, управління людськими ресурсами – це, в першу чергу, стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами організації, який індивідуально і колективно робить внесок у досягнення цілей підприємства [129]. І. Кравець вважає, що управління людськими ресурсами полягає у «застосуванні цілісного, системного, стратегічного підходу до управління найціннішим активом організації, підприємства, установи – персоналом, який вносить свій вклад до загальної справи – досягнення цілей функціонування; інтеграції соціальної політики в загальну політику підприємства, метою якої є найм на роботу, удосконалення відбору персоналу, підготовка компетентних працівників, їх мотивування до ефективного використання накопиченого трудового потенціалу в процесі трудової діяльності для реалізації поставлених цілей» [62].

Дослідники О. Діденко, А. Мирошниченко розглядають поняття «управління людськими ресурсами» як стратегічний і комплексний підхід до управління найціннішим активом підприємства, який сприяє досягненню цілей організації [37]. Автори також зазначають, що «термін «управління людськими ресурсами» має більш широке значення, ніж терміни «управління персоналом» або «менеджмент персоналу», тому що термін «управління людськими ресурсами» передбачає здійснення ряду дій, необхідних для створення продуктивних відносин, співпраця між працівниками підприємства» [37].

Частина науковців притримується думки, що «термін «управління людськими ресурсами» акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а поняття «управління персоналом» в більшій мірі характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами» [173]. Тому специфіка людських ресурсів полягає в наступному: люди наділені інтелектом, тому їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно осмисленою, внаслідок чого процес взаємодії між працівником і підприємством є

двостороннім; люди здатні до постійного вдосконалення та розвитку, і саме це є найважливішим джерелом для підвищення ефективності функціонування підприємства; трудове життя людини в сьогодишньому суспільстві займає період 30–50 років, тому стосунки між працівником і підприємством мають довгостроковий характер» [48].

Стимулом до розвитку також стало те, що «частина підприємців почали усвідомлювати потужність цілеспрямованого керування персоналом. Прикладами є компанії Tata Steel та Ford Motor Company, які у 1910-х роках запровадили революційну на той час практику – 8-годинний робочий день» [4].

В 1920 роках Елтоном Мейо було зроблене дослідження, знане як «Хоторнські дослідження» на фабриці «Хоторн Воркс» неподалік Чикаго, в результаті чого його почали вважати «батьком управління людськими ресурсами». Дослідження показали, що «звернення уваги на потреби працівників позитивно впливає на продуктивність і задоволеність роботою більше, ніж лише фінансові стимули. Це поставило під сумнів панівну точку зору наукового менеджменту, згідно з якою працівники були мотивовані лише економічною винагородою» [99].

Щорічне масштабне дослідження компанії Randstad 2021 року показало тренди в HR-сфері, а також визначило топ-пріоритети з-поміж кандидатів. До цього списку увійшли: «висока заробітна плата і соцпакети – для 62%; можливість поєднання особистого життя і роботи – для 58%; цікавість виконуваної роботи – для 57%; приємна робоча атмосфера – для 55%; можливість кар'єрного зростання – для 49%; гібридний графік із можливістю працювати віддалено – для 39%» [148].

Згідно зі згаданим дослідженням, можливо стверджувати, що значущість системи управління людськими ресурсами – як ніколи, актуальна, тому що підприємствам потрібне залучення обдарованих до своєї роботи, а залучити спеціалістів без забезпечення переваг – не можливо.

Відтак, проаналізувавши різні підходи науковців до визначення

сутності поняття «управління людськими ресурсами», можемо зробити висновок, що для того, щоб оптимально використовувати концепцію управління людськими ресурсами необхідною є інтеграція стратегічного, соціально-психологічного і культурологічного підходів, що дозволить охопити комплекс економічних, соціальних та індивідуальних аспектів управління людськими ресурсами.

Так, на наш погляд, управління людськими ресурсами – це багатоаспектна науково-практична концепція, яка поєднує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства, яка спрямована на досягнення генеральних цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, врахування економічних, соціальних і індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, формування корпоративної культури, стимулювання мотивації та розвитку компетенцій, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом.

Запропоноване визначення є комплексним, у ньому поєднуються різні аспекти управління людськими ресурсами й охоплюються ключові компоненти сучасної теорії та практики HRM. Зокрема, для нього властивими є ряд наступних аспектів: інтеграція різних підходів (стратегічного, соціально-психологічного та культурологічного підходів, чим забезпечується охоплення широкого спектру управлінських практик); врахування економічного, соціального та індивідуального аспектів; фокусування на гармонійній взаємодії між працівниками та керівництвом, що задовольняє сучасні вимоги до формування довірливих та ефективних трудових відносин; цілісний підхід, оскільки спостерігаємо об'єднання політики зайнятості, мотивації, розвитку і корпоративної культури в єдиний комплекс, спрямований на досягнення генеральних цілей підприємства; адаптивність до сучасних реалій, що швидко трансформуються та видозмінюються.

Управління людськими ресурсами відрізняється від інших аспектів управлінської науки за низкою унікальних особливостей, зокрема:

фокус зводиться на людському факторі, тобто управління людськими ресурсами зосереджено на управлінні людьми, які являють собою найбільш складний і непередбачуваний ресурс, наявний на підприємстві;

здійснюється індивідуальний підхід, тобто управління людськими ресурсами враховує потреби, мотиви, цінності, здібності та індивідуальні характеристики кожного працівника;

динамічність і гнучкість, тобто управління людськими ресурсами є адаптивним до змін зовнішнього середовища (ринку праці, технологічного розвитку, соціальних цінностей) і внутрішньо-організаційних умов на підприємстві;

комплексність завдань, тобто управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр функцій підбору, навчання, розвитку, мотивації, формування корпоративної культури, управління змінами тощо;

тривалий часовий проміжок впливу, тобто результати управління людськими ресурсами, зокрема результати розвитку компетенцій чи формування корпоративної культури, зорієнтовані на довгострокову перспективу;

емоційна складова, тобто управління людськими ресурсами враховує їх емоційний стан, рівень стресу, мотивацію та задоволеність робочими умовами, що прямо впливає на їх продуктивність;

міждисциплінарність, тобто управління людськими ресурсами забезпечує інтеграцію психологічних, соціологічних, економічних, правових, культурних та етичних знань;

формування нематеріальних активів, тобто управління людськими ресурсами допомагає створити нематеріальні активи, зокрема ефективну корпоративну культуру, репутацію роботодавця, лояльність працівників тощо;

вплив на стратегічний розвиток організації, тобто ефективне

управління людськими ресурсами є ключем до таких маркерів розвитку, як інновації та конкурентоспроможність;

етична складова, тобто управління людськими ресурсами враховує праведливість, інклюзивність, дотримання прав працівників, забезпечення їхньої гідності.

Сукупність зазначених особливостей перетворює управління людськими ресурсами в унікальну сферу, яка потребує специфічних підходів, методів і компетенцій, що відрізняються від інших аспектів управлінської науки. Зважаючи на це, варто виділити основні виклики, що постають перед підприємствами під час формування ефективної системи управління людськими ресурсами (див. табл. 1.4).

Таким чином, подана інформація показує головні виклики, з котрими стикаються підприємства під час утворення системи управління людськими ресурсами. Викликам властиві як зовнішні (економічні, технологічні), так і внутрішні (організаційні, культурні) елементи, які вимагають комплексного підходу.

Переважна частина викликів має зв'язок з інтенсивними змінами в технологічній сфері, потребою гарантування гнучкості і продуктивності в управлінні людськими ресурсами і, крім того, зі збільшенням вимог до етичних стандартів та соціальної відповідальності організацій. Виклики, що мають зв'язок із невизначеністю (опір змінам, мотивація), виражають труднощі щодо підтримки стабільності та значної продуктивності на тлі безперервних змін.

Такі виклики, як сприяння корпоративній культурі, утворення лояльності й існування стратегій для збереження талантів, являються значущими складовими управлінської стратегії. Найголовніші виклики – необхідність у розвитку цифрових компетенцій, автоматизації процесів і впровадження новітніх технологій, що має прямий вплив на результативність управлінської діяльності.

**Виклики, що постають перед підприємствами під час формування
ефективної системи управління людськими ресурсами**

Назва виклику	Характеристика виклику
1. Адаптація до швидких змін у зовнішньому середовищі	Необхідність регулярно адаптувати роботу до технологічних змін, мінливості ринку праці та зовнішніх економічних умов.
2. Баланс між організаційними цілями та потребами працівників	Потреба в узгодженні ефективності роботи підприємства з одночасним задоволенням потреб працівників у таких аспектах, як мотивація, розвиток і кар'єрне зростання.
3. Мотивація в умовах змін і невизначеності	Необхідність підтримувати високу мотивацію під час організаційних змін, криз чи реструктуризації.
4. Управління різноманітністю	Потреба інтегрувати працівників за різними критеріями, зокрема віком, статтю, культурними особливостями та досвідом, забезпечуючи інклюзивне середовище.
5. Розвиток цифрових компетенцій працівників	Необхідність підвищувати технологічну грамотність працівників у відповідь на виклики діджиталізації.
6. Формування сильної корпоративної культури	Потреба формувати єдиний корпоративний дух та цінності в організації, особливо під час змін.
7. Залучення та утримання талановитих працівників	Необхідність конкурувати за пошук кваліфікованих кадрів, що вимагає здійснення спеціальних заходів для їх залучення та утримання.
8. Подолання опору змінам	Потреба протидіяти опору працівників, що виникає у зв'язку з нововведеннями і змінами, особливо в умовах автоматизації та технологічної трансформації.
9. Етичність і соціальна відповідальність	Необхідність забезпечувати етичне управління, соціальну відповідальність, що є співрозмірною сучасним вимогам.
10. Вимірювання ефективності управління людськими ресурсами	Потреба ускладнювати підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами, зокрема нематеріальних аспектів, таких як задоволеність та залученість працівників.

Джерело: власна розробка автора

На сучасному етапі акцентується на значенні людей в напрацюванні й реалізації інновацій, оскільки «функція людських ресурсів відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб підприємства розширювали можливості свого персоналу для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління людськими ресурсами може створити основу для високоефективної робочої системи, в якій технології, організаційна структура, працівники і процеси співпрацюють для забезпечення конкурентних переваг» [57].

Сучасна теорія управління людськими ресурсами підприємства повинна стати стратегічною, іншими словами, її основною ціллю мусить бути результативне застосування трудових можливостей підприємства, що є відповідним умовам зовнішньої й внутрішньої сфер, з метою досягнення успіху у довгостроковому майбутньому. Д. Ульріх, Д. Лейк, в свою чергу, зауважили, що метою управління людськими ресурсами є формування організації, що навчається, в якій співробітники безперервно розширюють свої можливості» [172]. Крім того, управління людськими ресурсами має на меті залучення й ефективне використання висококваліфікованих людських ресурсів; формування оптимального чисельного й якісного складу людських ресурсів; розкриття і максимізація потенціалу працівників; стимулювання розвитку атмосфери співробітництва і взаємної довіри; забезпечення гнучкості виробничих процесів та адаптації зайнятості; створення умов для оцінки та винагороди працівників; формування робочих груп і колективу з урахуванням психологічної сумісності; створення умов для генерування нових ідей і самореалізації працівників.

До того ж, управління людськими ресурсами повинне спрямовуватися на формування оптимальних передумов для зростання і якнайбільшого застосування потенціалу працівників. Одне з головних завдань – набір, зростання й утримання кваліфікованого персоналу. Процес рекрутингу повинен скеровуватися на те, щоб залучити здібних спеціалістів, котрі є відповідними стратегії бізнесу, а також корпоративній культурі. Формування сприятливих організаційних умов і корпоративної культури, що сприяє інноваціям і спільній відповідальності, теж вважається значущим чинником результативного управління людськими ресурсами. Взаємодія між різними рівнями управління і співпраця між різними департаментами допомагає сформувати інтегрований підхід до управління персоналом, що визначає пристосування до змін в бізнес-сфері й планування довгострокових перспектив.

Грунтовний аналіз ринкових тенденцій, конкурентоздатності

підприємств і запитів споживачів дає можливість організації окреслити власні конкурентні переваги і здійснювати розвиток стратегії залучення й утримання головних талантів. Усі згадані фактори допомагають сформувати стійку конкурентну перевагу, котрою організація здатна володіти впродовж довгого періоду.

Результативне управління людськими ресурсами формується не тільки додержанням законодавства і стандартів, а також усвідомленням і застосуванням потенціалу людського капіталу, щоб досягти стратегічних цілей організації, враховуючи знання і навички персоналу [112].

Відповідно до концепції управління людськими ресурсами, працівників розглядають як основний капітал, а його витрати розглядають як довгострокові інвестиції. Планування людських ресурсів перебуває у тісному зв'язку із плануванням виробництва, що стає об'єктом корпоративної стратегії.

Головні завдання управління людськими ресурсами можливо окреслити, зважаючи на розгляд персоналу як активну складову підприємства й спрямованість згаданої концепції на його раціональне застосування, осмислення значущості вкладення інвестицій в персонал і його безперервний розвиток.

До таких завдань, належать [69]:

- надання виробничому процесу в необхідному обсязі і якості персоналу на поточний час, а також довгостроковий;
- пристосування нового персоналу до корпоративної культури підприємства й робочої атмосфери;
- налагодження навчання й розвитку працівників, щоб гарантувати їх відповідність запитам підприємства;
- здійснення системного оцінювання ефективності персоналу і його атестації, встановлення його переваг та вад;
- підтримка працівників щодо планування й зростання їх кар'єри;
- напрацювання і введення системи мотивації з метою зростання

ефективності й задоволеності персоналу;

– налагодження внутрішніх дієвих шляхів спілкування, щоб гарантувати обмін відомостями між персоналом та керівництвом, налагодження й сприяння позитивним трудовим відносинам, розв'язання конфліктних ситуацій.

Управління людськими ресурсами – основна складова для того, щоб досягти продуктивності й конкурентоздатності підприємства на тлі динамічного ринку праці. Реалізація таких завдань, як гарантування потрібної кількості та якості людських ресурсів, пристосування нового персоналу, організація навчання і розвитку і, крім того, системне оцінювання ефективності персоналу – базис для формування високопродуктивного колективу. Значущий аспект, крім того, сприяння кар'єрному зростанню працівників, напрацювання систем мотивації й формування результативних каналів спілкування.

Принципи управління людськими ресурсами – головні настанови й правила, що формують підходи до результативного управління людськими ресурсами підприємства. Вони ґрунтуються на загальних вимогах до організації роботи з персоналом і допомагають досягти стратегічних цілей підприємства, зберегти значну мотивацію та зростання персоналу.

На думку науковців, основними принципами управління людськими ресурсами є:

1) принцип науковості. Його додержання значить, що система управлінського впливу на працівників має ґрунтуватися та функціонувати на наукових принципах, зважаючи на рекомендації теорії управління працівниками, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки та ін.;

2) принцип об'єктивності. Зводиться до здійснення суб'єктом управління заходів, котрі були б відповідними реальним закономірностям зростання об'єкта управління, діям та вчинкам персоналу. Додержання (недодержання) його формує ефективність решти всіх принципів управління

персоналом;

3) принцип демократизму. Під час розв'язання питань кадрового характеру ставить вимогу зважати не лише на формальні показники, а також ґрунтуватися на думці громадськості стосовно якостей персоналу;

4) принцип гласності. Змушує належно інформувати колектив та певних співробітників стосовно політики, правил та методів підбору персоналу, кадрової перспективи, покращення матеріального й морального заохочення, можливостей зростання матеріального благополуччя;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Формує підґрунтя кадрової політики, котре деталізується щодо певних груп співробітників у комплексі вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Втілюється в цілеспрямованому горизонтальному та вертикальному переміщенні персоналу для результативного застосування їх здібностей, знань та навичок, впровадження програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Зводиться до налагодження кадрової роботи відповідно до алгоритму «інтереси працівника – інтереси системи – інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Виражає потребу додержання певних пропорцій між різними функціональними категоріями персоналу відповідно до чисельності, кваліфікації та масштабів здійснюваних робіт для того, щоб вчасно, якісно, узгоджено у часі та просторі виконувати всі виробничі й управлінські функції;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Втілюється через поєднання досвідчених співробітників з молодим персоналом, постійне поповнення управлінського персоналу завдяки енергійним, перспективним працівникам;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Під час кадрової роботи ставить вимогу щодо поєднання вимогливості до якісного здійснення службових обов'язків персоналом із

безперервним контролем та оцінкою їх роботи на службі. Контроль й оцінка службової діяльності не мають принижувати гідність працівника, їх завдання зводяться до зростання продуктивності роботи, мотивування персоналу.

11) принцип справедливого винагородження і визнання власної праці.

12) принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць [83].

Принципи управління людськими ресурсами є основою для побудови ефективної системи управління персоналом на підприємствах. Вони гарантують оптимальне застосування кадрових ресурсів й допомагають досягти стратегічних цілей організації. Кожний із принципів, як-от науковість, об'єктивність, демократизм, гласність, добір кадрів за діловими та моральними якостями, ротація кадрів, пропорційність, збалансованість віковими категоріями, поєднання вимогливості з повагою до працівників, справедливе винагородження і дотримання технічних вимог, має вагоме значення в утворенні результативної кадрової політики. Застосування згаданих принципів під час практики допомагає сформувати сприятливі передумови для розвитку організації, зростання мотивації персоналу й гарантування значних результатів їхньої діяльності.

Функції управління людськими ресурсами – це головні форми діяльності, що реалізуються з метою продуктивного управління людськими ресурсами підприємства й для того, щоб досягти його стратегічних цілей.

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать [83]:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;

- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами)».

Функції управління людськими ресурсами – базис для досягнення значної продуктивності роботи людських ресурсів підприємства і втілення його стратегічних цілей. Використання зазначених функцій дає можливість підприємствам формувати потужну кадрову політику, допомогти зростанню потенціалу людських ресурсів і сприяти здоровій корпоративній культурі. Загалом продуктивна реалізація функцій управління людськими ресурсами – значущий фактор стабільності й успішності організації на конкурентному ринку.

Етапами управління людськими ресурсами підприємства є закономірні стадії, через котрі проходить механізм управління людськими ресурсами від миті планування до оцінювання результатів. Кожний етап націлений на гарантування продуктивності функціонування підприємства й розвитку його кадрового потенціалу.

Головними етапами управління людськими ресурсами підприємства вважаються такі [64]:

- планування персоналу, основна мета якого – напрацювання плану забезпечення майбутніх запитів організації у людських ресурсах;
- задіяння персоналу і формування резерву потенційних кандидатів, щоб заміщати всі посади;
- добір кадрів, під час якого виконується оцінювання кандидатів і здійснюється відбір кращих з претендентів;
- встановлення зарплати і потенційних додаткових пільг для персоналу організації задля залучення й збереження працівників;
- професійне спрямування і пристосування для більш оперативного залучення персоналу в організацію і втілення його можливостей;
- навчання персоналу як постійний процес, який вважається

необхідною передумовою для продуктивного здійснення робіт;

- оцінювання роботи персоналу (атестація працівників);
- трудові зміни (підвищення, пониження, переведення, звільнення персоналу), мета котрих – значно раціональніше їх застосування;
- підготовка керівних кадрів як значущого елемента всієї системи управління персоналом;
- мотивація людських ресурсів підприємства.

Етапи управління людськими ресурсами – головні елементи під час управління людськими ресурсами підприємства, вони допомагають досягти продуктивності у його роботі.

Кожному етапу властива власна стратегічна мета, котра гарантує розвиток кадрового потенціалу й забезпечення запитів організації у працівниках. Загалом чітке налагодження і реалізація всіх етапів управління людськими ресурсами дають можливість гарантувати не тільки продуктивне функціонування підприємства, а також сформувати сприятливий клімат для зростання і мотивації персоналу.

Варто звернути увагу на деякі етапи більш детально. Планування потреби в людських ресурсах включає: передбачення потреб у персоналі (відповідно до категорій); дослідження ринку праці; розгляд робочих місць і напруження програм та заходів стосовно розвитку персоналу. Під час планування потрібно визначати і затверджувати цілі, завдання та форми планування.

Здійснимо розгляд найпоширеніших традиційних методів планування потреби в персоналі [52]:

1. «Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб – з іншого. При плануванні, в основному, застосовуються баланси трудових ресурсів, що відображають рух персоналу і використання фонду робочого часу.

2. Економетричний метод. Потреба в персоналі визначається підставі

передбачуваних рівнів кінцевого попиту у певному періоді на майбутнє.

3. Екстраполяція – це перенесення минулих тенденцій, змін у кількості та структурі персоналу на майбутнє. Позитивною стороною методу є доступність, а негативною – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства. Тому екстраполяція підходить для короткострокового планування.

4. Метод експертних оцінок ґрунтується на оцінці експертів (фахівців) щодо потреби у персоналі. Залучення експертів та керівників з їх досвідом, знаннями дозволяє визначити необхідну потребу в кадрах.

5. Нормативний метод застосує систему норм праці. За допомогою норм визначається певна кількість персоналу, витрати праці в розрізі професій» [52].

Метою набору персоналу вважається набір працівників на підприємстві, щоб покрити потребу в належному обсязі і необхідної якості, до відповідного часу та на відповідний строк. Набір персоналу націлений на отримання потрібного числа людей, які придатні для робочих місць, до відповідного часу та на встановлений строк. Механізм набору персоналу передбачає:

- «вивчення змісту роботи та визначення вимог до кандидатів;
- прийняття рішення щодо мотивації кадрів та перспектив їх кар'єри;
- вибір джерел залучення персоналу;
- залучення персоналу» [127, с. 138].

Розгляд суті роботи й окреслення вимог до кандидатів є дослідженням для оптимального відбору спеціаліста відповідної кваліфікації. На основі цієї суті напрацьовують посадову інструкцію, в якій окреслюються головні вимоги, завдання, відповідальність і повноваження виконавця.

Таким чином, на підприємстві набір персоналу передбачає планування резерву кандидатів на вакантні посади і якраз зі згаданого резерву менеджери здійснюють відбір персоналу. В той же час беруться до уваги такі чинники: вихід на пенсію, зміни, зростання функціонування підприємства.

Виокремлюють внутрішні (у рамках підприємства) і зовнішні (за його рамками) джерела набору персоналу. Внутрішніми джерелами набору персоналу є штат підприємства, друзі, знайомі, колишній персонал, колишні кандидати на вакантні посади.

До зовнішніх джерел персоналу відносяться [127, с. 140]:

- мережа Інтернет;
- освітні організації;
- агентства з працевлаштування;
- агенти-розповсюджувачі тощо [127, с. 140].

Процедура відбору персоналу на підприємстві визначає: первинну співбесіду, оцінку кандидата, вивчення документації, підсумкову співбесіду й прийняття кінцевого рішення стосовно прийому на роботу. Найпоширенішими методами оцінки кандидатів на посаду вважаються [1]:

- тестування (анкетування);
- відбіркові іспити;
- групові методи відбору (дискусії, ділові ігри, рольові ігри);
- співбесіди [1].

Найбільш широко використовуються тести загальних здібностей. Завдяки їм виконується відбір персоналу. Мета відбіркових іспитів – здійснення перевірки ступеня знань кандидатів на відповідну посаду. Щоб організувати такі іспити, спочатку напрацьовують питання, що мають відношення до спеціалізації вакантної посади. Співбесіду вважають обов'язковим методом під час відбору персоналу. З цією метою можуть залучати фахівців, взаємодія із котрими визначена в межах посади. Що більше таких співбесід, то вищою є якість оцінки. В основному співбесіда відбувається з безпосереднім керівником підприємства.

Нинішній ринок праці ставить перед організацією вимогу щодо введення дієвих інструментів підбору людських ресурсів, котрі дають можливість не тільки гарантувати потрібні кадрові ресурси, а також підтримати стратегію розвитку компанії. На тлі значної конкуренції і

динамічних змін в бізнес-сфері, правильним чином обрані працівники – значущий чинник успішності підприємства. Усталені інструменти підбору, як-от співбесіди та резюме, послідовно доповнюються новітніми технологіями й інструментами, які зважають на персональні характерні якості кандидатів, їхні професійні можливості та культурну сумісність із організацією.

Розглянемо основні сучасні інструменти підбору персоналу, які наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні інструменти підбору людських ресурсів

Назва інструмента	Характеристика інструмента	Переваги	Недоліки
Скринінг	швидкий підбір людських ресурсів за формальними ознаками: освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать тощо.	- збільшується швидкість процесу підбору людських ресурсів; - збільшується рівень легкості визначення відповідності кандидата встановленим формальним вимогам;	- втрачається можливість поглиблено аналізувати кандидата; - виникає імовірність ігнорування важливих характеристик, зокрема мотивації чи культурної сумісності;
Ексклюзивний пошук	підбір топ-менеджерів, керівників середньої ланки або спеціалістів рідкісних професій.	- залучаються висококваліфіковані кадри для важливих посад; - зростає можливість знаходження унікальних фахівців;	- підвищується вартість послуг; - обмежується кількість потенційних кандидатів; - зростає тривалість процесу підбору;
Рекрутинг	поглиблений підбір людських ресурсів, що враховує ділові якості кандидата. Сучасні форми: цифровий (е-рекрутинг), реферальний, масовий.	- підвищується імовірність врахування різного роду якостей потенційного кандидата; - зростає вибір методів (онлайн-платформи, реферальні програми); - підвищується швидкість заповнення вакансії;	- зростають часові витрати на здійснення поглибленого відбору; - виникає необхідність додаткового контролю якості підбору;

Продовження табл. 1.5

Назва інструмента	Характеристика інструмента	Переваги	Недоліки
Preliminaring	метод залучення перспективних випускників університетів для стажування та подальшого працевлаштування.	- виникає можливість залучати молодих, енергійних кандидатів; - підвищується імовірність розвитку талантів у відповідності з вимогами підприємства;	- зниження імовірності підбору кандидатів з досвідом; - нестабільність у ефективності застосування теоретичних знань у практичній діяльності;
Brainteaser-інтерв'ю	метод для оцінки рівня креативності кандидата та його здатності до нестандартного мислення через складні логічні задачі або ситуації.	- виникає можливість оцінити здатність кандидата до нестандартного мислення; - створюються умови для визначення здатності кандидата швидко реагувати на стресові ситуації;	- відлякуються кандидати через складність тестів; - нестабільність у відображенні реальних професійних якостей;
Шокове інтерв'ю	метод, при якому кандидата піддають стресовим ситуаціям для оцінки його стійкості до стресу.	- виникає можливість оцінити стресостійкість кандидата; - створюються умови для визначення реакції кандидата на виникнення критичних ситуацій;	- виникають неприємні відчуття у кандидата; - виникає імовірність негативного ставлення до процесу відбору;
Хедхантинг (Head hunting)	підбір висококваліфікованих спеціалістів з рідкісними навичками через активний пошук та залучення кандидатів з інших компаній.	- створюються умови для залучення топових фахівців на ринку праці; - підвищується ймовірність знайти унікальних кандидатів.	- підвищується вартість послуг; - зростає ризик втрати конкурентних переваг у зв'язку з переманюванням співробітників.

Джерело: згруповано на основі [6;99] та доповнено автором

Як видно, сучасні інструменти підбору людських ресурсів забезпечують організаціям великий вибір методів для різного роду потреб. Кожному методу властиві власні переваги й недоліки, що ставить вимогу щодо ретельного вибору залежно від своєрідності вакансії, а також організаційних завдань. Потрібно, щоб у компанії усвідомлювали власні

потреби, й вона здійснювала вибір методів, котрі оптимально відповідають її цілям і змогам.

Розглянуті різноманітні інструменти, які дозволяють підприємствам забезпечити адаптацію процесу підбору людських ресурсів у відповідності з їхніми потребами. Швидкі методи, такі як скринінг створюють умови для оперативного оцінювання кандидата у відповідності з базовими формальними ознаками. Поглиблені методи, такі як рекрутинг та ексклюзивний пошук, створюють умови для обрання висококваліфікованих спеціалістів для важливих вакансій або рідкісних професій. Стресові і креативні інтерв'ю, такі як шокове інтерв'ю і brainteaser-інтерв'ю, створюють умови для оцінювання стресостійкості або нестандартного мислення кандидата, що є важливим у практичній діяльності багатьох підприємств.

Зважаючи на розвиток технологій і вимоги до бізнесу, які змінюються, компаніям доводиться дедалі більше орієнтуватися на підходи інноваційного характеру з метою зростання ефективності персоналу, покращення управлінських процесів та формування сприятливого простору для зростання людських ресурсів.

У табл. 1.6 наведено інформацію про сучасні інструменти управління людськими ресурсами.

Таблиця 1.6

Сучасні інструменти управління людськими ресурсами

Назва інструмента	Характеристика інструмента	Переваги	Недоліки
HR-аналітика	використовуються дані та аналітика при прийнятті рішень щодо управління людськими ресурсами (здійснюється оцінка ефективності, розробляються прогнози);	полегшується процес прийняття обґрунтованих рішень, оскільки легше передбачаються потреби в кадрах, що в результаті дозволяє підвищити ефективність;	виникає необхідність залучення великих масивів даних, що може бути складним завданням для оперативної обробки і аналізу;

Продовження табл. 1.6

Назва інструмента	Характеристика інструмента	Переваги	Недоліки
Технології для дистанційної роботи	впроваджується платформа для ефективного управління віддаленими працівниками (включає комунікацію, координацію завдань);	підвищується рівень гнучкості, створюється можливість для роботи з міжнародними командами, знижуються офісні витрати;	виникають проблеми контролю та ефективної комунікації, знижується рівень взаємодії між учасниками команди;
Гейміфікація	використовуються елементи ігор для мотивації та залучення співробітників (включає розробку завдань, винагород, досягнень);	підвищується мотивація, створюється цікава робоча атмосфера, що сприяє досягненню поставлених цілей;	знижується серйозність у ставленні до роботи, не підходить для будь-якого виду діяльності;
Кар'єрний розвиток і наставництво	розробляються програми для підтримки працівників у їх прагненні розвивати кар'єру та продовжувати навчання за допомогою залучення наставників;	підвищується кваліфікація працівників, покращується внутрішня комунікація, утримуються таланти;	виникають значні потреби у часі та ресурсах для впровадження і підтримки, що є перешкодою для великих компаній;
Оцінка результатів (360 градусів)	передбачає оцінку працівників, під час якої зворотній зв'язок надають колеги, керівники, підлеглі і навіть клієнти;	надається повна картина про працівника, покращується взаємодія та зворотній зв'язок, підвищується рівень розвитку;	виникає проблема суб'єктивного оцінювання, з'являється потреба прикладати більше зусиль для збору та аналізу зворотного зв'язку;
Аутсорсинг HR-послуг	частини HR-функцій передається у відповідальність зовнішнім постачальникам послуг (наприклад деякі аспекти рекрутингу, навчання, кадрового діловодства);	створюються умови для зосередження на основних бізнес-процесах, знижуються витрати, забезпечується доступ до взаємодії з експертами;	виникає ризик втратити контроль над процесами, підвищується залежність від постачальників послуг;

Продовження табл. 1.6

Назва інструмента	Характеристика інструмента	Переваги	Недоліки
Е-лідерство	використовуються цифрові інструменти для керівництва і управління командами, зокрема віддаленими;	підвищується рівень ефективності управління на відстані, знижуються витрати на мобільність, забезпечується гнучкість;	виникає ризик впливу емоційної прив'язаності до компанії, що ускладнює формування довірливого середовища;
Автоматизація HR-процесів	використовується програмне забезпечення для автоматизації рутинних завдань (зокрема при обробці резюме, веденні кадрових записів);	підвищується ефективність роботи, знижується людський фактор, забезпечується швидкість виконання процесів;	формуються значні початкові інвестиції в технології та навчання людських ресурсів для їх використання;
Система управління талантами	Використовується ряд платформ задля того, щоб залучати, розвивати і утримувати таланти у компанії, фокусується увага на довгостроковому розвитку працівників;	створюються умови для збереження ключових співробітників, забезпечується довгостроковий розвиток людських ресурсів, знижується плинність кадрів;	виникає проблема у витратах часу на розробку та реалізацію, створюється необхідність залучення значних ресурсів для моніторингу та управління.

Джерело: власна розробка автора

Відтак, у таблиці 1.6 охарактеризовано ключові інструменти, котрими підприємства сьогодні користуються в управлінні людськими ресурсами. Кожному із них характерні свої ознаки, і вони вважаються значущою складовою для результативного управління людськими ресурсами на тлі сучасної бізнес-сфери.

Як бачимо, сучасні інструменти управління людськими ресурсами значущі для того, щоб гарантувати продуктивність функціонування підприємства на фоні змін, а також інновацій. Їхнє застосування дає можливість не тільки здійснити оптимізацію бізнес-процесів, а також допомогти розвитку людських ресурсів, поліпшити корпоративну культуру й мотивацію персоналу.

У системі управління підприємства оцінювання людських ресурсів посідає значну позицію, тому що саме оцінювання людських ресурсів дозволяє розкрити можливості кожного працівника та встановити невідповідність кваліфікації відповідній посаді [59;60]. Наразі вчені виокремлюють три групи методів оцінювання людських ресурсів підприємства, зокрема: групи якісних, кількісних та комбінованих методів. Якісні (описові) методи оцінки людських ресурсів є інструментами, які забезпечують суб'єктивне, але всебічне оцінювання працівників на основі різних критеріїв. Основні методи якісного аналізу включають:

1. Метод системи довільних характеристик. Зводиться до виявлення кадровою службою чи керівником суттєвих досягнень та серйозних порушень в роботі працівника. Ґрунтуючись на зіставленні зазначених характерних особливостей, роблять висновки про загальну продуктивність співробітника.

2. Матричний метод. Визначає зіставлення індивідуальних та професійних якостей працівника із ідеальною моделлю працівника, сформованою для певної посади, що дає можливість з'ясувати, чи відповідає працівник сподіванням компанії, проте вимагає конкретно встановлених критеріїв та стандартів.

3. Оцінка виконання завдань. Найголовніший спосіб оцінки, за якого здійснюється аналіз ефективності роботи працівника в цілому. Перевага – простота, проте він не забезпечує чіткого усвідомлення причин успіхів або невдач співробітника.

4. Метод «360 градусів». Приєднує до процедури оцінки різні категорії учасників, зокрема колег, керівників, підлеглих, клієнтів та власне співробітника. Такий підхід гарантує багатоаспектне розуміння роботи працівника, покращуючи об'єктивність оцінювання.

Всі згадані методи володіють власними перевагами й обмеженнями, проте їх застосування в комплексі сприяє досягненню якнайбільш точного й об'єктивного оцінювання людських ресурсів.

Кількісні методи оцінки людських ресурсів ґрунтуються на числових показниках, що забезпечують більшу об'єктивність оцінювання. Вони дозволяють аналізувати діяльність працівників за заздалегідь визначеними критеріями та отримувати порівнянні результати [67;68]. Основні кількісні методи включають:

1. Метод бальної оцінки. Визначає нарахування балів за кожне досягнення чи здійснене завдання. Бали підсумовують за відповідний період (приміром, місяць, квартал або рік), що дає можливість без труднощів відслідковувати результати співробітника і здійснювати їх порівняння із результатами решти працівників.

2. Ранговий метод. Містить формування рейтингу співробітників групою керівників. Основуючись на порівнянні рейтингів, виявляються працівники, котрі посідають найбільш низькі позиції. Якщо потрібно, здійснюють їхнє переведення на інші посади або розглядають змогу звільнення.

3. Метод вільної бальної оцінки. Кожну характеристику або якість працівника оцінюють фахівці відповідно до встановленої бальної шкали. Сума балів формує загальний рейтинг співробітника. Названий метод дозволяє дати оцінку як професійним, так і особистісним характеристикам, проте ставить вимогу щодо конкретного окреслення критеріїв оцінювання і терміну для аналізування.

Кількісні методи оцінки сприяють у створенні стандартизованої системи оцінки, що зводить до мінімуму суб'єктивність та допомагає прозорості. Проте, щоб аналіз був повний, їх добре було б поєднувати з якісними методами.

Розвиток людських ресурсів – комплекс організаційно-економічних заходів менеджерів організації стосовно навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. Зазначені заходи мають стосуватися питань професійного пристосування, оцінки кандидатів на посаду, планування кар'єри та росту працівників. Функціональна підсистема розвитку людських ресурсів – одна з

головних підсистем системи управління підприємства. Втілення підсистеми розвитку людських ресурсів на підприємстві відбувається, зважаючи на стратегію розвитку, специфіку функціонування, комунікаційне спрямування.

До стратегій розвитку людських ресурсів на підприємстві зараховують:

- стратегія концентрованого розвитку: визначає навчання й розвиток людських ресурсів, першочерговість розвитку певних категорій людських ресурсів;
- стратегія розвитку потенційних працівників: зводиться до навчання й зростання нового персоналу, його адаптації й професійного спрямування;
- стратегія диверсифікованого розвитку людських ресурсів: акцент на навчання й одержання додаткової професії, програму розвитку, яка орієнтована на поліпшення комунікацій, створення команди;
- стратегія інтегрованого розвитку: застосування спеціальних навчальних програм, формування умов для вироблення потрібної поведінки персоналу підприємства;
- кваліфікаційна стратегія: націлена на дослідження людських ресурсів, застосування навчальних програм, які орієнтовані на те, щоб поповнити відсутню (недостатню) кваліфікацію й характеризувати людські ресурси;
- мотиваційна стратегія: стратегія сполучає розгляд запитів підприємства й можливостей персоналу, його професійну орієнтацію, кар'єрний ріст [171].

Головна ціль розвитку персоналу зводиться до того, щоб підприємство не лише було забезпечене професійним і кваліфікованим персоналом, а також розвивати в них потребу постійного зростання, створити такі умови, щоб згаданий процес був найбільш важливою складовою управлінської діяльності підприємства.

Наразі не втрачають популярність сучасні інноваційні моделі та методи, котрі широко застосовуються у державах Європи і, крім того, в Україні. Комплекс сучасних моделей та методів навчання людських ресурсів

наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Сучасні моделі і методи навчання людських ресурсів

Назва методу	Коротка характеристика сутності методу навчання
Кейс Стаді	Система навчання на основі аналізу ситуацій змодельованих і реальних ситуацій, з метою кращого розуміння інших людей, приймати та аналізувати прийняті рішення.
Коучинг-метод	Бізнес-модель: тренер («коуч») допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.
Модель навчання ISA (income share agreement – угода о розподілі доходів).	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі, встановлені у договорі).
Самонавчання	Модель освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning (цифрове навчання)	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду.
Модульне навчання	Очне навчання, що складається із модулів для рішення конкретних бізнес-задач, розвиток компетентностей тощо.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності» для працівників, які претендують на кар'єрне зростання та керівну посаду.
Buddying	Метод, що полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі.

Джерело: згруповано автором за матеріалами [11;20;23;100].

Таким чином, розвиток людських ресурсів – гарантія успішного функціонування підприємства. Мета розвитку людських ресурсів – зміни згідно з потребами підприємства у кваліфікованих працівниках, в заміщенні відповідних посад задля успішного функціонування й бізнесу та, крім того, щодо підготовка кадрів до самостійного управління розвитком підприємства. Спроможність підприємства розвивати власні людські ресурси – один з найбільш значущих чинників гарантування його конкурентоздатності на ринку, що буде сприяти поліпшенню соціально-економічних і стратегічних переваг підприємства і досягненню визначених цілей.

Методики мотивації формуються на основі розуміння потреб

працівників, специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури та стратегічних завдань (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Сучасні методики мотивації людських ресурсів підприємства

Назва методики	Характеристика методики
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить методика Хея, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі 3 груп факторів: 1) знання та вміння (практичні, управлінські, комунікативні) 2) вирішення проблем (область та складність проблем); 3) відповідальність (свобода дій, повноваження, вплив, важливість).
Pay for performance: плата за виконання	Винагорода (зарплата, премії) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (робіт, планових показників).
MBO (management by objectives): плата за цілями	Визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben: пільги і компенсації	Складова управління людськими ресурсами до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода, а також пільги та гарантії.
KPI (Key performance indicators) – ключові показники ефективності	Внутрішні ключові корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками

Джерело: згруповано автором за матеріалами [100;66;59;60;60;67].

Як видно, сучасні методики мотивації людських ресурсів підприємства рекомендують комплексний підхід щодо заохочення діяльності людських ресурсів. В цілому зазначені методики допомагають покращити ефективність, підвищити мотивацію і залучення співробітників і, крім того, поліпшують управління людськими ресурсами на підприємстві.

На основі здійсненого дослідження можна дійти висновку, що головною метою управління людськими ресурсами підприємства є якнайбільше використання людського потенціалу при оптимальному

середовищі для всіх суб'єктів управління. Використання системного підходу в згаданій галузі допомагає інтеграції і здійсненню всіх функцій і бізнес-процесів підприємства, які гарантують досягнення визначеної мети у межах стратегії, що обрана.

Підсумовуючи усе вищесказане, зауважимо, що у ході дослідження сутності поняття «управління людськими ресурсами» підприємства було виявлено, що це та багатоаспектна науково-практична концепція, яка охоплює широкий спектр підходів до управління політикою зайнятості. Запропоновано авторське визначення поняття: управління людськими ресурсами – це багатоаспектна науково-практична концепція, яка поєднує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства, яка спрямована на досягнення генеральних цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, врахування економічних, соціальних і індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, формування корпоративної культури, стимулювання мотивації і розвитку компетенцій, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом.

Запропоноване визначення управління людськими ресурсами інтегрує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний аспекти у контексті досягнення загальної мети підприємства. Концептуальні основи управління людськими ресурсами підприємства охоплюють принципи, підходи, методи і інструменти, що спрямовуються на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічної мети підприємства.

Управління людськими ресурсами повинне відбуватися з урахуванням принципів управління, що забезпечують науковість, об'єктивність, демократизм, гласність і збалансованість інтересів працівників та організації тощо. Етапи управління охоплюють процеси планування, відбору, адаптації, навчання, оцінювання і розвитку людських ресурсів та ін. Інструменти і

методи мають за основу сучасні технології і враховують як сукупність якісних, так і кількісних підходів до оцінки людських ресурсів, зокрема такі методи, як мотивація, скринінг, аутстафінг, хедхантинг тощо. Методики мотивації включають кар'єрограму, KPI, грейдинг, надання матеріальних та нематеріальних стимулів, чим забезпечується висока продуктивність і залученість працівників у трудовий процес.

Управління людськими ресурсами в нинішніх обставинах являється головним чинником конкурентоздатності підприємств, тому що люди – основний ресурс для втілення інновацій, оптимізування бізнес-процесів і досягнення стабільного зростання. Вагомими викликами продовжують залишатися адаптація до технологічних змін, розвиток цифрових компетенцій та врахування психологічних аспектів управління людських ресурсів. У свою чергу, ефективне управління людськими ресурсами допомагає створенню професійного, мотивованого і висококваліфікованого колективу, здатного гарантувати успішність підприємства в змінних умовах ринку на сучасному етапі.

1.3. Трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства

В нинішніх умовах динамічного зростання економіки й глобалізації управління людськими ресурсами отримує нову роль, що формує його головне значення в гарантуванні продуктивності роботи підприємства. Трансформаційні процеси, спричинені діджиталізацією, конкуренцією, яка зростає, змінами у трудовому законодавстві і виникненням нових форм діяльності, спонукають підприємства здійснювати перегляд усталених підходів до управління людськими ресурсами. Зміна ролі управління людськими ресурсами полягає в переході від адміністративних функцій до стратегічного партнерства, орієнтованого на зростання ефективності,

утворення корпоративної культури, пристосування до змін й створення належних умов для інноваційного зростання [86].

Як зазначає Т. Сергієнко, застосування трудових ресурсів з кінця 19 століття до 60 років 20 століття відзначалося тим, що замість людини в виробництві бралася до уваги тільки її функція, а саме праця, яку вимірюють витратами робочого часу та заробітною платою. Згадана теорія на Заході відобразилася в марксизмі та тейлоризмі, а в СРСР – в експлуатації праці державою [106]. При цьому, до 70 рр. «трудові ресурси» розглядали як категорію кількісного порядку та використовували, щоб формувати баланси праці й облікувати кількість працездатних громадян. Згодом трудові ресурси почали досліджувати як працездатне населення, робоча сила, працівники [106].

Варто також зазначити, що «науковою основою концепції управління персоналом, що розвивалася в 30-х рр., була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль – посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції). Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за найом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є: трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами; володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей» [106]. Тобто персонал є основним, постійним штатним складом кваліфікованих працівників.

Концепція управління людськими ресурсами зосереджує увагу на вивченні людини не як елемента структури, а як невідновлюваного ресурсу, що вважається значущим складником соціального формування. Вона ґрунтується на тісному зв'язку трьох основних складових, а саме трудової функції, соціальних відносин і стану працівника. В практиці державного управління України названа концепція частково використовується вже більше тридцяти років, а в період перебудови стала популярною в контексті

ідей «активізації людського фактору». Трансформація підходу до розуміння управління трудовими ресурсами від персоналу до людських ресурсів наведена у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

**Трансформація підходу до розуміння управління трудовими ресурсами
від персоналу до людських ресурсів**

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
– допоміжне значення; – фокус на здійснення розпоряджень; – спеціальний департамент; – концентрація на запитах та правах працівників; – працівників розглядають як витрати, котрі потрібно контролювати; – врегулювання конфліктних випадків відбувається на рівні топ-менеджера; – узгодження оплати та умов праці здійснюється у процесі колективних переговорів; – оплата праці встановлюється залежно від внутрішніх факторів організації; – допоміжна функція для решти департаментів; – підтримка змін; – визначення комерційних цілей з огляду на наслідки для працівників; – негнучкий підхід щодо зростання працівників	– активне, інноваційне значення; – фокус на стратегію; – функціонування всього менеджменту; – концентрація на вимогах до працівників з огляду на цілі бізнесу; – працівники розглядаються як інвестиції, розвиток котрих потрібно здійснювати; – конфліктні ситуації регулюють лідери робочих груп; – людські ресурси й умови зайнятості регулюються на рівні керівництва; – визначається конкурентна оплата праці й умови зайнятості з метою випередження конкурентів; – внесок у додану вартість бізнесу; – заохочення змін; – абсолютна відданість меті бізнесу; – гнучкий підхід щодо зростання працівників

Джерело: за матеріалами [5]

Тож трансформація підходу до розуміння управління трудовими ресурсами від персоналу до людських ресурсів полягає у наступному:

1. По-перше, управління людськими ресурсами має прямий вплив на капіталізацію (вартість) компанії. Збільшується частка нематеріальних активів (бренд, інтелектуальні можливості працівників, кадрова політика) у загальній кількості активів організації.

2. По-друге, управління людськими ресурсами як найбільш вагома «внутрішня компетенція» організації – один з чинників, які гарантують лідерство у конкурентній боротьбі, тому що ставиться в перелік найвагоміших конкурентних переваг організації, являється гарантією її

успішності та виживання на фоні зростання конкуренції.

3. По-третє, якраз управління людськими ресурсами дає можливість компаніям переміщатися із числа хороших, котрі функціонують з успіхом, у число лідируючих в конкретному секторі ринку [5].

Далі, починаючи з 80-х років ХХ століття, змінюється модель управління персоналом, іде процес трансформації в напрямку від управління персоналом до управління людськими ресурсами [106]. Як відомо, нова концепція управління декларувала досягнення чотирьох основних цілей:

- інтеграція управлінців нижчої ланки в стратегічні цілі підприємства;
- висока відданість працівника підприємству;
- висока якість виготовлених товарів і наданих послуг, що гарантована різними управлінськими рішеннями, включаючи управління співробітниками та інвестиції в високоякісних працівників;
- функціональна гнучкість та наявність адаптивної організаційної структури з можливістю керувати інноваціями [150].

У ході дослідження особливостей управління персоналом і людськими ресурсами в розрізі менеджменту на сучасному етапі можливо зауважити, що фокус змістився з визначення працівників як «кадрів» на розуміння їх як цінних людських ресурсів. Їхня роль як головного фактору успіху весь час збільшується. Отже, поволі утворюється нова система управління людськими ресурсами, що займає місце традиційного підходу до управління кадрами. Названа система призначена бути визначальним чинником гарантування конкурентоздатності й стабільного зростання підприємства.

Зазначимо, що у кінці 20 ст. світова економіка увійшла в постіндустріальний етап економічного зростання. Переважно це формується швидким зростанням значення інновацій і нових наукових знань. Інноваційне підприємництво, ступінь опанування інформаційних ресурсів – необхідна основа для існування ринкової економіки на сучасному етапі.

Головні елементи сучасної економіки – не компанії, що орієнтуються на певні види продукції, а інноваційні підприємства, де провадить діяльність

мотивований, творчий персонал, котрий може самостійно здійснювати аналіз великого потоку даних. Такі нові реальні умови суттєво змінюють розуміння щодо методів управління у сучасних організаціях. Функція управління людськими ресурсами являє собою інструмент довгострокової стратегії організації, орієнтована на створення відповідних передумов, котрі б забезпечували розвиток та втілювали під час практики найліпші якості персоналу. Для цього потрібний розвиток творчих здібностей персоналу, що, своєю чергою, робить практику управління людськими ресурсами складовою між інноваційним процесом, виробництвом, творчістю й навчанням. Все зазначене обумовлює зміни підходу щодо управління людськими ресурсами в інноваційних організаціях, оскільки управляти інтелектуальним персоналом через усталені методи вже не можна [73].

На сучасному етапі розвитку систем управління людськими ресурсами такі дослідники як Е. Лоулер, Дж. Пфєффер та ін., розглядають працівника як «інвестиційний ресурс підприємства, визнаючи, що ефективне управління потребує реалізації комплексного підходу» [154; 162]. Актуальність питання трансформації ролі HR спричинена потребою відповідати на нинішні виклики, що мають зв'язок зі зростаючими запитами щодо кваліфікованого персоналу, стрімкими змінами ринку праці і введенням інноваційних технологій в механізми управління [102;104]. В загаданому аспекті значуще окреслити головні напрями, які допомагають результативному управлінню людськими ресурсами й, крім того, пристосуванню підприємств до нових реалій бізнес-сфери.

Доцільною є думка Т. Обелець, що прийняти зазначені виклики і пристосуватися до праці в нових обставинах роботодавці можуть завдяки зростанню цифрової бізнес-сфери, в якій вже стає загальноприйнятою практикою застосування на рівні з усталеними моделями соціально-трудових відносин (постійна зайнятість персоналу за трудовою угодою на повний робочий день в приміщенні, яке надає роботодавець) нових видів зайнятості, передусім віддаленої чи дистанційної роботи на основі інформаційно-

комунікаційних технологій.

Характерна ознака віддаленої чи дистанційної зайнятості на основі інформаційно-комунікаційних технологій – здійснення працівником діяльності в будь-якому місці, яке зручне для нього, і в будь-який зручний час, застосовуючи сучасні мобільні засоби зв'язку, а також інтернет-технології. Наймання таких працівників може бути обмеженим у часі щодо здійснення відповідного завдання або проєкту, трудові відносини можуть ґрунтуватися не на постійній, а на тимчасовій трудовій угоді. Згідно зі змінами зовнішньої економічної сфери зазнають зміни фокуси внутрішньої політики підприємств, а також їхні стратегії управління людськими ресурсами [85].

Погодимося із думкою про те, що наразі головний чинник, що обумовив трансформацію ролі управління людськими ресурсами (HR) підприємства, - глобальна діджиталізація і введення нових технологій. Названий процес значно змінив як внутрішню сферу організацій, так і взаємодію з ринком праці. Автоматизація стандартних HR-процесів, зростання аналітики великих даних (Big Data) з метою прогнозування поведінки персоналу та застосування штучного інтелекту, щоб оптимізувати управління людськими ресурсами, дали можливість концентруватися на стратегічних елементах.

Цифровізація бізнесу і промисловості є «серцевиною цифрової економіки й основним фактором зростання, зокрема цифрової індустрії. Цифрові технології потрібні для процвітання української промисловості, а в окремих секторах вони стають джерелом продуктових та виробничих стратегій» [121, с. 39]. Зазвичай під цифровою економікою розуміється «економіка, що використовує цифрові технології та сервіси» [117].

Таким чином, цифрова економіка – вид економічної діяльності, де головними двигунами прогресу є цифрові технології. Вона включає такі етапи, як виробництво, споживання та обмін товарами і послугами, що реалізуються за допомогою залучення цифрових інструментів, зокрема

інтернету, мобільних пристроїв, комп'ютерів та інших цифрових платформ.

Діджиталізація управління людськими ресурсами передбачає комплекс змін, що відбуваються за такими напрямками:

1) цифрова робоча сила (здіяння персоналу з інноваційним характером мислення, усунення цифрового розриву в навичках, гарантування безперервного покращення знань, вмінь, навичок через новітні технології);

2) цифрове робоче місце (формування робочої сфери, яка гарантує значну ефективність праці, змоги збирання даних стосовно реалізації завдань, застосовує новітні засоби комунікацій і підтримує зворотній зв'язок із персоналом);

3) цифровий HR (перетворення функцій управління людськими ресурсами на базі сучасних комп'ютерних технологій, застосування цифрових інструментів, програмних продуктів) [115].

За словами Т. Власенко, основними компонентами цифрової економіки є цифрова інфраструктура, цифрова індустрія, цифровізація бізнесу та промисловості, цифрові компетенції, навички, лідерство, цифрові послуги та цифрова культура [16]. Ці елементи є критичними для розвитку та ефективного функціонування цифрової економіки. Далі розглянемо кожен з цих складових більш детально:

1. Цифрова інфраструктура – це основа, на котрій формується вся цифрова економіка. Вона містить:

– інтернет і мережеві технології – доступ до швидкісного інтернету, включно з фіксованими й мобільними мережами;

– центри обробки даних – хмарні обчислення, сервери, котрі гарантують зберігання та опрацювання великої кількості інформації;

– цифрові платформи – соціальні мережі, маркетплейси, фінансові платформи й решта сервісів, котрі застосовуються, щоб відбувалася взаємодія між користувачами й бізнесом.

2. Цифрова індустрія, що охоплює всі технологічні підприємства й інноваційні компанії, які займаються створенням продуктів та послуг,

базуючись на ІКТ. Вона передбачає:

- розробку програмного забезпечення – організація платформ, додатків та систем;
- телекомунікації – провайдери послуг інтернету, мобільного зв'язку;
- виробництво ІТ-обладнання – виготовлення комп'ютерів, серверів, мережевого обладнання й гаджетів.

3. Цифровізація бізнесу та промисловості є процесом впровадження цифрових технологій в усі сектори бізнесу та промисловості. Вона передбачає:

- автоматизацію виробництва – застосування робототехніки, автоматизованих систем управління й інформаційних технологій, щоб оптимізувати процеси;
- цифровий маркетинг – застосування мережі «Інтернет» для просування товарів та послуг, включно з соціальними мережами, контент-маркетингом;
- електронну комерцію – здійснення торгівлі за допомогою онлайн-платформи.

4. Цифрові компетенції, навички та лідерство – це комплекс знань, навичок та здібностей, що потрібні для результативного застосування цифрових технологій, зокрема:

- цифрова грамотність – ключові навички роботи із комп'ютером, інтернетом, цифровими інструментами;
- навички програмування й роботи з інформацією – знання мов програмування, вміння здійснювати аналіз великої кількості даних;
- цифрове лідерство – вміння керівництва організацій продуктивно застосовувати цифрові технології, щоб розвивати бізнес й ухвалювати стратегічні рішення.

5. Цифрова культура, що передбачає зміни у поведінці, комунікації, а також взаємодії людей в цифровій сфері. Вона містить:

- цифрову етику – правила й норми поведінки в мережі «Інтернет», в

тому числі стосовно конфіденційності, захисту інформації, авторського права;

- цифрові звички – вироблення нових звичок щодо застосування технологій, як-от систематична модернізація програм, захист акаунтів;
- креативність і інновації – застосування цифрових інструментів, щоб створювати новий контент, розвивати бізнес і розв’язувати проблеми.

6. Цифрові послуги, зокрема:

- освітні платформи – онлайн-курси, вебінари й інші ресурси для навчання;
- медіа та розваги – потокові сервіси, цифрові ігри, музичні платформи [7].

Ці компоненти взаємопов'язані, утворюючи єдину систему, що становить основу сучасної цифрової економіки. Їх розвиток впливає на ефективність і безпеку функціонування як бізнесу, так і суспільства в цілому.

Під час цифрової трансформації економіки, котра передбачає інтеграцію сучасних технологій у всі сектори діяльності, стаються істотні зміни в управлінні людськими ресурсами [119]. Технології не тільки обумовлюють зміну способів реалізації робочих процесів, а також і переосмислюють значення людей в самих організаціях. В такій ситуації управління людськими ресурсами отримує нові пріоритети й підходи, які ставлять вимогу щодо пристосування до цифрової дійсності. Так, до основних складових забезпечення управління людськими ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки є:

1. Організаційні зміни – цифрова економіка ставить вимогу щодо нових організаційних структур, що спроможні оперативно пристосовуватися до змін, а також інновацій. Це містить:

- гнучкі організаційні структури – введення проектних команд і крос-функціональних груп, щоб значно швидше розв’язувати завдання;
- децентралізація управління – перехід до моделі самоуправління команд, що дає змогу більш оперативно ухвалювати рішення на місцях;

- розвиток цифрових платформ для управління людськими ресурсами
- застосування цифрових інструментів, щоб управляти людськими ресурсами, як-от HRM-системи, котрі роблять автоматичними головні процеси (найм, навчання, оцінювання ефективності).

2. Економічне забезпечення – цифрова економіка формує нові виклики для фінансового й ресурсного забезпечення системи управління людськими ресурсами:

- інвестиції в технології – витрати на введення нових цифрових технологій, як-от штучний інтелект, аналізування великого обсягу інформації, автоматизація;
- оптимізація витрат – зменшення витрат шляхом автоматизації буденних процесів і зменшення часу на їх реалізацію;
- оцінка ефективності інвестицій – потреба здійснювати оцінку результативності введення цифрових інструментів з метою управління людськими ресурсами за допомогою показників ROI (Return on Investment).

3. Цифрові інструменти управління людськими ресурсами, зокрема:

- системи аналітики даних – застосування аналітики, щоб прогнозувати потреби в людських ресурсах, оцінювати ризики й розробляти стратегії розвитку людських ресурсів;
- платформи для віддаленої роботи – інструменти, які гарантують дієве спілкування й колективну роботу команд дистанційно;
- цифрові сервіси для навчання, планери – платформи для онлайн-навчання й розвитку людських ресурсів, які дають можливість оперативно пристосувати працівників до нових вимог ринку.

4. Мотивація та розвиток людських ресурсів, зокрема:

- гейміфікація – застосування ігрових складових для збільшення залучення працівників і заохочення їх до розвитку;
- індивідуальні траєкторії розвитку – підхід, який бере до уваги персональні потреби й цілі працівників щодо професійного розвитку;
- цифрова корпоративна культура – вироблення культури, яка сприяє

інноваціям і застосуванню цифрових технологій.

5. Управління ризиками, зокрема:

- кібербезпека – захист інформації людських ресурсів і запобігання кіберзагрозам;

- підготовка людських ресурсів – навчання працівників новим цифровим навичкам задля продуктивної діяльності на тлі цифрової економіки;

- сприйняття змін – вагомою вважається робота щодо протидії змінам, оскільки введення нових технологій здатне спричинити стрес в персоналу [16].

Цифрова реальність спонукає організації поліпшувати процеси цифровізації не тільки у контексті компанії, а також і за її межами. Головне завдання, що стоїть перед підприємствами, - успішне втілення цифрової трансформації в їхньому внутрішньому середовищі. Проте існує проблема із рівнем компетентності працівників у сфері цифровізації [67].

Велика кількість працівників застосовують цифрові інструменти для нескладних щоденних завдань, котрі не завжди безпосередньо відносяться до їхньої професійної діяльності. Через це на тлі перетворення бізнесу значуще змінювати цифрові компетенції працівників, для прикладу, покращувати ступінь цифрової грамотності, що має прямий вплив на розвиток компанії [120].

Працівникам різних вікових категорій притаманні власні характерні якості в аспекті роботи, кар'єри й професійного життя. Застосування складових цифрових робочих ресурсів дає можливість роботодавцям забезпечити оптимальний баланс серед персоналу на підприємствах та в організаціях. У державах Євросоюзу зазначеному питанню приділяють значну увагу. Напрацьовано оновлену структуру цифрових компетенцій громадян ЄС, що містить п'ять головних категорій та має в складі двадцять один пункт. Детально розглядаючи, ці компетенції можна охарактеризувати наступним чином:

1. Знання інформації і вміння працювати з даними:

- можливість пошуку та фільтрації даних, інформації та цифрового контенту;
- здатність оцінювати дані, інформацію та цифровий контент;
- здатність використовувати та керувати даними, інформацією та цифровим контентом.

2. Спілкування та взаємодія:

- вміння спілкуватися за допомогою цифрових технологій;
- можливість обміну інформацією за допомогою цифрових технологій;
- здатність спілкуватися з громадськістю, користуватися державними та приватними послугами за допомогою цифрових технологій;
- можливість взаємодії з використанням цифрових технологій;
- управління цифровою ідентифікацією, тобто можливість створювати облікові записи та керувати ними.

3. Цифровий контент:

- створення цифрового контенту;
- здатність змінювати, розвивати та використовувати цифровий контент для створення нового;
- знання авторського права та правил ліцензування даних, інформації та цифрового вмісту;
- програмування, тобто вміння писати програмний код.

4. Безпека:

- здатність захищати пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків і небезпек;
- захист персональних даних і конфіденційності;
- охорона здоров'я, тобто знання та навички, необхідні для захисту власного здоров'я та здоров'я інших як з точки зору екології використання цифрових технологій, так і загроз безпеці громадян;
- охорона навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію та навколишнє середовище з точки зору їх

утилізації та шкідливого використання, наприклад, на об'єктах критичної інфраструктури тощо.

5. Усунення недоліків:

- вміти користуватися комп'ютерним обладнанням, програмним забезпеченням, мережею для вирішення технічних проблем;
- здатність визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення або адаптувати цифрові технології до власних потреб;
- творче використання, тобто завдяки цифровим технологіям, можливість індивідуально або спільно створювати знання, процеси та продукти для вирішення проблем повсякденного та професійного життя тощо;
- здатність самостійно визначати потребу в отриманні додаткових, нових цифрових навичок [123].

Згідно з дослідженням Future Institute, «для працівників до IQ подібно також використовувати методики вимірювання рівня загального та емоційного інтелекту, навички, пов'язані з «цифровими» технологіями, які називаються DQ (Digital Quotient), тобто «цифровий інтелект» [140].

Розглянемо також основні ключові навички, які виділені World Economic Forum («The Future of Jobs Report») у ході дослідження того, як цифрова епоха впливає на змістовність майбутніх робочих місць і, як наслідок, як формуються необхідні вимоги до управління людськими ресурсами:

- цифрова грамотність – знання і сприйняття головних цифрових інструментів та технологій, вміння застосовувати електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, офісні програми та інші цифрові інструменти;
- аналітичні здібності – вміння здійснювати аналіз і пояснювати інформацію, застосовуючи аналітичні інструменти й платформи, щоб ухвалювати обґрунтовані рішення;
- комунікативні навички – здатність дієво комунікувати в онлайн-просторі, писати зрозуміло й стисло в електронних повідомленнях, а також

документах, застосовуючи різного роду комунікаційні канали;

- самоорганізація і управління часом (time management) – вміння здійснювати планування своєї роботи, визначати головні завдання, застосовувати інструментарій для календарного планування та управління завданнями;

- навички мультитаскінгу (багатозадачність) – вміння результативно здійснювати декілька завдань разом в онлайн-просторі, керувати різними проєктами та завданнями, не втрачаючи ефективності;

- креативність та інноваційність – спроможність думати творчо та подавати нові ідеї і, крім того, здатність пристосовуватися до динамічних змін та технологічних інновацій;

- уміння працювати в команді – здатність налагоджувати співпрацю із колегами із різних куточків світу, застосовуючи віртуальні комунікаційні засоби, щоб продуктивно взаємодіяти і разом працювати;

- навички самоосвіти – вміння самотужки опановувати нові технології й інструменти, вдосконалювати власні знання і вміння згідно зі змінами в галузі діяльності [123].

Дякуючи цим навичкам в сучасного працівника є змога для вдалої інтеграції в цифрове робоче середовище, професійного зростання і результативного здійснення своїх обов'язків в умовах, за яких зазнає змін технологічна концепція.

Таким чином, на тлі цифрової трансформації економіки управління людськими ресурсами являється головним вектором гарантування конкурентоздатності підприємств. Цифрова економіка ставить вимогу щодо пристосування організаційних структур, введення інноваційних технологій, результативного економічного забезпечення, зростання цифрових інструментів управління й нових підходів до мотивації та розвитку людських ресурсів.

У табл. 1.10 розглянемо відмінності основних аспектів управління людськими ресурсами до та після діджиталізації.

Таблиця 1.10

**Трансформація ролі управління людськими ресурсами до та після
діджиталізації**

Роль управління HR	До діджиталізації	Після діджиталізації
Генеральна місія HR на підприємстві	наявність адміністративної функції, у контексті якої фахівці оформлюють документи, контролюють дисципліну	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік планування розвитку людських ресурсів, управління змінами
Підбір кадрів	наявність традиційних методів: оголошення в газетах, особистих співбесід	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік онлайн-рекрутингу, алгоритмізації відбору за допомогою штучного інтелекту
Навчання та розвиток	проводяться семінари, тренінги у офлайн просторі	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік електронного навчання (e-learning), платформ для самоосвіти, адаптивних навчальних систем
Мотивація та оцінка працівників	використання ручної оцінки результатів роботи та стандартних бонусів	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік автоматизованої системи KPI, гейміфікації мотивації, персоналізованих програм заохочення
Кадрове адміністрування	ведення паперової документації, архівів	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік автоматизації через HRM-системи, цифрового обліку даних працівників
Комунікація в організації	проведення особистих зустрічей, телефонних дзвінків	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік використання онлайн-платформ, корпоративних месенджерів, систем управління задачами
Аналіз і прогнозування	обмежене використання даних, фокусування на поточному стані	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік використання аналітики великих даних (Big Data), прогнозування поведінки працівників
Гнучкість робочого процесу	використання фіксованого графіку роботи, суворого контролю	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік активізації віддаленої роботи, гнучкого графіку, довіри до результатів
Управління корпоративною культурою	Використання традиційних цінностей, передачі досвіду через особисте спілкування	роль управління людськими ресурсами зміщається у бік створення цифрової корпоративної культури, підтримка через онлайн-інструменти

Джерело: власна розробка автора

Аналіз наведених даних демонструє, що діджиталізація суттєво трансформувала управління людськими ресурсами, перемістивши його від операційно-адміністративної до стратегічно-інноваційної функції. Для прикладу, до діджиталізації HR здійснював переважно технічні й адміністративні завдання. Наразі управління людськими ресурсами виявилось стратегічним партнером, націленим на те, щоб досягти довгострокових бізнес-цілей, як-от розвиток талантів, пристосування до змін та зростання конкурентоспроможності. Застосування новітніх технологій (HRM-систем, штучного інтелекту, Big Data) дало змогу здійснити автоматизацію рутинних операцій, зменшити число помилок, зекономити час та ресурси і, крім того, сконцентруватися на стратегічних факторах управління.

Цифрові інструменти дозволяють зважати на персональні потреби персоналу в мотивації, навчанні і розвитку, формуючи передумови для більш продуктивної роботи кожного працівника. Гібридні і віддалені моделі роботи перетворилися в норму, що гарантує більшу гнучкість і покращує задоволеність персоналу, проте потребує введення нових підходів щодо контролювання, взаємодії і сприяння корпоративній культурі.

Таким чином, діджиталізація не тільки покращила ефективність управління людськими ресурсами, а також обумовила його більшу гнучкість, адаптивність та орієнтованість на формування доданої вартості для підприємства.

Висновки до розділу 1

1. Проведений порівняльний аналіз понять «персонал», «кадри», «людські ресурси» та «людський капітал» показав, що вони є відображенням різних аспектів ролі людини у виробничо-управлінському процесі, що відбувається на підприємстві. Поняття «персонал» та «кадри» є більш традиційними, у яких увага зосереджується на кількісних та кваліфікаційних характеристиках працівників. Концепція «людського капіталу» вбачає у працівниках інвестиційний актив, яким забезпечується довгострокова економічна вигода. Водночас, на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства на найбільш актуальним є поняття «людські ресурси», оскільки воно є найбільш комплексним відображенням потенціалу працівників, їхньої здатності адаптації до внутрішніх та зовнішніх змін, розвитку та забезпечення інноваційності підприємства. Саме «людські ресурси» є поєднанням управлінського, стратегічного і соціально-економічного вимірів, що робить це поняття ключовим на сучасному етапі розвитку підприємництва. Людські ресурси підприємства визначено як сукупність кількісних та якісних характеристик працівників, що включають їхній професійний потенціал (знання, навички, здібності), фізичну і психологічну готовність до праці, мотиваційні аспекти, а також здатність до розвитку і вдосконалення, що виступають ключовим економічним ресурсом, здатним генерувати унікальну цінність через взаємодію з іншими ресурсами підприємства і забезпечувати реалізацію індивідуальних можливостей працівників у процесі досягнення цілей організації. Запропоноване визначення є комплексним і придатним для того, щоб практично застосовувати у діяльності, оскільки для нього характерним є врахування як індивідуальних, так і колективних аспектів людських ресурсів, їхньої динамічності і стратегічної ролі у діяльності підприємства.

2. У ході дослідження сутності поняття «управління людськими ресурсами» підприємства було виявлено, що це складна і багатоаспектна

науково-практична концепція, яка охоплює широкий спектр підходів до управління політикою зайнятості. Запропоновано авторське визначення поняття: управління людськими ресурсами – це багатоаспектна науково-практична концепція, яка поєднує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства, яка спрямована на досягнення генеральних цілей підприємства шляхом раціонального використання трудового потенціалу, врахування економічних, соціальних і індивідуальних потреб працівників, створення сприятливого робочого середовища, формування корпоративної культури, стимулювання мотивації та розвитку компетенцій, а також забезпечення гармонійної взаємодії між працівниками та керівництвом. Запропоноване визначення управління людськими ресурсами інтегрує стратегічний, соціально-психологічний та культурологічний аспекти у контексті досягнення загальної мети підприємства. Концептуальні основи управління людськими ресурсами підприємства охоплюють принципи, підходи, методи і інструменти, що спрямовуються на ефективне використання людських ресурсів для досягнення стратегічної мети підприємства. Управління людськими ресурсами повинне відбуватися з урахуванням принципів управління, що забезпечують науковість, об'єктивність, демократизм, гласність і збалансованість інтересів працівників та організації тощо. Етапи управління охоплюють процеси планування, відбору, адаптації, навчання, оцінювання та розвитку людських ресурсів та ін. Інструменти і методи мають за основу сучасні технології і враховують як сукупність якісних, так і кількісних підходів до оцінки людських ресурсів, зокрема такі методи, як мотивація, скринінг, аутстафінг, хедхантинг тощо. Методики мотивації включають кар'єрограму, KPI, грейдинг, надання матеріальних і нематеріальних стимулів, чим забезпечується висока продуктивність і залученість працівників у трудовий процес.

3. З'ясовано, що трансформація ролі управління людськими ресурсами підприємства в умовах діджиталізації стала ключовою умовою для того, щоб

підвищити ефективність та гнучкість підприємства. Впроваджуючи цифрові технології можна досягнути не лише оптимізації традиційних HR-процесів, але й значно покращити взаємодію з людськими ресурсами, досягаючи кращої адаптації до змінюваного середовища, в якому функціонує ринок праці. У свою чергу, це забезпечує зниження витрат на управлінські операції та створення більшої доданої вартості для підприємства. Подальша інтеграція технологій та розвиток цифрових компетенцій в HR перетворюється на ключовий фактор для збереження конкурентоспроможності підприємств у майбутньому та покращення стратегічної орієнтації на інноваційний розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Сучасний стан розвитку промислових підприємств України

Промисловий розвиток у ХХІ столітті зіткнувся з проблемами, що характеризуються актуальністю в багатьох світових країнах. Причини даної ситуації полягають у тому, що на промисловості базується економічна сфера, завдяки їй, в основному, виробляються продукти, яких потребують виробничий та споживчий сектори, відбувається технологічний прогрес та інноваційний розвиток, країна економічно зростає та забезпечується її безпека, це основа конкурентоздатності. Звернення до суспільної моделі, в основі якої містяться знання та в якій переважає галузь, що надає послуги, не означає, що на соціально-економічний розвиток меншою мірою впливає роль, яку відіграє промисловість, – навпаки, її значення як феномена, що виступає драйвером у технологічному прогресі та зміцнює економічну стійкість, збільшується. Розвинутими світовими державами, насамперед Сполученими Штатами Америки та членами Європейського Союзу, протягом останніх двадцяти років провадиться активна політика, спрямована на те, щоб відродити промисловість, яка втратила своє домінуюче місце через офшоринг і деіндустріалізацію. Була усвідомлена згубність політики, спрямованої на те, щоб переносити промислове виробництво в країни, що перебувають на етапі розвитку, яку ще в 70-х роках ХХ століття почали реалізовувати розвинуті країни.

У статті Н. Хітчена і Р. В. Паттерсона «Постіндустріальна економіка зазнала краху» відзначається, що «...наш експеримент із деіндустріалізацією та офшорингом провалився в Америці. Оскільки промислова база є національним активом подвійного призначення, який підтримує як оборонне, так і цивільне виробництво, ми відчуваємо зовнішні наслідки офшорингу,

коли насувається війна, але внутрішні наслідки були тут весь час» [152]. Найнегативніші наслідки, до яких може призвести офшоринг, полягають у наступному: працівники втрачають навички і підривається інноваційний потенціал, яким володіють компанії, США втрачає технологічне лідерство, відбувається виникнення збоїв та утворення слабких ланок протягом усього постачального ланцюга, втрачається виробнича майстерність, знижується заробітна плата, звужується середній клас. У зв'язку з цим розвинуті країни опинилися перед потребою повернути промисловість у межі своїх територій та забезпечити її розвиток, ґрунтуючись на новітніх технологіях. Реалізація цього плану можлива шляхом відповідних економічних та промислових стратегій розвитку та обумовлює появу великого попиту на кваліфіковані робочі кадри.

Для нашої держави потреба відродити й розвивати промисловість характеризується особливою гостротою, оскільки деіндустріалізація й технологічний занепад тривали досить довго, а відтак відбулося зниження можливостей, сприятливих економічному зростанню, та які могли б бути використані, аби підвищити життєвий рівень людей. В Україні, що входила в Радянський Союз, була розвинута промисловість, яка характеризувалася цілковитою інтегрованістю до союзного індустріального комплексу. Як зазначається, «у 1991 р. питома вага України у світовому виробництві промислової продукції становила 0,57%. Складні умови економічного розвитку перехідного періоду, розрив виробничих ланцюгів із союзними республіками, втрата їхніх ринків збуту, відсутність ефективної економічної і промислової політики за часів незалежності призвели до падіння промислового виробництва: у 2013 р. частка України у світовому виробництві промтоварів скоротилася до 0,2%, у 2016 р. – до 0,16%. Щодо зменшувалася і питома вага економіки України в світі: 1991 р. – 0,36; 2013 р. – 0,17; 2016 р. – 0,12%» [56]. До 2024 р. питома вага України у світовій економіці після різкого падіння у 2014-2016 рр. частково відновилася і тримається близько 0,18% за номінальним ВВП. При цьому, номінальний

(поточний) валовий внутрішній продукт (ВВП) України становить \$209,71 млрд. станом на 2025 рік, що також відповідає близько 0,18%. Це все ще нижче від рівня початку 2010-х, але вище за мінімум 2016 р., із потенціалом для подальшого зростання за умови збереження макростабільності, експорту та інвестицій у відновлення.

Через повномасштабну війну вітчизняна промисловість зазнала величезних збитків, численні підприємства припинили або скоротили масштаби роботи, багато з них релокувалися (перемістилися) до інших регіонів, зокрема і за межі країни. За даними Київської школи економіки «промисловість, будівництво та сектор послуг зазнали збитків на \$14,4 млрд. Підприємства втратили обладнання, виробничі площі та логістичні потужності. За останніми даними, станом на листопад 2024 року зруйновано або серйозно пошкоджено майже півтисячі великих та середніх приватних, а також державних підприємств» [96]. Але наголошується, що число згаданих компаній може бути істотно вищим, адже відсутня інформація щодо об'єктів, місцем базування яких є тимчасово окуповані території.

Численні промислові підприємства перестали працювати або не змогли покинути окуповані території. Бізнес не тільки релокувався у великих масштабах (понад 800 підприємств) у більш безпечні регіони, для чого потребувалися значні зусилля й витрати, аби відновити виробництво, а й примітивізував свою діяльність, знизив інноваційну активність.

В результаті цього, відповідно до даних Державної служби статистики, кількість діючих суб'єктів господарювання у промисловості в 2024 році склала 39874 од., що на 4551 од. або на 10,2% менше в порівнянні з 2018 роком. Зменшення кількості діючих суб'єктів господарювання у промисловості спостерігається у всіх підприємствах, зокрема у великих – на 4 од. або на 1,7%, середніх – на 741 од. або на 15,2%, а також малих – на 3806 од. або на 9,7%, див. табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка кількості діючих суб'єктів господарювання в
промисловості протягом 2018-2024 років в Україні, од.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютн е від-ня, +/-	Віднош е від-ня, %
Усього	4442 5	4767 9	4780 6	4905 9	3642 2	4184 6	3987 4	-4551	-10,2
Великі підприємства	237	258	243	292	237	247	233	-4	-1,7
Середні підприємства	4866	5025	4918	4860	4230	3943	4125	-741	-15,2
Малі підприємства	3932 2	4239 6	4264 5	4390 7	3195 5	3765 6	3551 6	-3806	-9,7

Джерело: розраховано на основі [87]

Якщо досліджувати період війни в Україні, то з її початком спостерігався різкий спад кількості діючих суб'єктів господарювання в промисловості (на 12637 од. або на 25,8% порівняно з 2021 роком). Проте, впродовж 2022-2024 років їх кількість трохи зросла – на 3452 од. або на 9,4% за рахунок зростання кількості малих промислових підприємств – на 3561 од. або на 11,1%. В той же час протягом останніх трьох років спостерігається зменшення великих та середніх промислових підприємств – на 4 од. або на 1,7% та на 105 од. або на 1,4% відповідно.

Варто зазначити, що з початком пандемії коронавірусу, кількість діючих суб'єктів господарювання у промисловості також зазнала зменшення. Так, у 2020 році зменшилася кількість великих та середніх промислових підприємств – на 15 од. або на 5,8% та на 107 од. або на 2,1% відповідно.

У структурі кількості діючих суб'єктів господарювання в промисловості в Україні у 2024 році лєвова частка припадає на малі промислові підприємства (90%), див. рис. 2.1.

Найбільша кількість діючих суб'єктів господарювання в промисловості у 2024 році спостерігається у Харківській області (8,6%), Львівській області (7,3%) та м. Києві (14,2%), див. рис. 2.2.

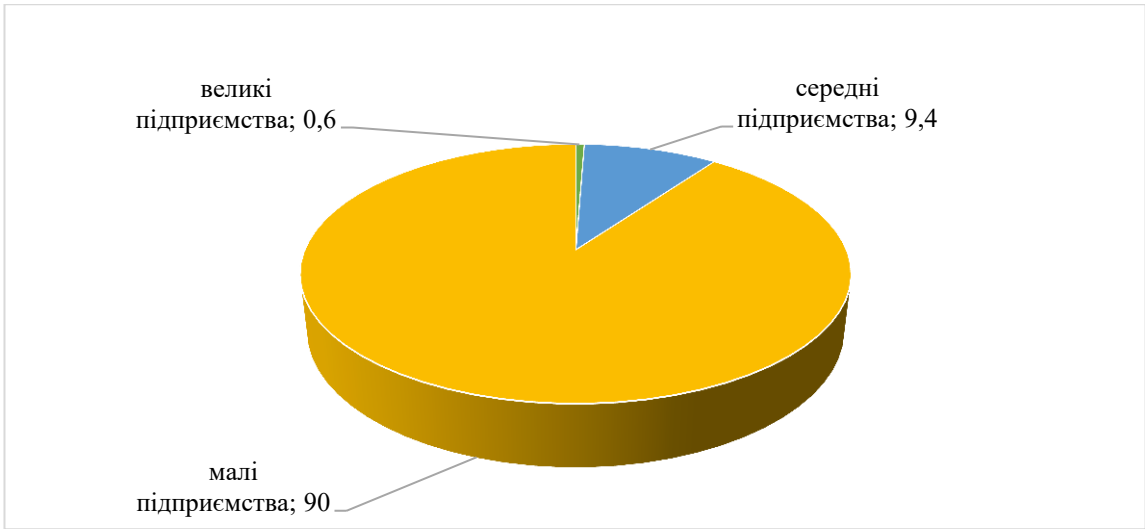


Рис. 2.1. Структура кількості діючих суб’єктів господарювання в промисловості в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

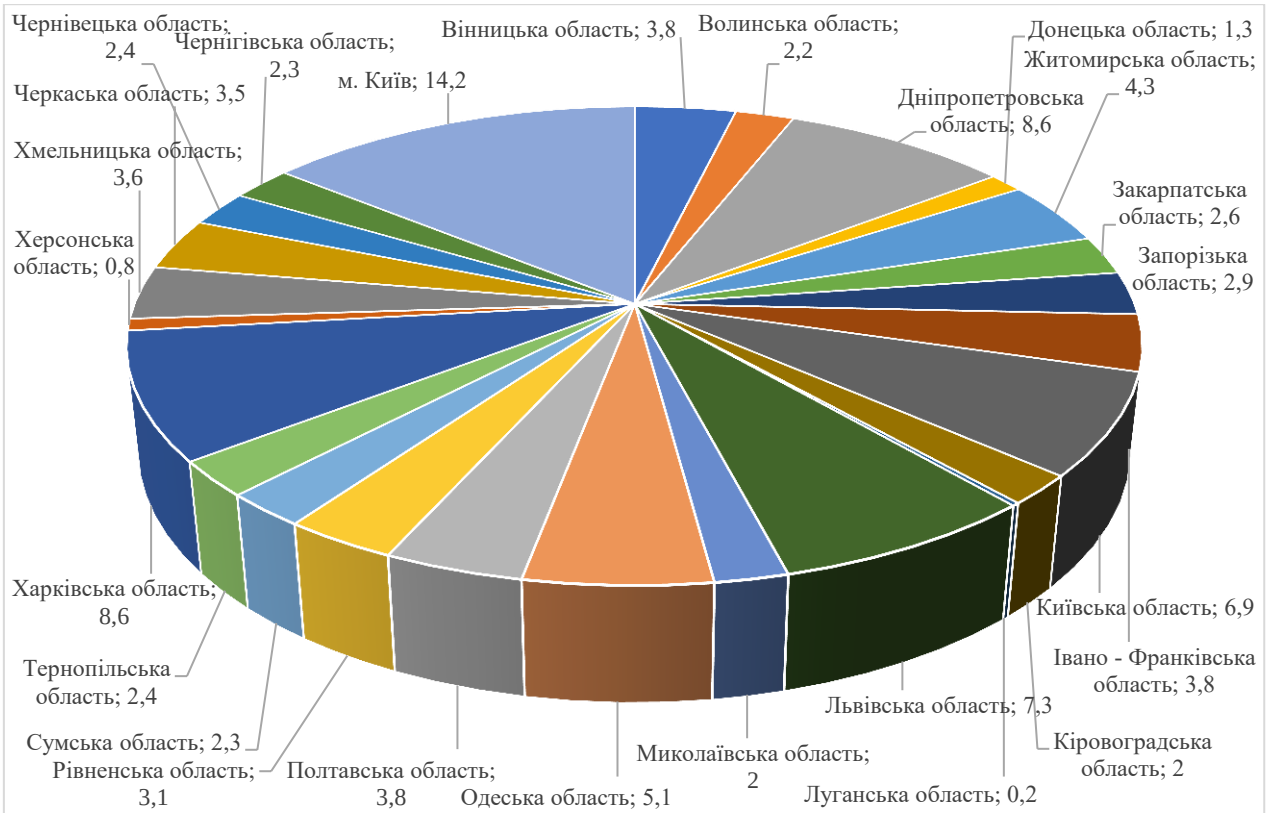


Рис. 2.2. Структура кількості діючих суб’єктів господарювання в промисловості за регіонами в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Аналізуючи потенціал, яким володіє вітчизняне промислове виробництво, зосередимося на таких економічних показниках: вартості, яку мають основні засоби (капітал), та капітальних інвестиціях у промислову сферу (див. табл. 2.2). Кожен цей показник – інформаційно визначений та володіє прозорим і однозначним економічним змістом.

Таблиця 2.2

Динаміка основних засобів та капітальних інвестицій у промисловість в Україні протягом 2018-2024 років в Україні, од.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолют не від-ня, +/-
Основні засоби (на кінець року), млрд.грн	3271,7	3455,9	4023,6	4181,1	4105,5	4473,0	4321,4	1049,7
Ступінь зносу основних засобів	66,4	59,1	63,9	60,5	61,5	61,4	61,2	-5,2
Капітальні інвестиції, млрд. грн.	199,9	254,2	180,5	242,9	126,1	220,7	204,8	4,9

Джерело: розраховано на основі [87]

Так, за даними табл. 2.2 бачимо, що вартість основних засобів промислових підприємств в Україні на кінець 2024 року склала 4321,4 млрд. грн., що на 1049,7 млрд. грн. або на 32,1% більше в порівнянні з 2018 роком. В свою чергу, ступінь зносу основних засобів знизився на 5,2% протягом останніх семи років і на кінець 2024 року склав 61,2%.

Водночас обсяг капітальних інвестицій у промисловість нашої країни збільшився на 4,9 млрд. грн. або на 2,5% і на кінець 2024 року склав 204,8 млрд. грн. Варто зазначити, що початок воєнних дій зумовив стрімке зниження обсягу капітальних інвестицій у промисловість. Так, у 2022 році даний показник склав лише 126,1 млрд. грн., що на 116,8 млрд. грн. або на 48,1% менше порівняно з 2021 роком. Така ж динаміка спостерігалася у 2019-2020 роках, коли ширилася коронавірусна хвороба. Так, обсяг капітальних інвестицій у промисловість протягом даного періоду зменшився на 73,7

млрд. грн. або на 29%.

Найбільша частка у структурі капітальних інвестицій припадає на переробну промисловість (46,8%), а найменша – на водопостачання, каналізацію і поводження з відходами (2%), див. рис. 2.3.

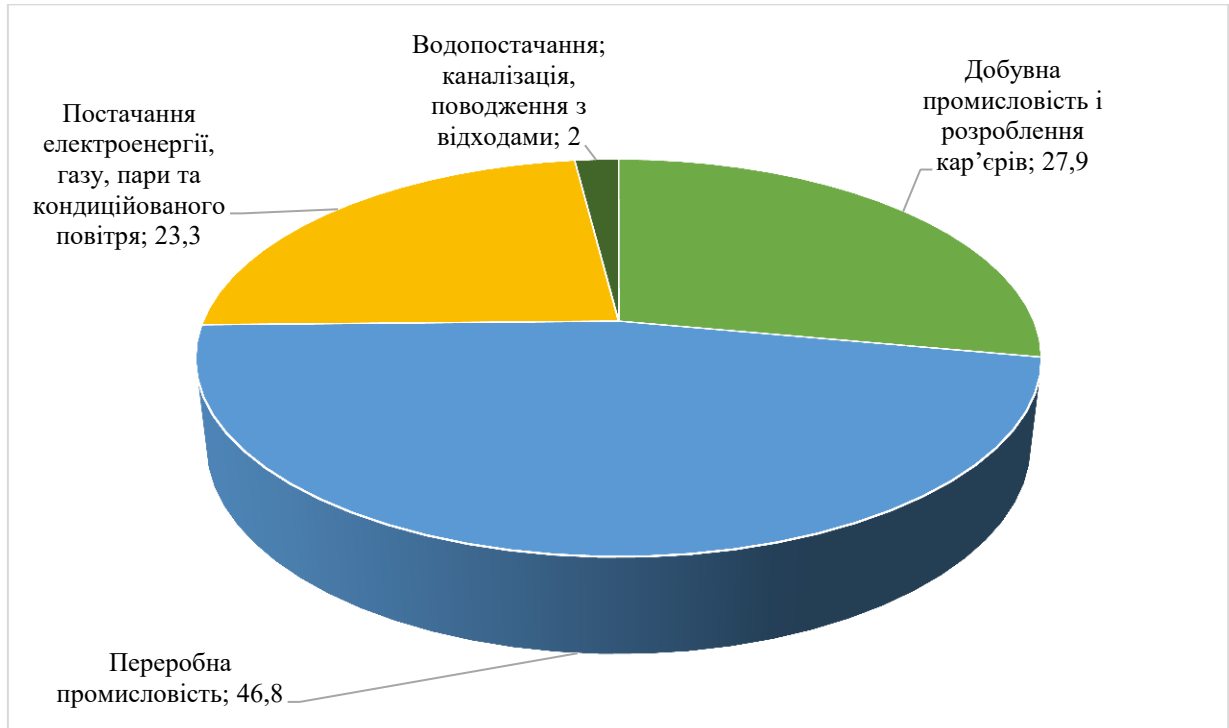


Рис. 2.3. Структура капітальних інвестицій за видами промисловості в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Одним з важливих показників, які свідчать про розвиток промисловості в країні є обсяг реалізованої промислової продукції, який у 2024 р. склав 3657,2 млрд. грн., що на 612 млрд. грн. або на 20,1% більше порівняно з 2018 роком. Говорячи про останніх три роки війни в нашій державі, то даний показник мав різну динаміку. Так, з початком війни обсяг реалізованої промислової продукції різко скоротився на 824,9 млрд. грн. або на 17,6% порівняно з 2021 роком, у 2023 році даний показник зріс на 548,9 млрд. грн. або на 14,2% порівняно з 2022 роком, а у 2024 році знову зменшився на 745,7 млрд. грн. або на 16,9%, див. рис. 2.4.

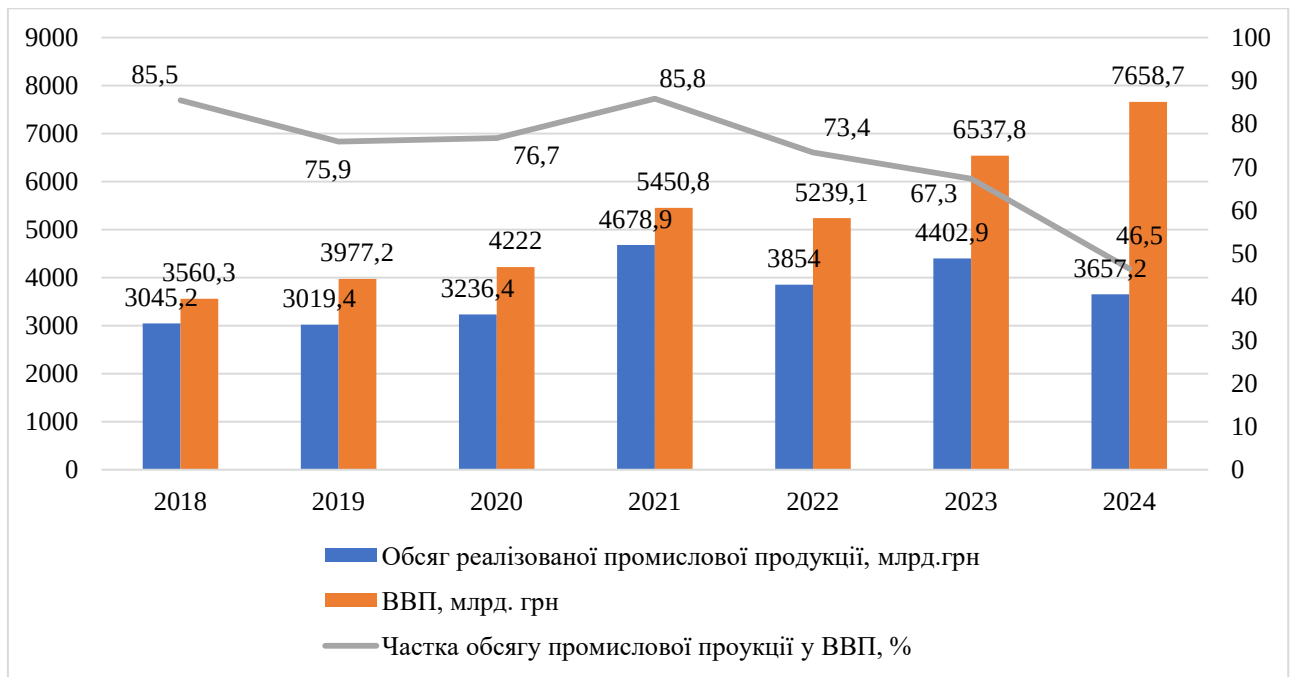


Рис. 2.4. Динаміка обсягу реалізованої промислової продукції та її частка у ВВП в Україні протягом 2018-2024 років

Джерело: розраховано на основі [87]

Як зазначають науковці, основні умови зниження кількості реалізації промислової продукції й відсутності повної реалізації промислового потенціалу вітчизняних підприємств – слабкий ступінь конкурентоздатності інноваційних можливостей промислових виробників, зростання конкуренції на національному і світовому ринках. До того ж у компаній відзначається брак фінансового потенціалу, який потрібний для того, щоб активно вводити інноваційну діяльність. Водночас існують труднощі також щодо фінансування шляхом залучення іноземних коштів, що можна пояснити слабкістю внутрішнього ринку й політичною нестійкістю [45].

Варто зазначити, що питома вага обсягу реалізованої промислової продукції у ВВП країни на кінець 2024 року склала 46,5%, що на 39% менше в порівнянні з 2018 роком. Найбільший спад даного показника спостерігається саме у період 2023-2024 років, коли він знизився на 20,8%.

Натомість протягом 2018-2024 років спостерігається зростання ВВП на 4098,4 млрд. грн. або на 115,1%. З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію нашої держави даний показник дещо зменшився – на 211,7

млрд. грн. або на 3,9%.

У структурі обсягу реалізованої промислової продукції в Україні на кінець 2024 року лівова частка припадає на малі промислові підприємства (90%). В свою чергу, великі та середні промислові підприємстві в даній структурі займають 47,4% та 43,4% відповідно, див. рис. 2.5.

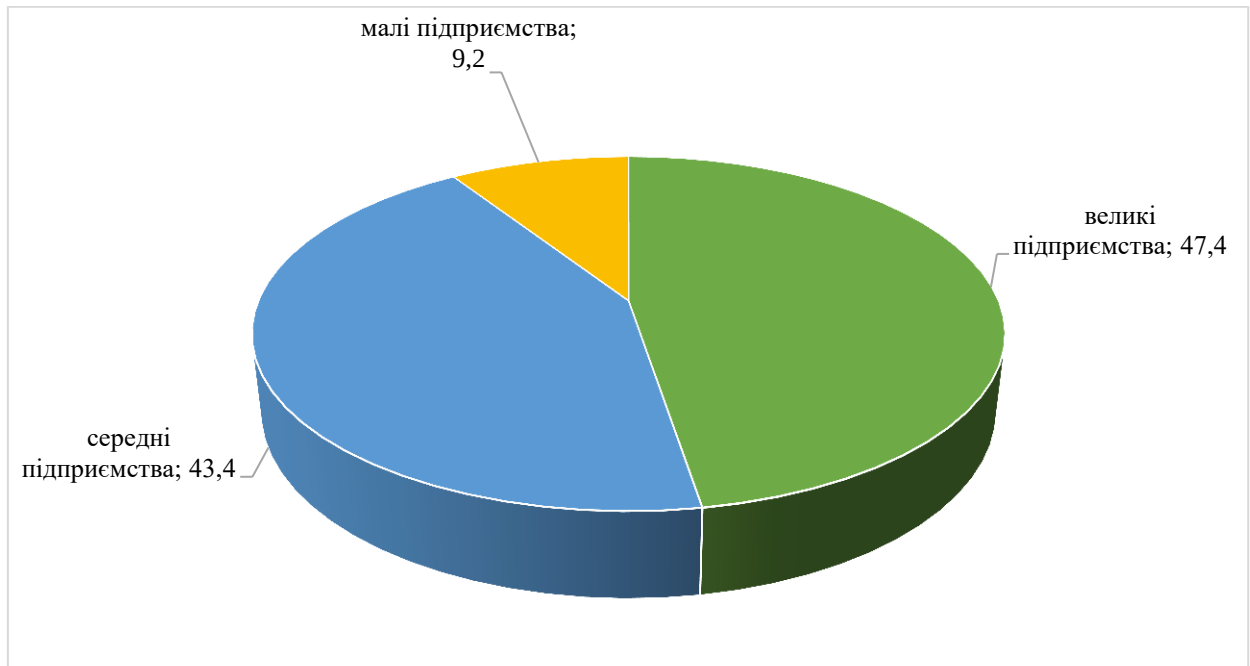


Рис. 2.5. Структура обсягу реалізованої промислової продукції в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Крім цього, структурі обсягу реалізованої промислової продукції за видами промисловості в Україні на кінець 2024 року лівова частка припадає на переробну промисловість та постачання електроенергії, газу та пари – 59,9% та 27,2% відповідно.

В свою чергу, водопостачання, каналізація та відходи займають лише 1,2% в даній структурі, див. рис. 2.6.

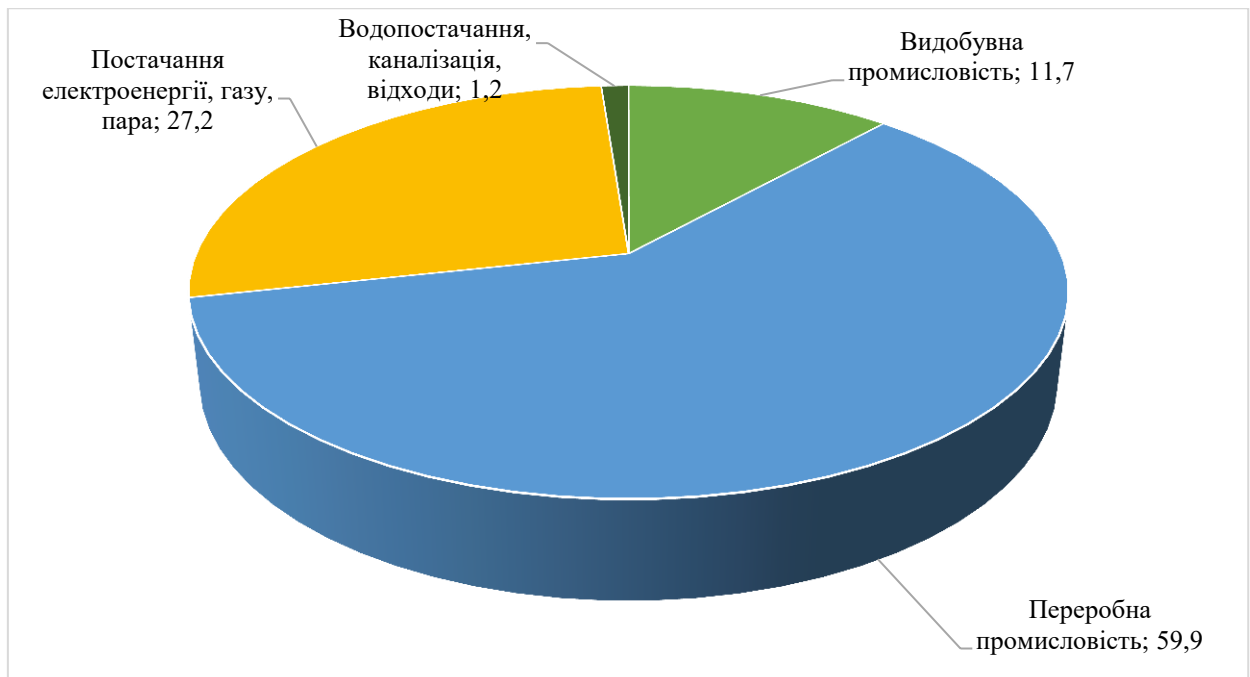


Рис. 2.6. Структура обсягу реалізованої промислової продукції за видами промисловості в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Протягом 2022 року відбулося скорочення промислового виробництва на теренах України, яке 2021 року зростало. Показник, що свідчить про динаміку обсягів, які має промислове виробництво, показуючи, піднімається воно чи спадає, виражається в індексі промислового виробництва. Динаміку індексу промислової продукції за 2018-2024 рр. показано в таблиці 2.3.

В цілому протягом останніх семи років спостерігається зростання індексу промислової продукції на 1,6%. В розрізі видів промисловості даний показник збільшився у переробній промисловості – на 3,8%, виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – на 8,9%, текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів – на 13,7%, виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – на 11,3%, виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 4%, а також у металургійному виробництві – на 22,5%.

Таблиця 2.3

**Індекси промислової продукції за видами діяльності в Україні протягом
2018-2024 років, %**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне від-ня, +/-
Промисловість	103,0	99,5	95,5	101,9	63,3	106,8	104,6	1,6
Переробна промисловість	102,9	100,9	94,1	102,4	59,0	113,3	106,7	3,8
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	98,7	103,3	99,2	94,6	78,4	115,6	107,6	8,9
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	96,6	92,5	93,9	102,3	74,0	100,7	110,3	13,7
Виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	102,2	94,8	97,1	105,6	63,9	104,8	100,2	-2
Виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	106,8	103,1	98,0	105,4	33,4	68,6	100,2	-6,6
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	115,3	112,9	105,1	99,9	38,2	117,7	95,7	-19,6
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	95,0	103,7	103,0	97,4	70,2	103,1	106,3	11,3
Виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	100,8	106,7	100,1	109,8	43,7	122,6	104,8	4
Металургійне виробництво	100,8	98,6	91,3	105,8	37,6	109,0	123,3	22,5
Машинобудування	112,4	97,4	82,4	108,5	56,9	118,4	99,6	-12,8
Виробництво меблів, іншої продукції	110,4	103,0	89,6	109,9	58,3	119,2	99,4	-11
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованного повітря	103,0	95,6	99,1	100,8	69,4	99,4	97,9	-5,1

Джерело: розраховано на основі [87]

Проте від початку війни в нашій державі даний показник різко знизився. Так, індекс промислової продукції на кінець 2022 року склав лише 63,3%, що на 38,6% менше в порівнянні з 2021 роком. Варто зазначити, що така динаміка даного показника протягом 2021-2022 років спостерігалася у всіх видах промисловості, зокрема у переробній промисловості – на 43,4%, виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів – на 16,2%, текстильному виробництві, виробництві одягу, шкіри, виробів зі шкіри та

інших матеріалів – на 28,3%, виготовленні виробів з деревини, виробництві паперу та поліграфічній діяльності – на 41,7%, виробництві коксу та продуктів нафтоперероблення – на 72%, виробництві хімічних речовин і хімічної продукції – на 61,7%, виробництві основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів – на 27,2%, виробництві гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції – на 66,1%, металургійному виробництві – на 68,2%, машинобудуванні – на 51,6%, виробництві меблів та іншої продукції – на 51,6%, а також постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованного повітря – на 31,4%. Відтак, можна вважати, що найбільш негативний вплив війни відчула на собі сфера виробництва коксу та продуктів нафтоперероблення, хімічних речовин і хімічної продукції, гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції, меблів та іншої продукції, металургійне виробництво та машинобудування.

Головними факторами, що спричинили спад індексу промислової продукції визнано запобіжні санкції, які росія ввела з огляду на переговори стосовно підписання угоди про створення зони вільної торгівлі між Україною і Європейським Союзом. Через це ще 2013 року рф обмежила імпорт продуктів харчування і деякої продукції машинобудування українського виробництва. В наступних 2014 й 2015 рр. співробітництво між компаніями України й росії було припинено, а санкційна війна стала дедалі більше активізуватися, насамперед торкаючись машинобудівної та хімічної сфер переробної промисловості України. В 2020 р. з огляду на пандемію COVID-19, карантинні заходи і вплив світової економічної кризи падіння індексу промислового виробництва в переробній галузі суттєво прискорилося [45].

Найвідчутнішими для української економіки стали втрати металургійного комплексу, який «забезпечував близько 10% ВВП України та понад третину українського експорту. Розгортання активних бойових дій у східних регіонах України спричинило значні фізичні втрати активів галузі. Знищено потужності ПрАТ «Металургійний комбінат «Азовсталь»» і ПрАТ

«ММК ім. Ілліча», які разом виплавляли 40 % української сталі. Збитки від їх руйнування оцінюють в 11 млрд дол. США. Крім того, РФ окупувала понад 40 % родовищ металів. Серед іншого, росіяни захопили 6 родовищ залізняку, 2 родовища титанової руди, 2 родовища цирконієвої руди, 1 родовище стронцію, 1 родовище літію, 1 родовище урану, 1 родовище золота» [44].

Українська промислова продукція у воєнних умовах зазнала суттєвого зниження рівня своєї конкурентоздатності, на що вплинула низка чинників. У зв'язку з бойовими діями й тим, що 2022 року закривалися підприємства, відбулося скорочення виробництва промислових товарів на теренах України на 45 відсотків. Відтак знизилася пропозиція в межах внутрішнього й зовнішнього ринків, що завдало шкоди конкурентоздатності товарів. Відбулося різке зростання цін на сировину й енергетичні ресурси, на які промислові підприємства витрачають найбільше коштів, у зв'язку з чим підвищилася собівартість продукції. Війна призвела до того, що Україні стали недоступними її традиційні ринки збуту, зокрема території країни-агресора. Це обумовило необхідність шукати нові ринки збуту, для чого потрібні додаткові зусилля й витрати.

Попри наявність цих чинників, окремим галузями вітчизняної промислової царини демонструється висока конкурентоздатність. Україну вважають країною, що перебуває в числі тих, хто виробляє найбільше в світі зернових культур. Незважаючи на війну, українськими аграріями продовжується діяльність та експортування своєї продукції на ринки світу. Крім того, наша країна – провідний виробник техніки сільськогосподарського призначення та володіє значним потенціалом для виробництва техніки для війська.

За даними Державної служби статистики, промислові підприємства в Україні у 2024 році отримали прибуток в розмірі 197088,2 млн. грн., що на 42950 млн. грн. або на 27,9% більше в порівнянні з 2018 роком, див. рис. 2.7. Варто зазначити, що на фінансові результати промислових підприємств в Україні вплинули як пандемія коронавірусної хвороби, так і повномасштабна

війна. Так, у 2020 і 2022 роках відбувся різкий спад прибутковості промислових підприємств. У 2020 році (тобто на початку пандемії коронавірусної хвороби) дані підприємства отримали збиток у розмірі 22289,6 млн. грн., що на 189042,8 млн. грн. менше в порівнянні з 2019 роком, а у 2022 році (на початку повномасштабної війни) – 228844,3 млн. грн., що на 678359,6 млн. грн. менше в порівнянні 2021 роком.

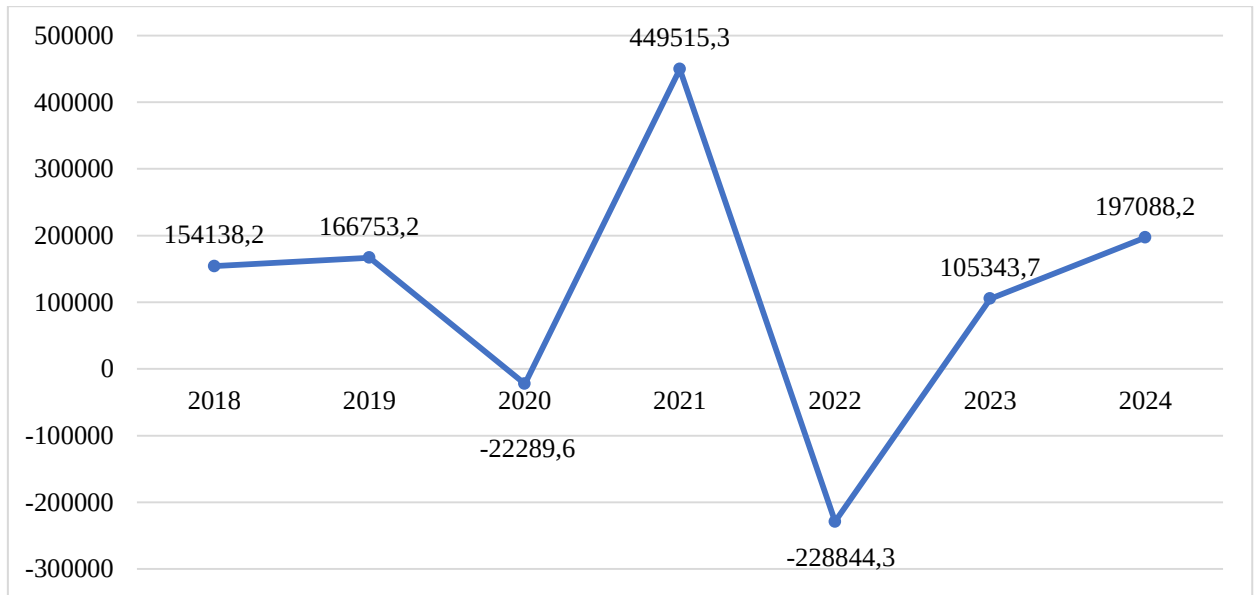


Рис. 2.7. Динаміка фінансового результату промислових підприємств в Україні протягом 2018-2024 років, млн. грн.

Джерело: розраховано на основі [87]

Крім цього, на кінець 2024 року питома вага промислових підприємств, які отримали збиток склала 26,2%, що на 1% менше в порівнянні з 2018 роком. Найбільша частка промислових підприємств, які отримали збиток спостерігалася у 2022 році, коли росія вторглася на територію нашої держави, див. рис. 2.8.

Подібна ситуація спостерігається із показником рентабельності операційної діяльності промислових підприємств. Так, даний показник в цілому протягом останніх семи років зменшився на 1,4%. Найгірший результат даний показник показав також на початку російсько-української війни, коли становив лише 0,8%.

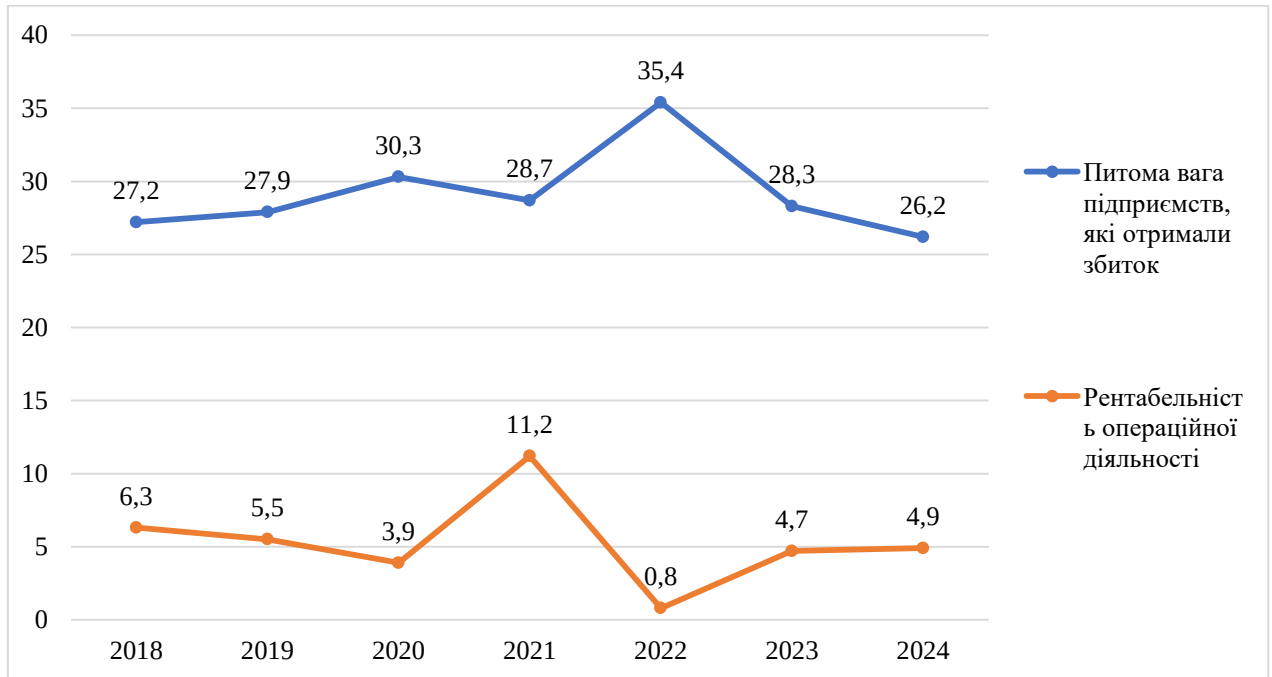


Рис. 2.8. Динаміка питомої ваги промислових підприємств, які отримали збиток та рентабельності операційної діяльності в Україні протягом 2018-2024 років, %

Джерело: розраховано на основі [87]

При цьому відбувався технологічний занепад галузі через скорочення частки інноваційно активних підприємств. Так, на кінець 2024 року даний показник склав 8,1%, що на 8,3% менше в порівнянні з 2018 роком, див. табл. 2.4. Крім цього, протягом трьох років російсько-української війни дана частка зменшилася на 2,4%.

З даних табл. 2.4 бачимо, що протягом останніх семи років спостерігається зменшення кількості інноваційно активних промислових підприємств – на 429 од. або на 55,2%, витрати на інновації промислових підприємств – на 6185,6 млн. грн. або на 50,8%, кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації – на 484 од. або на 65,5%, кількість упровадженої інноваційної продукції промисловими підприємствами – на 1274 од. або на 33,2%, а також обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції – на 289 млн. грн. або на 1,2%.

Таблиця 2.4

**Динаміка інноваційного розвитку промислових підприємств в Україні
протягом 2018-2024 років**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Кількість інноваційно активних промислових підприємств	777	782	809	453	423	354	348	-429	-55,2
відсотків до загальної кількості промислових підприємств	16,4	15,8	16,8	9,6	10,5	8,9	8,1	-8,3	-
Витрати на інновації промислових підприємств, млн. грн	12180,1	14220,9	14406,9	10171,7	7640,5	6989,2	5994,5	-6185,6	-50,8
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації, од	739	687	718	255	254	257	255	-484	-65,5
Кількість упровадженої інноваційної продукції промисловими підприємствами, од	3843	2148	4066	1756	2347	2715	2569	-1274	-33,2
Обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції, млн. грн	24861,1	34264,9	47526,2	36838,4	31678,5	19381,8	24572,1	-289	-1,2

Джерело: розраховано на основі [87]

Лева частка у структурі витрат на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування у 2024 році припадає на власні кошти (85,4%), див. рис. 2.9. В свою чергу, найменша частка у даній структурі припадає на місцеві бюджети (0,4%), кошти інвесторів (1,2%) та державний бюджет (1,9%).

Загалом Україна продовжує залишатися серед тих країн, що є найбільш відстаючими на міжнародній арені щодо індексу інноваційного розвитку, на що вплинули багато факторів.

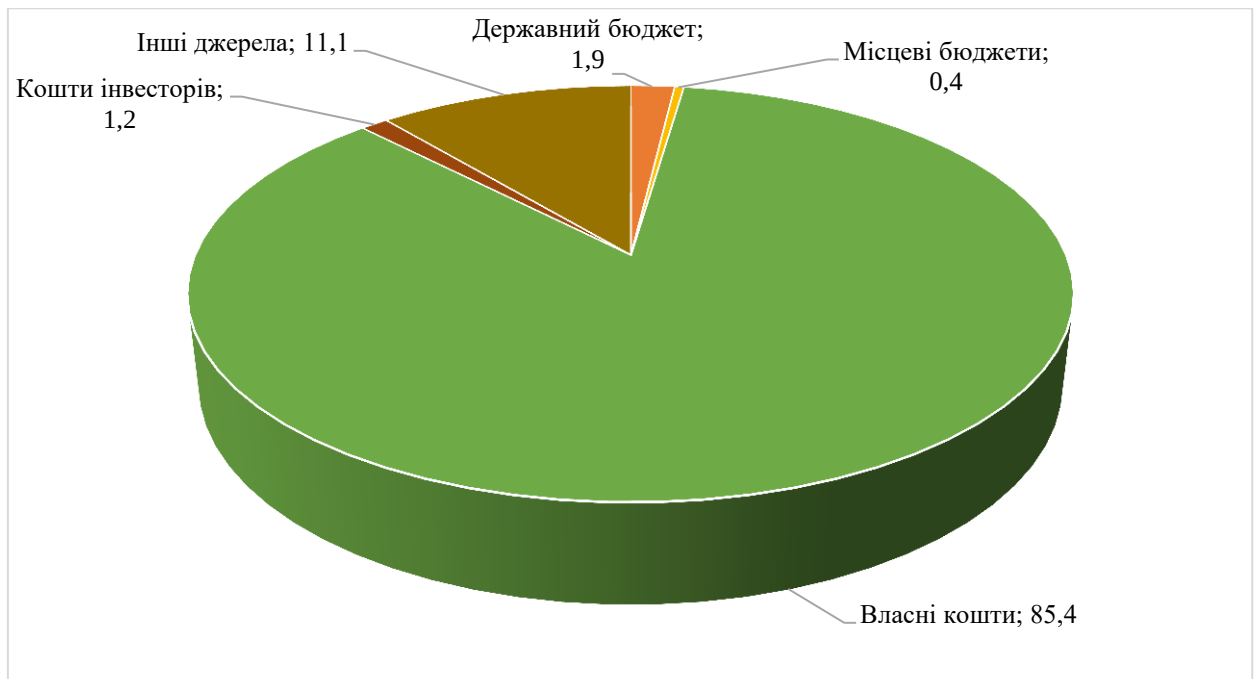


Рис. 2.9. Структура витрат на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Головними причинами затримки в Україні інноваційного розвитку є такі: малий рівень інвестицій у науково-технічну галузь (Україною витрачається менше 1% ВВП на науково-дослідну діяльність, в той час, коли розвинені держави витрачають понад 2%, це обумовлює недостатній обсяг наукових досліджень і відсутність нових технологій); неіснування продуктивної співпраці між бізнесом, державою й науковими закладами (недостатній ступінь співробітництва й координації між зазначеними сферами спричиняє слабку ефективність у секторі інновацій і невідповідність запитам ринку); недостатній ступінь освіти та кваліфікації персоналу (брак необхідних навичок і знань серед співробітників обмежує зростання нових технологій, а також інновацій у державі); відсутність продуктивної системи інтелектуальної власності (недостатня охорона інтелектуальної власності стримує зростання нових технологій, а також інновацій у державі, тому що компанії не володіють достатнім захистом власних інтелектуальних прав) [118].

Крім того, науковці вказують на наявність і інших факторів, які заважають промисловим підприємствам розвивати інноваційну діяльність, серед них:

- недосконале законодавство, яким охоплюється інноваційна діяльність. Приміром, нерідко існує розбіжність між нормами, які містять підзаконні акти, й високоідейними нормами, якими володіють чинні закони, у зв'язку з чим дія останніх не може розпочатися;
- відсутня чітка державна програма дій, мета якої – підтримувати інноваційні підприємства;
- в цілому інноваційне підприємництво й інноваційна активність, яку ведуть господарюючі суб'єкти, втрачають рівень розвитку культури;
- неефективна дія юридичних механізмів, за допомогою яких захищаються права на інтелектуальну власність;
- відсутні конкретні заходи, завдяки яким можна прогнозувати й планувати, за яким напрямками відбуватиметься науковий, технологічний та інноваційний розвиток;
- коли ухвалюється закон щодо державного бюджету на поточний чи наступний фінансовий рік, часто нехтуються і призупиняються чинні правові норми, згідно з якими отримують фінансову підтримку підприємства, що провадять інноваційну діяльність.

Проте не тільки через недостатнє користування інноваціями промисловість розвивається низькими темпами. Особливе потрясіння було пережите досліджуваною сферою, коли сталася криза, пов'язана з епідемією коронавірусу, розпочалися бойові дії на Сході України 2014 року й був запроваджений воєнний стан у зв'язку з повномасштабною агресією РФ проти України 2022 року.

Погоджуємося з думкою А. О. Янчук, що «для аналізу спроможності чинних інструментів державного стимулювання інноваційної діяльності в промисловості України в умовах війни, необхідно підсумувати, яких втрат зазнала Україна під час ведення бойових дій, та які недоліки у виробництві

мали місце і до початку повномасштабного вторгнення [131]:

1. Виробництво (абсолютне руйнування заводів; часткове знищення обладнання; втрата виробничих ліній у зв'язку з окупацією територій, а також вимушена релокація виробництва; застаріле обладнання і технології виробництва).

2. Людські ресурси (каліцтво, смерть і втрата працездатності багатьох громадян; значна частина емігрантів, котрі не планують повертатися назад; швидке погіршення рівня життя громадян, зростання числа жителів, які перебувають на межі бідності; руйнування житлових будинків);

3. Ринки і ланцюги поставок (скорочення товарних ринків у зв'язку з руйнуванням ліній виробництва; порушення ланцюгів поставок у зв'язку з обстрілами й окупацією територій; пошкоджена або зруйнована інфраструктура, що сповільнює функціонування виробництва, стає на заваді експорту товарів; пошкоджена енергетична інфраструктура);

4. Державний сектор (втрати надходжень до Державного бюджету і зростаючий дефіцит державного бюджету; накопичення державного боргу; відсутність довготривалих зв'язків «держава-бізнес-суспільство») [131].

Безперечно, руйнуваннями, які спричинила повномасштабна війна, було завдано нищівних збитків вітчизняній промисловій галузі. Але, з іншого боку, коли закінчиться війна, відновлюватиметься й відроджуватиметься українська промисловість, вже враховуючи новітні інновації й не потребуючи, щоб були залучені додаткові кошти для того, аби трансформувати застарілі технології згідно з новітніми вимогами. Крім цього, завдяки передбаченим повоєнним інвестиціям можливе створення умов, за яких можна буде адаптувати кращі практики, за допомогою яких здійснюється технологічне та промислове поліпшення.

Війна спричиняє серйозні виклики та пошкодження інфраструктурним об'єктам, якими володіє українська промисловість. Через агресію РФ зі значними руйнуваннями та втратами зіткнувся промисловий сектор держави. Багатьом інфраструктурним об'єктам: заводам, електростанціям і

транспортним комунікаціям, було завдано збитків через напади та пошкодження, пов'язані з воєнними діями. Промислові об'єкти систематично обстрілюються і знищуються, у зв'язку з чим припиняється виробництво та знижується загальне виробництво в державі. Разом з тим через ведення військових дій відбувається порушення логістики і транспортних маршрутів, від чого стає складніше постачати сировину й доставляти готову продукцію.

Війна по-різному впливає на те, як розвивається промисловість у різних галузях, її вплив суттєво відрізняється в межах зон, де триває конфлікт, і на фронті. Стан справ надто критичний на територіях, де йдуть бої. Один із ключових факторів трагічного спаду – це спад попиту на продукцію і послуги, зважаючи на скорочення кількості жителів на зазначених територіях. Знищення чи руйнування інфраструктури, втрата працівників і скорочення присутності висококваліфікованих спеціалістів, звуження змог реалізації економічної діяльності у зв'язку із порушенням ланцюгів поставок сировини, зростання вартості експорту і решта факторів, мають велике значення в зазначеному процесі [118].

Крім того, варто зауважити, що воєнні дії, поряд із руйнуванням економіки, спрацювали в ролі певного побічного позитивного фактору, який вплинув на промисловий розвиток. Зокрема через війну:

- виявилася давня проблема: наша економіка слабка й технологічно відстала, що безпосереднім чином спричинили промисловий занепад, деіндустріалізація промислової сфери і слабкий інноваційний розвиток, війна – це, крім іншого, шок, який обумовлює зміни;

- фізично руйнуються застарілі капітальні активи, що домінують у кожній промисловій галузі, війна примусово модернізує їх під час воєнного і повоєнного періоду;

- стимулюється структурне перетворення економічної галузі, а саме: потужно розвивається більш технологічний оборонно-промисловий комплекс держави;

- структурно трансформується внутрішня й експортна логістика, що

сприяє промисловому розвитку;

– релокуються підприємства та формується нова система, згідно з якою розміщуються виробничі майданчики.

Таким чином, вітчизняна промисловість надалі буде невідворотно розвиватися, цього насамперед потребує оборонний комплекс та відбудова держави. Однак активізація виробничих процесів може зіткнутися з великими ризиками. Україна має сформовані фактори, через які відновлювати економічну діяльність стає проблематично.

Проте доцільно акцентувати, що промислова галузь України володіє значними конкурентними перевагами, адже в наявності – багатий запас мінералів, інфраструктура, вигідне географічне розташування й перспективний споживчий ринок. Перспективами, завдяки яким вітчизняна промисловість розвиватиметься, можемо вважати наступні: продукція, яку виготовлятиме переробна промисловість, все більше буде затребувана внутрішнім ринком, а також зросте експорт товарів у інші країни. З цією метою потребує підвищення конкурентоздатність продукції, а відтак необхідно покращити її якість та знизити собівартість. Якщо вітчизняними підприємцями підвищуватиметься конкурентоздатність готової продукції і щодо ціни, і щодо якості, вони зможуть з часом змінити давальницьку схему виробництва.

2.2. Аналіз людських ресурсів промислових підприємств

Кваліфіковані кадри є головним ресурсом і драйвером, завдяки якому розвивається промисловість. Останніми десятиліттями стає все більш актуальною потреба забезпечити вітчизняну промисловість персоналом і адаптувати його до умов, створених зовнішніми й внутрішніми викликами. На українських теренах спостерігається наявність вираженої тенденції до того, що кваліфіковані працівники стають дедалі більшим дефіцитом, у

зв'язку з чим не вдавалося нарощувати виробництво в часи, коли відбувався економічний підйом. Це сталося через те, що шукачі роботи вважають недостатньо популярними інженерно-технічні спеціальності й професійно-технічну освіту, звідси – відсутні в необхідній кількості молоді кваліфіковані кадри; дуже значною є трудова міграція; наявність високої диференціації в оплаті праці, у зв'язку з чим кваліфіковані кадри не затримувалися в галузі, а професійна освіта, зокрема робочі спеціальності, ставали все менш популярними; неякісні робочі місця, що спричинило високу плинність робочих кадрів; необхідність довго набувати спеціальні професійні навички та інші чинники, через які ринок праці розбалансований.

Проте, ще перед повномасштабною війною український ринок праці потерпав від того, що кваліфіковані працівники для промислової сфери – в дефіциті, це не дозволяло повною мірою нарощувати виробництво. Аналітиками вказується, що великі промислові підприємства, сферою діяльності яких були енергетика, металургія, машинобудівна, оборонна, будівельна галузі й хімічна промисловість, відчували гостру потребу в молодих кваліфікованих кадрах, які б володіли технічними спеціальностями. Це складало серйозну проблему, приміром, «для АТ «Українські енергетичні машини», суднобудівного об'єднання SmartMaritime Group, підприємств державного машинобудівного концерну «Укроборонпром» та ін. Так, керівники компанії «Українські енергетичні машини» відзначали: «серйозна проблема для багатьох промислових підприємств країни – гострий дефіцит кваліфікованих кадрів технічних спеціальностей. Причому це стосується як фахівців із вищою освітою – інженерів-конструкторів, так і зі спеціальною – токарів, фрезерувальників та ін. Завод відчуває дефіцит у фахівцях машинобудівних спеціальностей» [8].

Надто гострою була нестача працівників молодого віку з інженерно-технічними спеціальностями. Як зазначає В. П. Антонюк, «у найбільшому державному машинобудівному концерні «Укроборонпром» середній вік працівників на бронетанкових підприємствах становив 51,3 року, частка

працівників до 35 років – 9,6%, а частка працівників пенсійного віку на окремих підприємствах концерну вимушено наближалася до 100%» [2]. Під час першого року повномасштабних воєнних дій численні підприємства були змушені припинити чи згорнути свою роботу, від чого робоча сила була затребувана менше. В нинішніх умовах українська економічна галузь переживає період поступової адаптації до необхідності функціонувати в період, коли оголошено воєнний стан, та нарощення виробництва, у зв'язку з чим збільшується потреба в робочій силі.

Аналізуючи наявні офіційні статистичні дані, результати досліджень, які оцінювали, в якому стані перебуває вітчизняний ринок праці, можна зробити висновок, що він поступово стабілізується й адаптується до умов, продиктованих воєнним станом, воєнними ризиками й загрозами. Ринок праці відновлюється нерівномірним чином, якщо брати до уваги галузі й регіони, що служить відображенням змін, які пережила структура економічної галузі. Нині, попри наявність позитивних зрушень українська економіка, в тому числі ринок праці, залишаються у складному стані та незбалансованими: на тлі того, що зростає зайнятість, відбувається поглиблення галузевих, територіальних та освітньо-кваліфікаційних диспропорцій, у зв'язку з чим безробіття є набагато вищим, ніж було перед вторгненням, та ускладнюється пошук кваліфікованої робочої сили.

Відповідно до даних Державної служби статистики України, динаміка зайнятих та найманих працівників у суб'єктів господарювання в Україні мала негативний характер, див. рис. 2.10.

Так, у 2024 році кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в Україні становила 7459,5 тис. ос., що на 1201,9 тис. ос. або на 13,9% менше в порівнянні з 2018 роком. Така ж динаміка спостерігається із показником кількості найманих працівників в суб'єктів господарювання в Україні, який протягом семи років знизився на 1377,5 тис. ос. або на 19,4%. Варто зазначити, що найбільший негативний вплив на дані показники здійснили воєнні дії, оскільки саме з 2022 року спостерігається найбільший їх

спад. Так, у 2022 році кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання в Україні зменшилася на 1450 тис. ос. або на 16%, а кількість найманих працівників – на 1280,6 тис. ос. або на 17,4%.

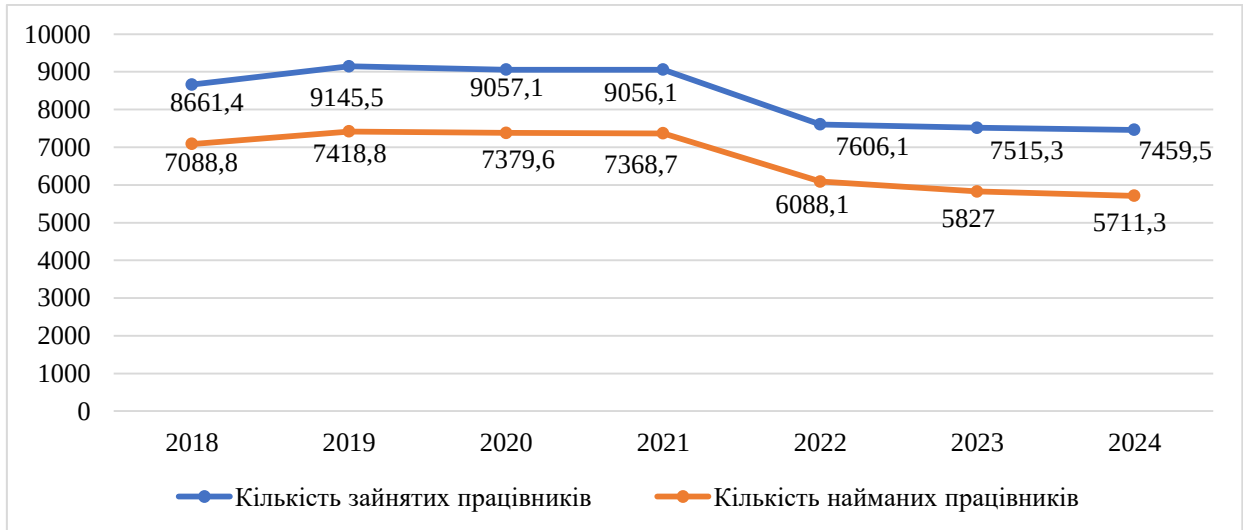


Рис. 2.10. Динаміка зайнятих і найманих працівників у суб'єктів господарювання в Україні протягом 2018-2024 років, тис. ос.

Джерело: розраховано на основі [87]

Головні фактори, через які український ринок праці зазнав негативних змін, полягали в безпрецедентних економічній та міграційній кризах. Так само серйозним фактором, від якого залежала ситуація на ринку праці й зайнятості, був введений воєнний стан та мобілізація. У зв'язку з призовом до лав Збройних сил України істотно змінився масштаб прийому людей на роботу, змінився кадровий оборот, особливими стали попит і пропозиція, а ринок праці зіткнувся з посиленням дефіцитом працівників. Разом з тим у ході аналізу даних по промисловій галузі, можна дійти висновку, що кількість зайнятих та найманих працівників в промисловості в Україні протягом останніх семи років мала також спадну динаміку, див. табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка кількості зайнятих та найманих працівників в промисловості
протягом 2018-2024 років в Україні, од.**

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолют не відхилен ня, +/-	Відносне відхилен ня, %
Зайняті працівники									
Усього, тис. ос.	2317,6	2254,4	2185,0	2167,1	1808,6	1689,4	1545,3	-772,3	-33,3
Підприємства, %	91	91,2	91,9	92,2	92,7	91,4	90,5	-0,5	-
фізичні особи-підприємці, %	9	8,8	8,1	7,8	7,3	8,6	9,5	0,5	-
Наймани працівники									
Усього, тис. ос.	2227,6	2152,5	2098,4	2084,5	1737,8	1607,2	1499,7	-727,9	-32,7
Підприємства, %	94,3	94,6	95,3	95,4	96,2	95,5	94,1	-0,2	-
фізичні особи-підприємці, %	5,7	5,4	4,7	4,6	3,8	4,5	5,9	0,2	-

Джерело: розраховано на основі [87]

Так, у 2024 році кількість зайнятих працівників в промисловості становила 1545,3 тис. ос., що на 772,3 тис. ос. або на 33,3% менше в порівнянні з 2018 роком. Така ж динаміка спостерігається із показником кількості найманих працівників в промисловості, який протягом семи років знизився на 727,9 тис. ос. або на 32,7%. Крім цього, з початку російсько-української війни відбувся найбільший спад даних показників. Так, протягом 2021-2022 років кількість зайнятих працівників в промисловості зменшилася на 358,5 тис. ос. або на 16,5%, а кількість найманих працівників – на 346,7 тис. ос. або на 16,6%. Така ситуація склалася тому, що численні підприємства знизили ділову активність або припинили діяльність, а ті підприємства, діяльність яких тривала, скоротили зайнятість через економічні причини. Найбільше зайнятість в Україні упродовж 2022 року скоротилася через те, що підприємства істотно зменшили обсяги виробництва та були порушені виробничі зв'язки, а на територіях, де тривали воєнні дії, підприємства

зазнали руйнації.

Варто зазначити, що за даними Державної служби статистики України, найбільша питома вага в структурі зайнятих працівників на підприємствах промисловості у 2024 році припадає саме на підприємства (90,5%, що на 0,5% менше в порівнянні з 2018 роком). В свою чергу, зайнятими у фізичних особах-підприємцях є 9,5%, що на 0,5% більше в порівнянні з 2018 роком. Подібна ситуація спостерігається і з найманими працівниками. Так, їх частка на підприємствах у 2024 році склала 94,1%, що на 0,2% менше порівняно з 2018 роком. У фізичних особах-підприємцях найманими є 5,9%, що на 0,2% більше порівняно з 2018 роком [87].

Найбільша частка зайнятих працівників у 2024 році спостерігалася на промислових підприємствах акціонерної форми власності (30,9%) та товариствах з обмеженою відповідальністю (39,4%), див. рис. 2.11.

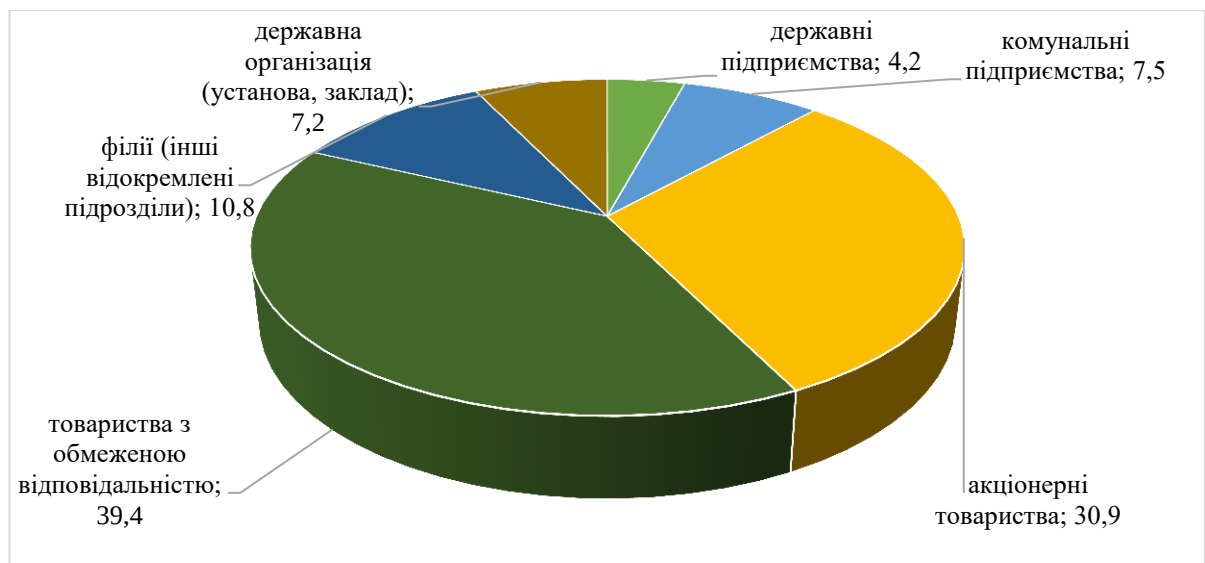


Рис. 2.11. Структура зайнятих працівників за організаційно-правовими формами господарювання промислових підприємств в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

В свою чергу, найменша питома вага зайнятих працівників спостерігалася на державних промислових підприємствах (4,2%).

Регіональний розріз структури зайнятих працівників в промисловості свідчить, що на найбільша їх частка на кінець 2024 року спостерігається у Дніпропетровській області (14%), Харківській області (9,4%), Львівській області (8,6%), див. рис. 2.12.

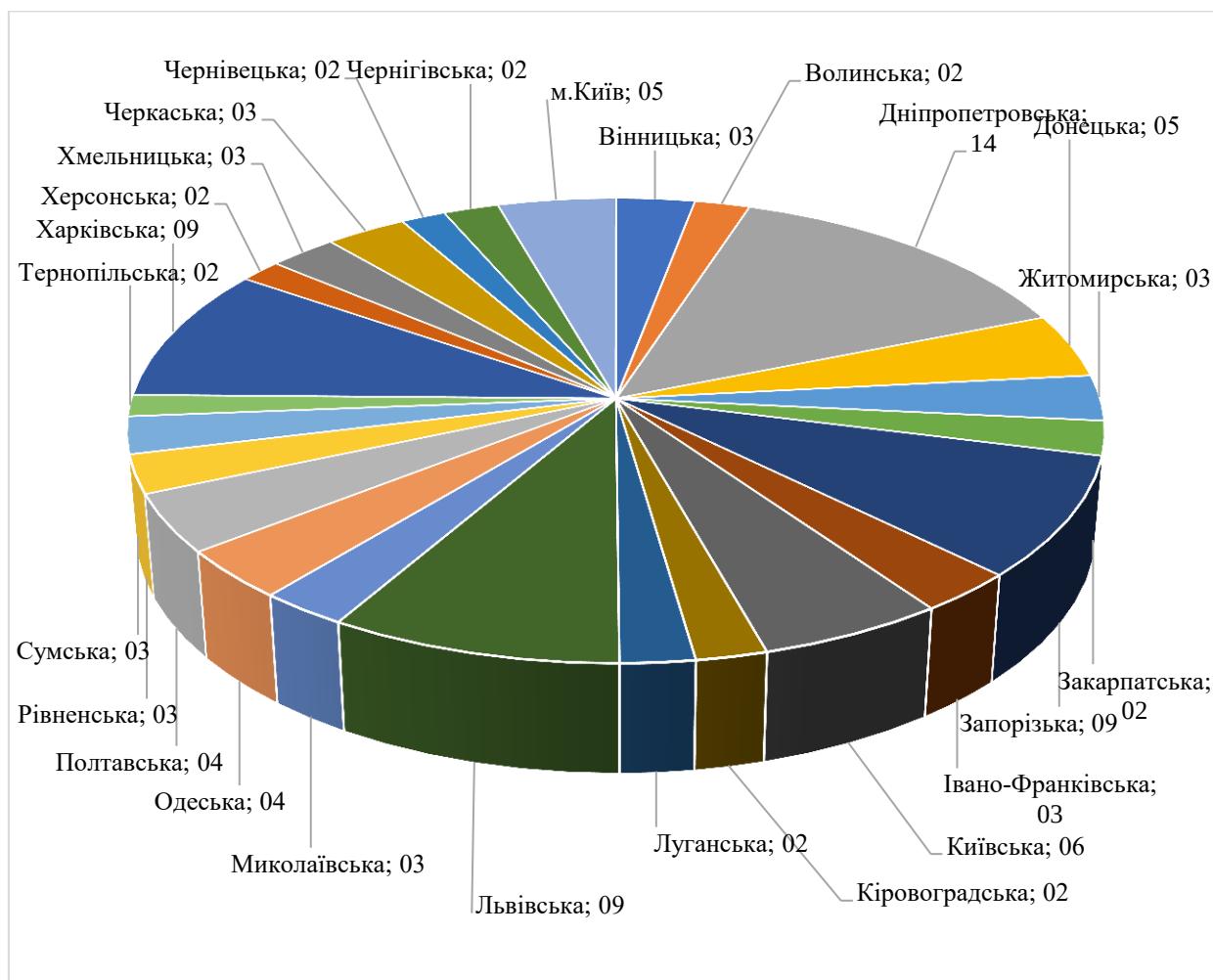


Рис. 2.12. Структура зайнятих працівників в промисловості по регіонах України у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Найбільша кількість працівників на кінець 2024 року є на підприємствах переробної промисловості (67,3%) та у постачанні електроенергії, газу та пари (16%), а найменше – у сфері постачання, каналізації та відходів (1,2%), див. рис. 2.13.

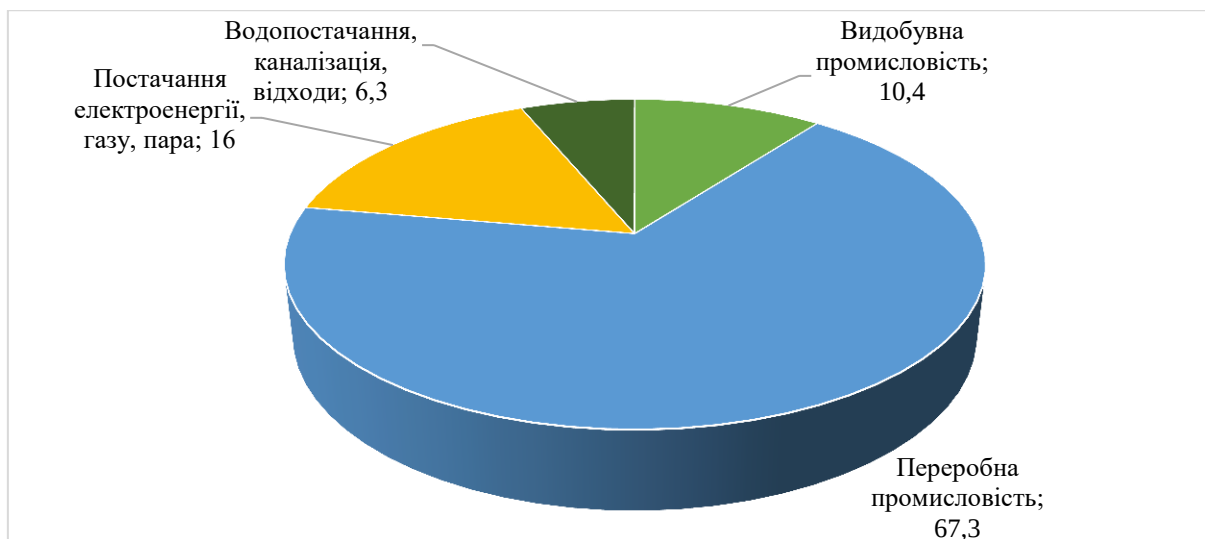


Рис. 2.13. Структура кількості працівників за видами промисловості в Україні у 2024 році, %

Джерело: розраховано на основі [87]

Водночас у 2024 році зростають витрати на персонал промислових підприємств на 81,5 млн. грн. або на 27,9% порівняно з 2018 роком. Це зумовлено зростанням витрат на оплату праці – на 66,6 млн. грн. або на 27,6% та відрахувань на соціальні заходи – на 14,8 млн. грн. або на 28,7%, див. рис. 2.14.

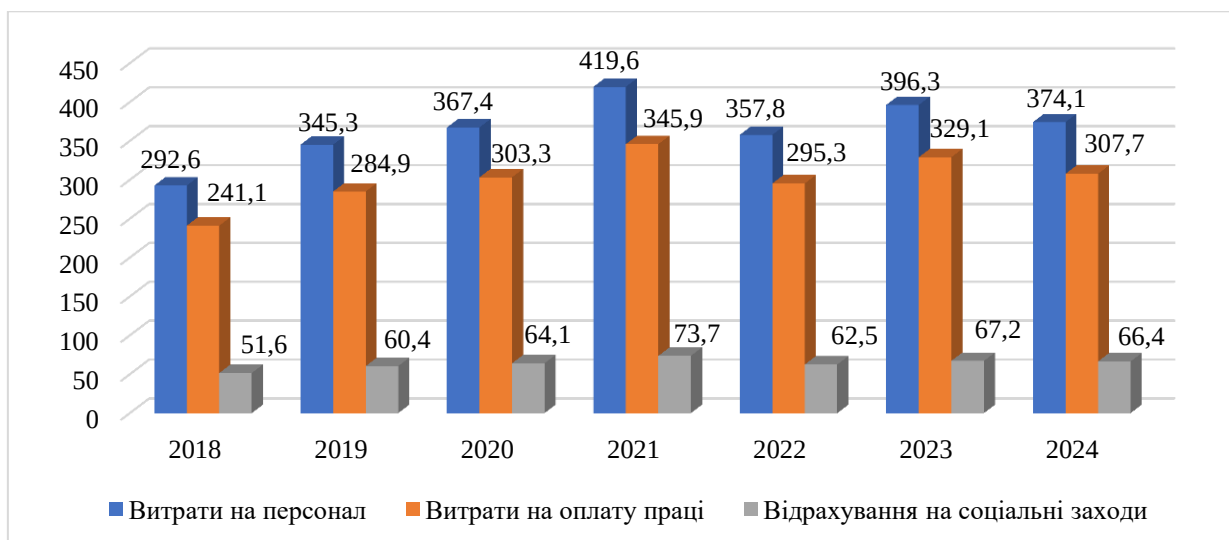


Рис. 2.14. Динаміка витрат на персонал, оплату праці та відрахувань на соціальні заходи на промислових підприємствах в Україні протягом 2018-2024 років, млн. грн.

Джерело: розраховано на основі [87]

Варто зазначити, що війна в Україні спровокувала зменшення витрат на персонал промислових підприємств на 61,8 млн. грн. або на 14,7% і досі це значення не досягнуло довоєнного періоду. Така ж динаміка спостерігається також і з показниками витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи.

Наступний фактор, який впливає на те, наскільки ефективно працюють люди, полягає в користуванні їхнім робочим часом – відпрацьованим і невідпрацьованим, від цього залежить заробітна плата, чи правильно й під час якого процесу визначалася оплата робочих годин, завдяки цьому відбувається коригування тривалості роботи, скорочення тривалості робочого часу, здійснення його обліку, формування робочого графіка, контроль робочого часу й чи дотримується керівництво на підприємствах чинних законів про тривалість робочого часу. На кінець 2024 року спостерігається стрімке зменшення відпрацьованих годин найманими працівниками на промислових підприємствах на 1263429732 людино-годин або на 33,7%, що також зумовлено воєнними діями, оскільки найбільший спад даного показника відбувся саме з 2022 року, див. рис. 2.15.

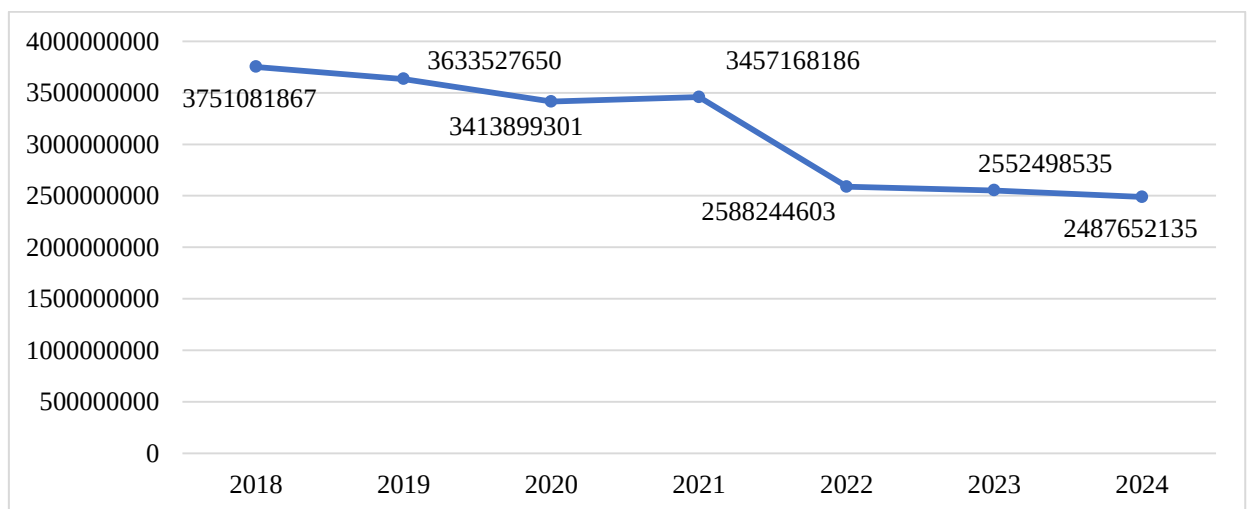


Рис. 2.15. Динаміка відпрацьованих годин найманими працівниками на промислових підприємствах в Україні протягом 2018-2024 років, од.

Джерело: розраховано на основі [87]

Крім витрат на працівників, є ще один важливий чинник, від якого залежить, чи буде праця продуктивною, чи будуть зацікавлені працівники отримати високі результати своєї праці, яким буде стан соціально-психологічного клімату в межах колективу, наскільки високою буде плинність кадрів, чи задовольнятимуться потреби й цілі працівників, якою буде кількість персоналу та в якому складі він буде представлений, як люди ставитимуться до професійної діяльності, чи будуть відповідальними за здійснену роботу, – він виступає у вигляді розміру зарплати на підприємствах промислового спрямування.

Варто зазначити, що за даними Державної служби статистики України, середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в промисловості дещо перевищує середньомісячну номінальну заробітну плату по Україні загалом. Протягом останніх семи років спостерігається зростання середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників в Україні на 9259 грн. або на 104,4%, а в промисловості – на 9790 грн. або на 101,6%, див. табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка середньомісячної номінальної заробітної плати штатних працівників в промисловості та по Україні загалом протягом 2018-2024 років в Україні, грн.

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в цілому	8865	10497	11591	14014	14847	17442	18124	9259	104,4
Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників	9633	11788	12759	14902	15176	18390	19423	9790	101,6

Джерело: розраховано на основі [87]

Через те, що були зруйновані підприємства, окупована частина

територій держави, потреба в промисловому персоналі знизилася. Інакше кажучи, попит на працівників вимушено зменшився у зв'язку з тим, що діяли деструктивні воєнні фактори. З іншого боку, в результаті вимушеного переселення громадян в самій країні та за її межі, мобілізації, загибелі цивільних та військовослужбовців, а також через те, що погіршився стан здоров'я людей, відбулися зміни показників пропозиції робочих кадрів та була вимушено скорочена пропозиція працівників. У зв'язку з цим звузився національний ринок праці. За даними Державної служби зайнятості України, «у 2024 році в середньому навантаження на 1 робоче місце в економіці становило 1,5 особи, водночас у добувній промисловості – 0,94, у переробній – 1,02» [88].

Нині на території України кваліфіковані працівники в дефіциті, надто в тих сферах, де потрібна наявність спеціалізованої освіти й досвіду, і такий стан справ переростає в серйозну проблему, якою здійснюється вплив на роботу різних галузей та становище з економічною стабільністю в Україні. Державним центром зайнятості повідомляється, що дуже зросло число вакантних місць, див. рис. 2.16.

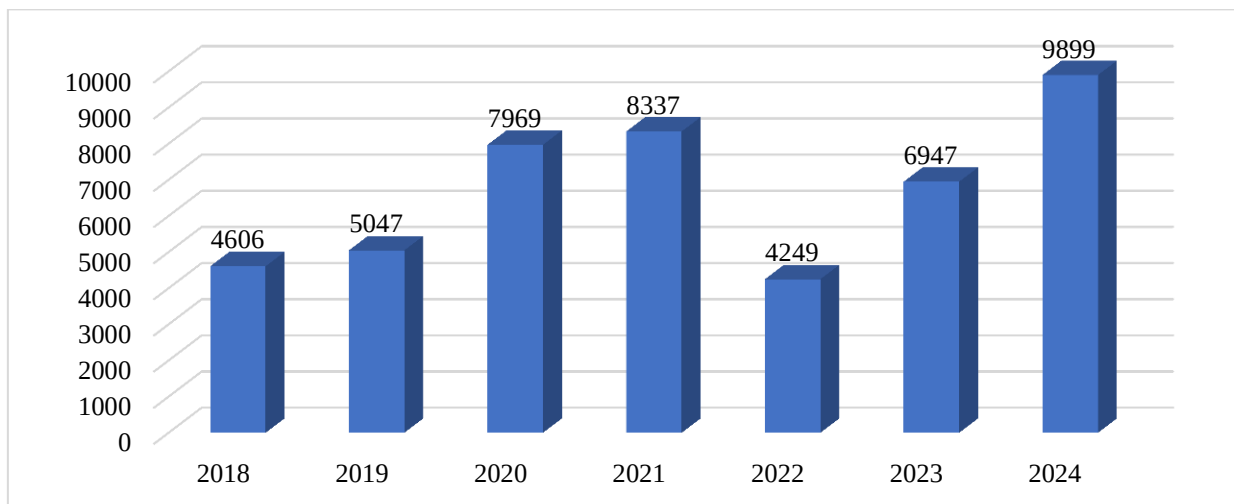


Рис. 2.16. Динаміка кількості вакансій в промисловості в Україні протягом 2018-2024 років, од.

Джерело: розраховано на основі [88]

Так, протягом 2018-2024 років спостерігається зростання кількості

вакансій в промисловості в Україні на 5293 од або на 114,9% і на кінець 2024 року склала 9899 од. Варто зазначити, що воєнні дії на території нашої держави спровокували стрімке зменшення кількості вакансій, зокрема і в промисловості, з 8337 од. у 2021 році до 4249 од. у 2022 році, тобто на 4088 од. або на 49%. З часом проблемне питання, пов'язане з недостатньою кількістю кадрів, які мають кваліфікацію, ще більше загострилося. Так, за даними Європейської бізнес-асоціації, «на квітень 2024 р. з кадровими труднощами стикалися 74% опитаних роботодавців (+19 в.п. порівняно з осінню 2023 р.), не відчувають дефіциту кадрів 7% підприємств (-5 в.п.)» [113]. Згідно з даними опитування НБУ «за III квартал 2024 р., 55,8% опитаних підприємств добувної промисловості і розроблення кар'єрів та 58,4% підприємств переробної промисловості вказали на вагомість цього фактору для їх розвитку» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Частка підприємств (%), які «брак кваліфікованих працівників»
віднесли до найбільш впливових факторів, що обмежують спроможність
підприємства збільшувати виробництво, %**

	Всього, підприємс тва	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	Переробна промислов ість	Постачання електроенергії, газу, пари, водопостачання, каналізація, поводження з відходами
I квартал 2022	26,1	26,8	25,2	6,7
II квартал 2022	14,0	13,2	14,9	6,7
III квартал 2022	15,3	14,6	17,9	9,1
IV квартал 2022	13,8	11,9	20,3	6,5
I квартал 2023	19,4	22,2	30,8	5,9
II квартал 2023	24,5	31,3	30,0	5,9
III квартал 2023	25,6	27,7	35,5	12,9
IV квартал 2023	34,0	26,1	45,4	23,3
I квартал 2024	37,8	36,4	56,7	13,3
II квартал 2024	39,8	45,5	52,0	18,8
III квартал 2024	45,8	55,8	58,4	25,8

Джерело: розраховано на основі [82]

Жовтень 2024 р. ознаменувався тим, що було зафіксоване продовження

зростання дефіциту робочої сили на ринку праці. Так, НБУ у своєму Інфляційному звіті відзначає, що «у III кварталі 2024 року попит на працівників, вимірюваний кількістю вакансій на сайтах пошуку роботи, і надалі зростає завдяки подальшому відновленню економічної активності, причому кількість вакансій в абсолютному вимірі була найбільшою з початку повномасштабного вторгнення, а зростання відбувалося практично за всіма професіями. Лідерами попиту є робітничі спеціальності, сфера обслуговування та роздрібна торгівля» [82].

Особливо гостра проблема полягає в потребі забезпечити кадрами підприємства, що входять у воєнно-промисловий комплекс, який нині інтенсивно розвивається. Фахівцями вказується на «значний брак в оборонних компаніях інженерних кадрів і кваліфікованих робітників технічних спеціальностей, що уповільнює процеси розроблення, виробництва, ремонту техніки та передавання досвіду молодим спеціалістам» [79]. Наголошується, що від того, як забезпечена кадрами промисловість у воєнний період, залежить, на якому рівні перебуває оборона та національна безпека, адже задіяні кожною стороною в певній кількості слюсарі, зварювальники, інженери, програмісти також визначають, у якому співвідношенні перебуватимуть сили на полях боїв.

Проаналізуємо динаміку людських ресурсів на прикладі найбільш успішних промислових підприємств в Україні за 2024 рік, зокрема:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» – це вітчизняна торговельна мережа продовольчих супермаркетів, яка здійснює діяльність у сфері роздрібної торгівлі продовольчими та супутніми товарами, забезпечуючи населення широким асортиментом продукції як українського, так і імпортного виробництва. Мережа функціонує у форматі сучасних супермаркетів, орієнтованих на поєднання високого рівня сервісу, інноваційних підходів до обслуговування споживачів та індивідуального дизайну торговельних приміщень. Важливою особливістю діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є впровадження сучасних цифрових сервісів та

клієнтоорієнтованих рішень. Власна торгова марка «Премія» була запущена у 2006 році та стала першою private label-лінійкою Fozzy Group. ТМ «Премія» об'єднує широкий асортимент продовольчих і непродовольчих товарів повсякденного попиту, зокрема молочну продукцію, бакалію, кондитерські вироби, напої, заморожені продукти, товари для дому та побутову хімію [90].

2. Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАС Дніпровагонмаш» має 96 років професійної практики на ринку проектування і виробництва всіх видів магістральних і спеціалізованих вантажних вагонів, які призначені для експлуатації як на магістральних залізницях, так і на шляхах промислових підприємств. Вагони, зроблені на підприємстві, придатні до використання в будь-якому секторі промисловості, як-от гірничому, нафтопереробному, сільськогосподарському, хімічному, транспортно-логістичному, будівельному тощо. Метою компанії є надання замовникам надійної, високоякісної і пристосованої до специфічних вимог техніки, що стане інтегрованою складовою успішної реалізації проєктів [91].

3. ТОВ «Радехівський цукор», основним видом діяльності якої є виготовлення цукру, зокрема виготовлення із цукрового буряку й тростини, одержання жому, меляси й інших відходів цукроваріння, виготовлення сахарози. ТзОВ «Радехівський цукор» в травні 2013-го р. збільшило межі свого функціонування на територію Тернопільської області, придбавши виробничі потужності Чортківського цукрового заводу. В 2017 р. «Pfeifer & Langen» здійснила придбання шістьох вітчизняних цукрозаводів, котрі до цього були у власності компанії «Т-Цукор» агрохолдингу «Мрія». Хоростківський, Козівський і Збаразький заводи були включені до складу ТзОВ «Радехівський цукор» [89].

4. ТОВ «Щедро» - провідний виробник високоякісних маргаринів та жирів для кондитерської, кулінарної, хлібобулочної, а також молочної промисловості. Продукція Товариства, крім того, є у державах СНД та Європейського Союзу [92].

Доцільність вибору даних підприємств пояснюється тим, що їх

діяльність є відображенням різних галузевих, організаційних та управлінських моделей промисловості України, що сприяє глибокому і багатоплановому аналізу людських ресурсів. Сфери енергетики, машинобудування й харчування є трьома базовими напрямками економіки України, з допомогою яких формується значна частина ВВП та експорту. Кадрова політика цих підприємств є показовою для розуміння того, як виглядає загальна ситуація у сфері людських ресурсів промислових підприємств. На основі фінансової звітності даних підприємств проведемо аналіз основних показників роботи даних підприємств у табл. 2.8.

Відтак, протягом даного періоду спостерігається зростання валового прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 12263,9 тис. грн., ТОВ «Радехівський цукор» – на 2252 тис. грн. та ТОВ «Щедро» – на 874,3 тис. грн., що зумовлено зростанням чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (на 55428,7 тис. грн., 32885,5 тис. грн., 7555,5 тис. грн. та 850,7 тис. грн. відповідно) та собівартості реалізованої продукції (на 50182,6 тис. грн., 20621,6 тис. грн. та 5303,5 тис. грн. відповідно).

Водночас, варто зазначити, що ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2024 році отримала збиток у сумі 1850,9 тис. грн. Аналізуючи динаміку даного показника можна помітити, що з початком воєнних дій спостерігалось зростання збитковості підприємства на 5786,1 тис. грн. в порівнянні з довоєнним періодом.

Щодо підприємства ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», то протягом 2019-2024 років спостерігається зменшення валового прибутку на 134,5 тис. грн. за рахунок зменшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 1679,9 тис. грн. та собівартості реалізованої продукції – на 1545, тис. грн. В той же час, на кінець 2024 року підприємство отримало прибуток в розмірі 49,2 тис. грн., що на 102,4 тис. грн. менше в порівнянні з 2019 роком.

Крім цього, проаналізуємо основні показники оцінки людських ресурсів протягом 2019-2024 років у табл. 2.9.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки людських ресурсів промислових підприємств протягом 2019-2024 років, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-
ТОВ «Сільпо-Фуд»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	51842,5	62446,7	64402,6	72784,2	69990,6	84728,0	32885,5
Собівартість реалізованої продукції	39797,9	47340,6	47249,9	52182,9	50815,4	60419,5	20621,6
Валовий прибуток / збиток	12044,6	15106,1	17152,7	20601,3	19175,2	24308,5	12263,9
Чистий прибуток / збиток	-943,6	289,6	-3114,2	-1846,2	-7632,3	-1850,9	-907,3
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2757,3	2822,6	1004,4	62,5	110,9	1077,4	-1679,9
Собівартість реалізованої продукції	2508,2	2437,6	1044,7	663,5	978,2	962,8	-1545,4
Валовий прибуток / збиток	249,1	3850,	-40,3	-38,2	130,5	114,6	-134,5
Чистий прибуток / збиток	151,6	413,6	-117,3	-111,3	48,6	49,2	-102,4
ТОВ «Радеківський цукор»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	3107,2	3255,2	3004,4	4053,6	6989,6	10662,7	7555,5
Собівартість реалізованої продукції	2878,6	3060,2	2358,9	2789,8	5068,8	8182,1	5303,5
Валовий прибуток / збиток	228,6	195,0	645,5	1263,8	1920,8	2480,6	2252
Чистий прибуток / збиток	-1,2	-104,3	193,6	798,9	1122,7	1204,7	1205,9
ТОВ «Щедро»							
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	4315,9	4354,0	3578,9	4287,6	4861,4	5166,6	850,7
Собівартість реалізованої продукції	3557,4	3391,2	2959,4	3690,5	3462,2	3533,8	-23,6
Валовий прибуток / збиток	758,5	962,8	619,5	597,1	1399,2	1632,8	874,3
Чистий прибуток / збиток	-8,6	-23,1	-218,1	-211,2	271,9	105,3	113,9

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Таблиця 2.9

**Динаміка показників оцінки людських ресурсів на досліджуваних
промислових підприємствах протягом 2019-2024 років**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення, +/-
ТОВ «Сільпо-Фуд»							
Кількість працівників, ос.	26731	34192	39431	42935	33390	29514	2783
Витрати на оплату праці, тис. грн.	171,6	221,3	5723,8	6701,1	5192,2	5808,0	5636,4
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	33,9	41,6	1272,0	1494,6	1169,7	1287,6	1253,7
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»							
Кількість працівників, ос.	1833	2183	1681	1148	876	766	-1067
Витрати на оплату праці, тис. грн.	275,6	364,8	201,8	162,6	122,8	142,4	-133,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	60,4	78,2	42,9	35,5	26,8	31,0	-29,4
ТОВ «Радехівський цукор»							
Кількість працівників, ос.	525	647	448	399	496	818	293
Витрати на оплату праці, тис. грн.	232,6	183,6	127,2	141,9	179,1	380,8	148,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	48,9	37,8	27,0	29,6	43,9	91,2	42,3
ТОВ «Щедро»							
Кількість працівників, ос.	1792	1699	1675	1458	1486	1453	-339
Витрати на оплату праці, тис. грн.	375,4	359,5	356,2	327,6	331,9	418,9	43,5
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	55,8	54,6	56,8	57,5	58,5	70,2	14,4

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Отже, як бачимо з табл. 2.9, показники оцінки людських ресурсів у ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Радехівський цукор» протягом 2019-2024 років мають позитивну динаміку. Так, кількість працівників на даних підприємствах зросла на 2783 ос. та 293 ос. відповідно, витрати на оплату праці – на 5636,4 тис. грн. та 148,2 тис. грн. відповідно, а також відрахування на соціальні заходи – на 1253,7 тис. грн. та 42,3 тис. грн. відповідно. Лише на

підприємстві ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» спостерігається негативна динаміка показників оцінки людських ресурсів. Так, кількість працівників протягом 2019-2024 років знизилася на 1067 ос., витрати на оплату праці – на 133,2 тис. грн. та відрахування на соціальні заходи – на 29,4 тис. грн. Водночас попри те, що на ТОВ «Щедро» спостерігається зменшення кількості працівників – на 339 ос., динаміка витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи мала позитивний характер (дані показники зросли на 43,5 тис. грн. та на 14,4 тис. грн. відповідно).

Вікова структура зайнятих працівників на досліджуваних промислових підприємствах свідчить про те, що найбільше їх частка припадає на вік від 36 до 45 років (47,5%) та від 46 до 60 років (20,4). В свою чергу, найменша частка у структурі зайнятих працівників припадає на вік від 60 років (14%), див. рис. 2.17.

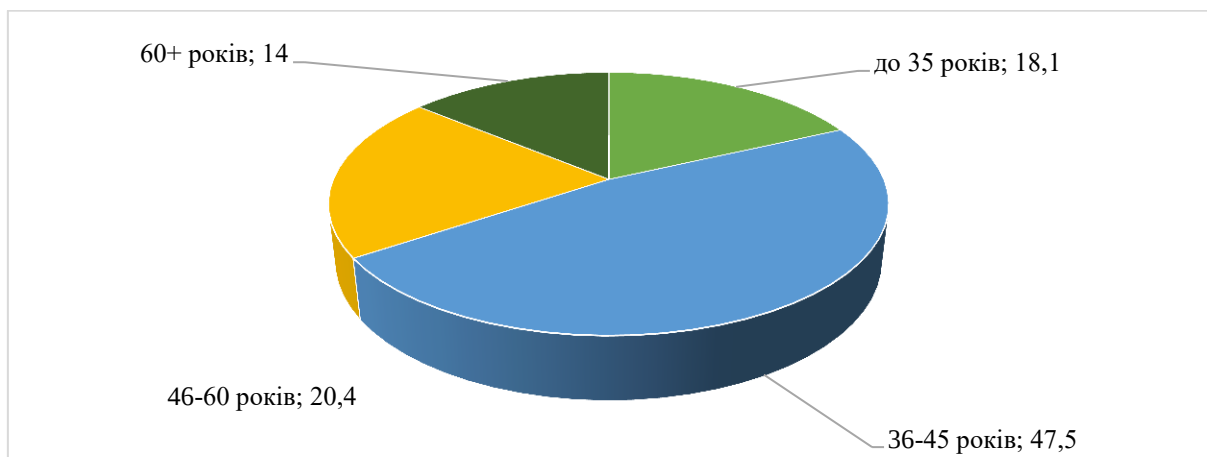


Рис. 2.17. Вікова структура зайнятих працівників на досліджуваних промислових підприємствах у 2024 році, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Досліджуючи рух робочої сили на досліджуваних промислових підприємствах можна помітити, що зросла кількість звільнених працівників (у ТОВ «Сільпо-Фуд» – на 3525 ос. або на 156,8%, у ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» – на 109 ос. або на 66,9%, у ТОВ «Радехівський цукор» – на 28 ос. або на 31,8%, а у ТОВ «Щедро» - на 34 ос. або на 30,1%, див. табл. 2.10. Серед причин звільнення лєвова частка припадає на власне бажання

працівників у всіх підприємствах (їх кількість зросла на 1734 ос. або на 137,3%, на 94 ос. або на 80,3%, на 34 ос. або на 55,7% та на 12 ос. або на 14,5% відповідно.

Таблиця 2.10

**Рух робочої сили на досліджуваних промислових підприємствах
протягом 2019-2024 років, ос.**

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне від-ня, +/-	Відносне від-ня, %
ТОВ «Сільпо-Фуд»								
Кількість працівників	26731	34192	39431	42935	33390	29514	2783	10,4
Прийнято	7456	10245	8413	6014	2165	1897	-351	-15,6
Вибуло	2248	2784	3174	2510	11710	5773	3525	156,8
у т.ч. у зв'язку із скороченням штату	985	1242	1311	1415	7412	2776	1791	181,8
за власним бажанням	1263	1542	1863	1095	4298	2997	1734	137,3
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»								
Кількість працівників	1833	2183	1681	1148	876	766	-1067	-58,2
Прийнято	348	459	214	199	174	162	-186	-53,4
Вибуло	163	109	716	732	446	272	109	66,9
у т.ч. у зв'язку із скороченням штату	46	41	304	288	144	61	15	32,6
за власним бажанням	117	68	412	444	302	211	94	80,3
ТОВ «Радехівський цукор»								
Кількість працівників	525	647	448	399	496	818	293	55,8
Прийнято	191	241	54	89	214	438	247	129,3
Вибуло	88	119	253	138	117	116	28	31,8
у т.ч. у зв'язку із скороченням штату	27	31	56	36	28	21	-6	-22,2
за власним бажанням	61	88	197	102	89	95	34	55,7
ТОВ «Щедро»								
Кількість працівників	1792	1699	1675	1458	1486	1453	-339	-18,9
Прийнято	54	67	88	99	152	114	60	111,1
Вибуло	113	160	112	316	124	147	34	30,1
у т.ч. у зв'язку із скороченням штату	30	48	34	27	10	52	22	73,3
за власним бажанням	83	112	78	289	114	95	12	14,5

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Щодо динаміки прийнятих працівників, то у ТОВ «Радехівський цукор» даний показник зріс на 247 ос. або на 129,3% та у ТОВ «Щедро» - на 60 ос. або на 111,1%, а у ТОВ «Сільпо-Фуд» та ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», навпаки, скоротився на 351 ос. або на 15,6% та на 186 ос. або на 53,4% відповідно. Варто зазначити, що зростання кількості звільнених працівників на підприємствах пов'язано із зростанням заборгованості із заробітної плати (див. табл. 2.11), недостатнім її розміром і поширенням воєнних дій на території нашої держави.

Таблиця 2.11

Динаміка заборгованості із заробітної плати на досліджуваних промислових підприємствах протягом 2019-2024 років, тис. грн.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Абсолютне від-ня, +/-
ТОВ «Сільпо-Фуд»	53536	70722	89223	126084	261394 7	2255716	2202180
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»	12802	9757	7451	6321	5159	6295	-6507
ТОВ «Радехівський цукор»	10,3	6,2	3,9	7,5	29,1	48,5	38,2
ТОВ «Щедро»	24,1	20,5	18,6	17,8	18,1	22,3	-1,8

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Отже, як бачимо, що у ТОВ «Сільпо-Фуд» заборгованість із заробітної плати зросла на 2202180 тис. грн., а у ТОВ «Радехівський цукор» - на 38,2 тис. грн. Водночас, на ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» даний показник скоротився на 6507 тис. грн., а на ТОВ «Щедро» - на 1,8 тис. грн.

Через повномасштабну війну кадрове забезпечення промисловості стикається з величезними загрозами, дотичними до таких негативних процесів, які тривають на території України:

1. Людські втрати, пов'язані як з воєнними діями, так і демографічними процесами. Офіційна статистика про ці втрати відсутня, але експерти оцінюють їх як надзвичайно високі. За свідченням зарубіжних дослідників, в «Україні наявні всі елементи, що можуть спричинити демографічну катастрофу населення України, чисельність якого може скоротитися на 24-

33% залежно від тривалості війни: додаткова смертність через війну, величезні внутрішні переміщення, зростання еміграції (біженці), менша народжуваність та ймовірна втрата територій із населенням, яке там проживає» [67].

2. Міграція та міграційна політика країн ЄС. Як біженці від війни з України виїхало більше 8 млн. населення, переважно працездатного віку та з високим рівнем професійної освіти. Відповідно до прогнозів Центру економічної стратегії «за різними сценаріями за кордоном можуть залишитися від 1,3 до 3,3 млн. українців» [137]. В Європі, де населення старіє, існує потреба в робочій силі, щоб забезпечити економічний ріст. У країн Євросоюзу є зацікавленість у наданні програм, завдяки яким підтримуються українські біженці, й тому, аби найбільш активні й працездатні переселенці залучалися в їхню економічну діяльність. Зокрема «у ЄС створено Платформу трудової міграції для сприяння міграції робочої сили з третіх країн до ЄС. Передбачається розроблення індивідуального партнерства з висококваліфікованими працівниками з країн, що не входять до ЄС, зокрема України, та надання їм можливості приїхати до ЄС з метою працевлаштування чи навчання. Майбутньою ініціативою Платформи є створення резерву кваліфікованої робочої сили ЄС. Набір пропозицій також містить конкретні дії щодо сприяння інтеграції тих, хто тікає від вторгнення РФ в Україну на ринок праці ЄС».

3. Втрачається інтелектуальний і висококваліфікований кадровий потенціал, що спричинено «відпливом мізків» (braindrain). Небезпека втратити найбільш кваліфікований кадровий потенціал існує й у зв'язку з «відпливом мізків» через масову міграцію. Найбільше людей, які через війну стали біженцями, мешкали в регіонах з найбільшим індустріальним та культурним розвитком, тож вони володіють вищою освітньою, інтелектуальною та професійною підготовкою. Як свідчить дослідження ЦЕС, «найбільше біженців, незалежно від країни їхнього тимчасового перебування, виїхало з Києва, Дніпропетровської та Харківської областей.

Так, із Запорізької області за кордон виїхала майже чверть усього населення регіону (24%), з Києва – 20% мешканців, із Київської області – 19%, з Харківської – 17%, з Дніпропетровської і Миколаївської областей – по 16%» [137].

Така ситуація здійснює істотний вплив на стан кадрового потенціалу цих територій. Відмічається наявність значного дефіциту кадрів з високою кваліфікацією в науці, освіті й охороні здоров'я. За словами науковців, які досліджують вищу школу, головний виклик полягає в тому, що українські заклади вищої освіти залишили кадри, оскільки студенти і викладачі були вимушені мігрувати. На думку фахівців, «так звана проблема *braindrain* може мати негативні наслідки як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі» [84]. Вона дуже негативно впливатиме на те, як формуються кадри з найбільш високою кваліфікацією для роботи в абсолютно всіх економічних галузях, надто – в індустрії, якій потрібні технічні та інженерні спеціалісти. Приміром, у нинішній ситуації підприємствам, що працюють в оборонній промисловій сфері, дуже потрібні кваліфіковані інженери, розробники БПЛА, яких не вистачає, необхідні також конструктори, технологи і майстри, які в роботі використовують композитні матеріали, тож від дефіциту цих фахівців не тільки повільно нарощується виробництво, а і під загрозою обороноздатність держави.

4. Руйнуються освітні заклади, в менших обсягах та на нижчому рівні надається загальна освіта, така ж ситуація і з кваліфікованими спеціалістами, яких готує професійно-технічна та вища освіта. В ході воєнних дій завдані значні руйнування освітній системі, що відіграє головну роль у процесі, під час якого формується робоча сила. Ворог продовжує руйнувати освітні заклади, тому за станом на нинішній час відбулася істотна зміна наведених даних. Війною завдано також інших великих втрат освітній галузі, що дуже відображаються на якості кадрів. Такими варто вважати: втрачений навчальний час через обстріли та вимушене призупинення освітнього процесу, під час якого опановуються дисципліни, цим обумовлюється

серйозне відставання в навчанні; освіта з нижчою якістю, що є наслідком переходу до дистанційної навчальної моделі, адже ні загальноосвітні, ні вищі навчальні заклади не володіли в достатній кількості технічними засобами й повною мірою не адаптувалися і не налаштувалися на впровадження такої форми навчання; неналежний психологічний стан, у якому перебувають школярі, студенти і викладачі, у зв'язку з чим знання засвоюються гірше. Наслідкам таких втрат непросто дати оцінку, однак процес, під час якого формується кваліфікація, зазнає від них руйнівного впливу. Так, «ОЕСР та Світовий банк у 2020 р. провели економетричні дослідження, які мали на меті моделювання економічних наслідків навчальних втрат через COVID-19, таких як передбачуваний дефіцит навичок, викликаний скороченням часу навчання в школі, що призведе до зниження потенціалу робочої сили; зниження доходів для окремих людей; загальний брак «людського капіталу» для націй, а отже, зменшення валового внутрішнього продукту» [174]. Рівень навчальних втрат в Україні, причиною виникнення яких стала війна, може бути ще вищим, чим може бути створена значна перешкода на шляху процесу, в межах якого формується робоча сила, що має сучасні компетенції.

5. Наявність низької заробітної плати на українських підприємствах, що не здатна мотивувати до роботи в промисловій сфері. Наша країна протягом усіх років незалежності володіла робочою силою, яка мала низьку вартість, що сприймалося за її конкурентну перевагу. Негативний наслідок такої політики в оплаті праці полягав не тільки в низькому життєвому рівні людей, а й у стагнації, якої зазнавала технологічна модернізація виробничих потужностей, адже за низької зарплати бізнес не був зацікавлений займатися впровадженням сучасних технологій і техніки, що могла б працювати замість дешевої робочої сили. В ситуації, коли катастрофічно зменшується населення, робоча сила й відкриті кордони, через низьку заробітну плату робоча сила ще більше відпливатиме за межі країни, а дефіцит робочих кадрів зростатиме. Нині оплата праці продовжує бути низькою. У виступі Президента України про майбутню Українську доктрину акцентувалося на

стратегічному завданні, відповідно до якого робоча сила повинна мати високу вартість, але ні держава, ні бізнес ще не продемонстрували серйозного усвідомлення та певних кроків, які б свідчили про такий перехід.

6. Швидко старіють професії, а відтак є необхідність перманентно підвищувати кваліфікацію, до чого бізнес не готовий. Коли розпочнеться повоєнна відбудова, Україні потрібно буде здійснити модернізацію своєї промисловості, взявши за основу Індустрію 4.0 та 5.0. Для того необхідно значно підвищити кадровий кваліфікаційний рівень, як працівники, так і бізнес мають бути готовими постійно перенавчатися й підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати трансформаціям, що відбудуться в технологіях.

За оцінками Всесвітнього економічного форуму, «половині всіх працівників знадобиться перекваліфікація через технологічний прогрес. За прогнозами Форуму, велика кількість робочих місць можуть бути витіснені внаслідок зміни розподілу праці між машинами та людьми. Водночас очікується створення 97 млн. нових ролей завдяки прогресу технологій і постійній цифровій трансформації. Навіть для фахівців, які здатні залишатися на своїх ролях, очікувана частка основних навичок, які зміняться, становить 40%. Це підкреслює потребу в перекваліфікації та підвищенні кваліфікації на кожній посаді, у відділі та компанії, а оскільки відбудуться серйозні зміни, то час починати вже зараз» [164].

Таким чином, в умовах війни та повоєнного відновлення України існують значні загрози кадровому забезпеченню промислового сектору. Це потребує розроблення дієвої політики та практики оперативного реагування на подолання виявлених загроз.

Прогнозується, що українська економіка, і поки триває війна, і коли настане час повоєнного періоду, відновлюватиметься, ґрунтуючись на інноваціях, завдяки чому економіка розвиватиметься високими темпами, які потрібні, щоб подолати наслідки воєнних дій та забезпечити сталий розвиток. Міністерством цифрової трансформації була презентована Глобальна

інноваційна візія, до якої входять три розділи і план дій – ідеться про інноваційну екосистему, підтримку інноваційної екосистеми та бачення того, як розвиватимуться пріоритетні галузі. Обговорювали проблеми, пов'язані із забезпеченням економічної сфери кваліфікованими робочими кадрами, в рамках «форуму «HumanCapital UA: всеукраїнське обговорення розвитку людського капіталу», який відбувся у жовтні 2023 р. у Києві. На ньому було представлено дослідження Центру економічного відновлення «Людський капітал України: поточний стан, виклики, можливі рішення», у рамках якого було спрогнозовано, що в найближчі 10 років Україна може втратити до 255 млрд. дол. через негативний вплив війни на людський капітал, оскільки не будуть досягнуті необхідні темпи економічного зростання через брак робочої сили. За оцінками експертів, потенційний дефіцит робочої сили, яка є необхідною для досягнення темпів зростання ВВП на 7% протягом наступних 10 років з метою забезпечення швидкого економічного відновлення, може становити до 4,5 млн. осіб» [56].

Таким чином, вагомим фактором, що заважає відновлювати промислове виробництво, виступають відсутні в потрібній кількості кваліфіковані кадри, які стають все більш дефіцитними. Використовуючи емпіричну інформацію, була здійснена систематизація ключових каналів, з якими пов'язані втрати робочих кадрів, потрібних для того, щоб забезпечити відбудову й можливість роботи вітчизняного промислового сектора. Їхня суть полягає у: фізичних втратах військовослужбовців та цивільних громадян через бойові дії; міграційних втратах, які підсилює міграційна політика держав Євросоюзу, котрі прагнуть зарезервувати кваліфіковану робочу силу для використання у власних економіках; дія опції «відпливу мізків» – під неї підпадають найосвіченіші та найкваліфікованіші громадяни, які мешкають, в основному, в культурно-інтелектуальних центрах країни та яких найбільше зачепила воєнна агресія росії; низькому рівні заробітної плати, який пропонують вітчизняні підприємства та який не сприяє мотивації до роботи; зруйнованій освітній системі та невідповідності, що існує між професійною

підготовкою та потребами, які висуває ринок праці; слабкій взаємодії між бізнесом та освітньою мережею, що заважає підвищувати якість і відповідність професійного навчання і забезпечити перекваліфікацію робочої сили. Через наявність усіх цих факторів відбувається створення серйозних загроз для гарантування кадрів, які будуть затребувані, щоб відновлювати й розвивати вітчизняний промисловий сектор під час та після війни.

В нинішніх реаліях зростає актуальність потреби віднайти умови, шляхи й інструменти, які б допомогли вирішити проблему з кадровим забезпеченням промислового сектора. Базова умова, завдяки якій буде збережено кадровий потенціал, в нинішній період полягає в завершенні воєнних дій та гарантованій тривалій державній безпеці, сформувати яку повною мірою зараз неможливо. Наголошується на тому, що потрібно розв'язати такі пріоритетні завдання:

- вдосконалити організаційно-правові засади зайнятості на основі принципів гідності праці, щоб повною мірою гарантувати трудові права й захистити інтереси членів колективу;
- модернізувати старі та створити нові робочі місця в промисловій галузі, які відповідатимуть сучасним технологіям, будуть безпечні і на гідному рівні оплачувані, сформувати умови, в яких працівники могли б професійно зростати;
- розробити й запровадити цілеспрямовану політику, яка володітиме дієвими механізмами та стимулами, що матимуть на меті повернути людей, які вимушено стали зовнішніми мігрантами;
- забезпечити активну політику, яка дозволить залучити в промислову діяльність пасивну працездатну частину громадян, це, зокрема, можуть бути люди з інвалідністю, яких варто реінтегрувати і перенавчити;
- запровадити різноманітні та гнучкі форми організації робочого процесу, де б використовувалися сучасні інформаційні технології та логістичні системи;
- модернізувати й розвивати професійно-технічну та інженерну освіту,

розробити програми, на основі яких підвищуватимуть кваліфікацію та перепрофільовуватимуться фахівці згідно з потребами, які диктує промисловий комплекс.

2.3. Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств

В нинішніх реаліях все більш актуальною стає потреба сформувати й ефективно використовувати людський потенціал на кожному ієрархічному рівні: державному, регіональному, галузевому, на підприємстві. Розвиток людства нині перебуває на інноваційно-інформаційній стадії, де сформованому людському потенціалу, що є людським капіталом нації, належить виконувати роль вирішального чинника в ефективному функціонуванні економічної сфери. Концепцією, відповідно до якої розвивається людський потенціал, наголошується на тому, що повинна зростати освіченість громадян – це один із елементів, з яких складається індекс розвитку людини, та одна з умов, за яких формується гармонійна творча особистість, яка володіє відповідними знаннями та практичними навичками. Нині підприємства, організації, та установи, аби економічно зростати, мають завдячувати таким ключовим факторам: інтелекту, знанням та компетенціям, персоніфікацією яких виступають працівники. Через те, що в світі, де сучасна людина мусить перебувати в жорстких конкурентних умовах, стрімко розвиваються інформаційна, техніко-технологічна, соціально-економічна сфери, зростає роль професійних особистісних компетентностей та набуває стратегічної ваги управління людським ресурсом на кожному з рівнів. У зв'язку з цим стає очевидним, наскільки актуально впроваджувати інтегрований компетентнісний підхід і в освітні процеси, і в оцінювання того, на якому рівні розвитку перебуває людський потенціал.

Інтегрований компетентнісний підхід до оцінки людських ресурсів є методологією управління персоналом, основою якої є комплексне вимірювання та аналіз професійних, особистісних, соціальних і цифрових компетентностей працівників у процесі їхньої взаємодії, враховуючи стратегічні цілі підприємства та зовнішнє середовище. У цьому підході враховуються такі аспекти:

- інтегрованість, що є поєднанням різних рівнів оцінки (таких як індивідуальний, командний, організаційний) та різних інструментів (таких як тести, атестації, експертний аналіз, KPI, аналіз поведінкових моделей);

- компетентність, що фокусується не тільки на наявності формальних знань чи досвіду, а й на здатності до застосування їх у практичній діяльності, спроможності до гнучкої адаптації, навчання, комунікації, прояву лідерства й інноваційності;

- загальний результат включає цілісний погляд на ефективність людського капіталу організації, що створює умови для оптимального планування розвитку, навчання, мотивації та використання людських ресурсів.

Відтак, застосування інтегрованого компетентнісного підходу дозволяє досягти поєднання кількісних та якісних параметрів оцінки, з метою забезпечення більш об'єктивного й стратегічно спрямованого управління людськими ресурсами.

Оцінка персоналу, під час якої застосовується компетентнісний підхід, має свою особливість: цей аспект практично не регулюється в державно-правовому руслі, тож у підприємств є можливість розробки внутрішнього організаційного, методичного та мотиваційного забезпечення, що використовується в управлінні компетенціями і що нині працює як моделі компетенцій, якими володіє персонал на підприємстві.

Компетентнісний підхід до визначення рівня людського потенціалу спрямовує освіту на вироблення й зростання предметних компетентностей (знань, умінь, навичок, ставлень та ін.), котрі повинні мати спеціалісти після

того, як здобули належний професійно-кваліфікаційний рівень освіти. Ефектом процесу такого характеру стане вироблення загальної компетентності особи у тих, або інших питаннях і, крім того, професійної компетентності у відповідній сфері діяльності [63].

Варто сказати, що об'єктивно обумовлює ефективну діяльність, яку здійснюють підприємства, наявність професійної компетентності менеджерів, котрі володіють необхідними знаннями та вміннями, щоб освоювати нові технології та управлінські навички. Сучасному менеджеру притаманні риси фахівця з ринковою орієнтацією, який прагне постійно оновлювати знання, спроможний розробляти і впроваджувати інновації, змінювати стратегічний напрямок, за яким діє підприємство, враховуючи ринкові вимоги. Підбиваючи підсумок наукових здобутків, досягнутих вітчизняними і зарубіжними науковцями, які вивчали компетентнісний підхід в управлінні людським ресурсом, наголосимо, що потенціалом, який забезпечить успіх сучасному керівникові, є: інтелектуальні якості (розум та логіка; поміркованість; проникливість; концептуальність; володіння справою; мовна вправність); особливості, які характеризують людину (ініціативність; гнучкість; креативність; порядність; сміливість та переконаність у власних силах; незалежність; амбітність; цілеспрямованість та наполегливість; активність; працездатність; обов'язковість; чуйність); вироблені вміння й навички (залучати підтримку; здобувати популярність та авторитет; здійснювати організацію; переконувати; змінювати себе; бути надійним; бути дотепним й мати почуття гумору; розбиратися в людях) та інше [13].

Один зі шляхів, що допомагають управляти кадровими ресурсами, які має у своєму розпорядженні підприємство, полягає в професійно-кваліфікаційному зростанні кадрів. Відповідно до цього напряму роботи, відбувається визначення політики, завдяки якій формується професійно-кваліфікаційний кадровий склад, приміром, згідно з нею працівникам організовуються навчальні заходи, ведеться робота, спрямована на те, щоб

працівники могли підвищувати професійну компетентність, на підготовку, перепідготовку і вдосконалення кваліфікаційних якостей, щоб створювалися умови, за яких працівники могли долучатися до запровадженого навчання.

Динаміка кількості працівників, які пройшли курси з підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах протягом 2019-2024 років наведена на рис. 2.18.

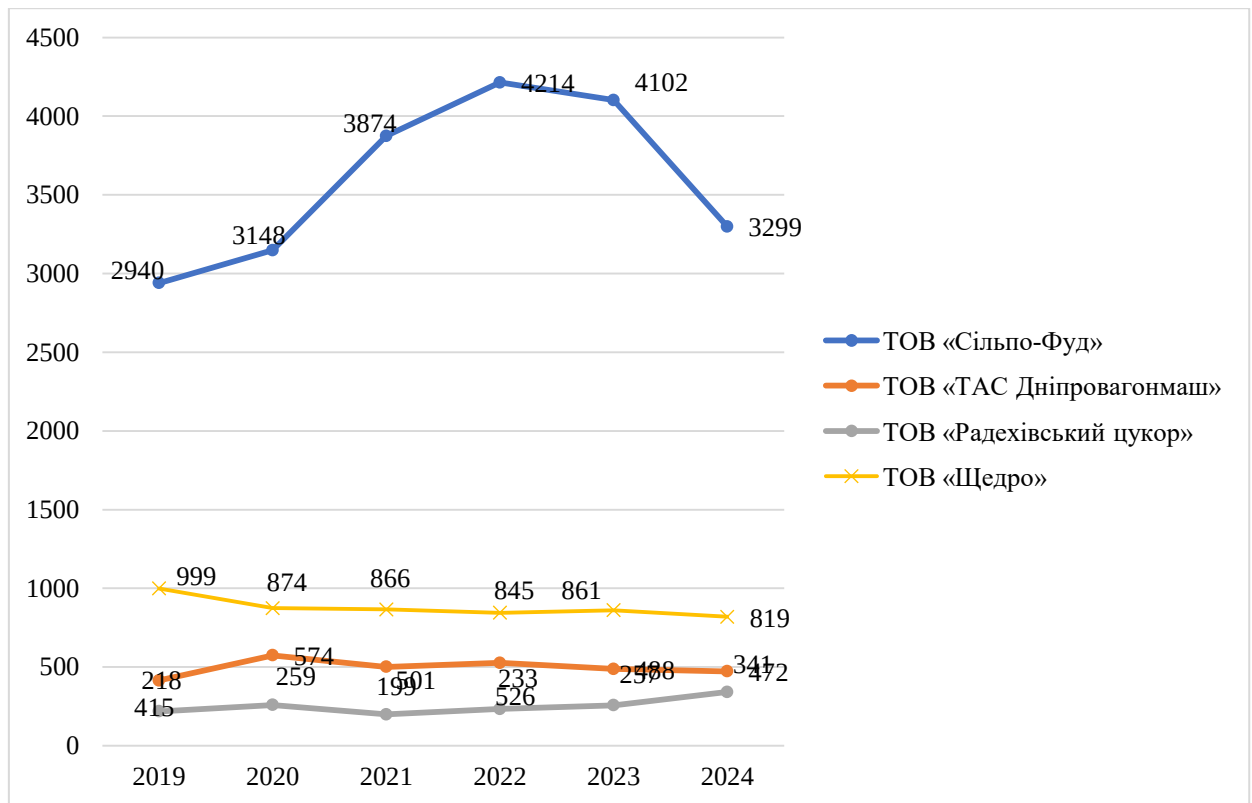


Рис. 2.18. Динаміка кількості працівників, які пройшли курси з підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах протягом 2019-2024 років, осіб

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Отже, як бачимо, що протягом даного періоду зростає кількість працівників, які пройшли курси з підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах. Так, у ТОВ «Сільпо-Фуд» даний показник зріс на 359 ос., у ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» - на 57 ос., у ТОВ «Радехівський цукор» - на 123 ос., а у ТОВ «Щедро» - на 102 ос.

Ліва частина у структурі кількості працівників, які пройшли курси з

підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах на кінець 2024 року припадає на спеціалістів (48,5%), див. рис. 2.19.

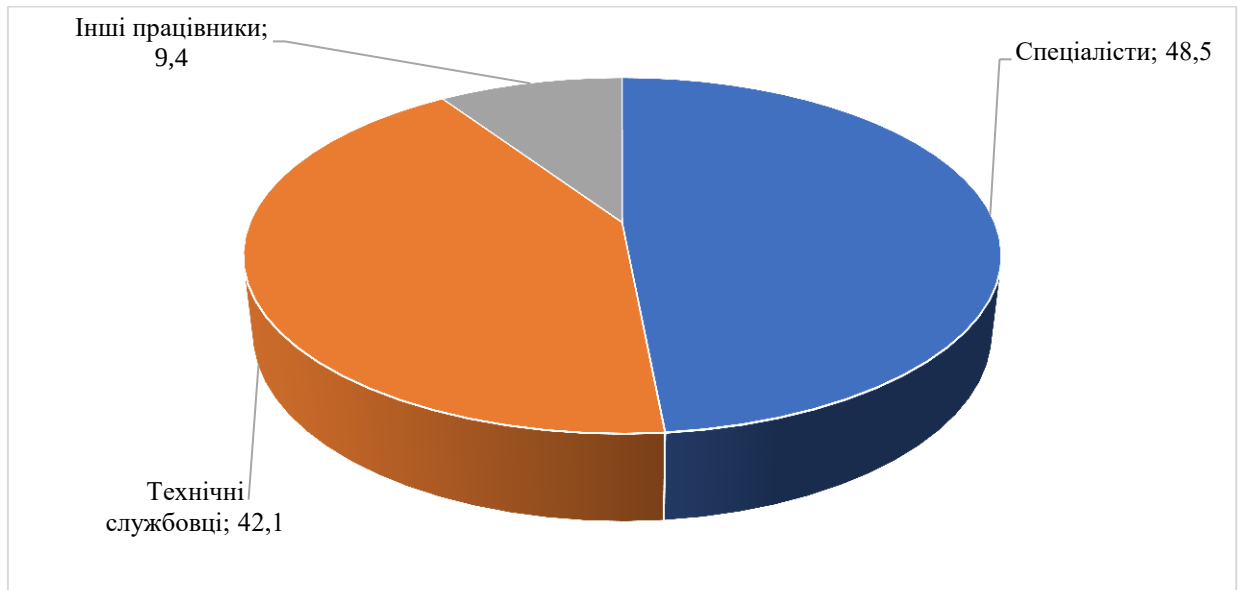


Рис. 2.19. Структура кількості працівників, які пройшли курси з підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах у 2024 році, %

Джерело: складено автором на основі звітності підприємств [89-92]

Здебільшого працівники на підприємствах промисловості, які були досліджені, вдосконалювали професійну компетентність, підвищуючи кваліфікацію. Вони навчалися або в умовах безпосереднього виробництва, або відвідуючи загальноосвітні навчальні заклади різного типу, відповідно до договорів. Керівниками в спеціалістами підвищується кваліфікація відповідно договорів, які укладаються із загальноосвітніми навчальними закладами різного типу. Технічними службовцями – прямо в умовах виробництва. Для того, щоб здійснити підвищення кваліфікаційного розряду кваліфікованим та іншим робітникам, як база використовуються загальноосвітні навчальні заклади різного типу відповідно до договорів та безпосередньо виробничі умови.

На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» в сфері навчання працівників

здійснили такі заходи «у 2024 році:

- оновили та наповнили електронними курсами 81 програму;
- розробили та запустили 162 електронні курси;
- працівники завершили 12490 навчань (найвищий показник за 5 років);
- працівники пройшли 4622 навчань з програмного забезпечення;
- нові тренінги;
- наповнюють YouTube канал навчальними відео;
- 1438 працівників призначено на різні посади у рамках роботи з талантами та підготовки наступників на керівні посади;
- 246 працівників зарахували у кадровий резерв» [90].

Підвищення кваліфікації працівників на ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» є «важливим процесом для робітників цього підприємства, спрямованим на розширення та поглиблення їхніх професійних знань та навичок, аби відповідати вимогам сучасного виробництва. Підвищення кваліфікації – це професійно-технічне навчання, яке дає робітникам можливість удосконалити свої навички та знання, щоб відповідати вимогам сучасного виробництва. Це дозволяє працівникам:

1. Розширювати свої знання та досвід у конкретній професійній сфері.
2. Поглиблювати вже набуті знання та навички.
3. Пристосовуватися до нових технологій та вимог виробництва» [91].

Задля визначення дієвості реалізації стратегій професійного розвитку персоналу на нашу думку слід скористатися SWOT-аналізом (табл. 2.12.), що дасть можливість здійснити оцінку та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств стосовно їх кадрового потенціалу.

Тож, у табл. 2.12 відображено результати SWOT-аналізу реалізації стратегій професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств.

Таблиця 2.12

**SWOT-аналіз стратегії професійного розвитку персоналом
досліджуваних промислових підприємств**

<i>Сильні сторони</i> Володіння високо кваліфікованим персоналом Ефективний механізм розвитку професіональних здібностей працівників Наявність сприятливих умов для розвитку персоналу Наявність нормативно-правового забезпечення розвитку персоналу Дієва мотиваційна система, що стимулює працівників до високої продуктивності та підвищення кваліфікаційного рівня Спрямованість керівництва і працівників підприємств на досягнення високих результатів діяльності Відсутність необхідності у значній модернізації матеріально-технічного забезпечення	<i>Слабкі сторони</i> Висока плинність кадрів, що негативно позначається на стабільності діяльності підприємств Недостатній масштаб впровадження інновацій в контексті розвитку персоналу Жорсткий механізм стягнення штрафів Недосконалість система нематеріальної мотивації та управління конфліктами на підприємствах Брак автоматизації, що збільшує адміністративне навантаження на працівників
<i>Можливості</i> Активізація інноваційної діяльності та використання новітніх технологій, що дозволить полегшити чимало адміністративних процесів і покращити систему управління розвитком персоналу Збільшення штату працівників за рахунок розширення відділів підприємства Зростання фінансування нових напрямів навчання працівників Удосконалення механізму оцінки розвитку персоналу підприємства	<i>Загрози</i> Законодавчі зміни стосовно праці Посилення конкурентної боротьби на ринку, що може вимагати від підприємств збільшення фінансування витрат на розвиток персоналу Лобіювання інтересів в процесі висування на посади кандидатів Збільшення прибутковості підприємств шляхом економії на розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі даних підприємств

Кожен з елементів SWOT-аналізу так чи інакше впливає на різні аспекти професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств, наприклад:

– визначення сильних сторін (наявність високого кваліфікаційного рівня, комунікативності, досвіду) дає можливість направити стратегію професійного розвитку персоналу на використанні даних переваг. Зокрема, це може передбачати потребу у розробці новітніх програм підвищення

кваліфікації і мотиваційних заходів з метою збереження та покращення кваліфікаційного рівня персоналу досліджуваних промислових підприємств;

- визначення слабких сторін (висока плинність кадрів, брак професійних навичок та певних здібностей, жорсткий механізм стягнення штрафів) дає можливість зосередитися в процесі розробки програм підвищення кваліфікації і навчання на напрямках подолання даних обмежень;

- визначення можливостей для реалізації стратегій професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств сприяє виявленню нових напрямів професійного розвитку персоналу, зокрема впровадження новітніх технологій, збільшення штату працівників, зростання фінансування нових напрямів навчання працівників;

- визначення загроз для реалізації стратегій професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств сприяє підготовці до потенційних ризиків для персоналу, зокрема можливі законодавчі зміни стосовно праці, посилення конкурентної боротьби на ринку, лобювання інтересів в процесі висування на посади кандидатів, збільшення прибутковості підприємств шляхом економії на розвитку персоналу. Стратегія професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств може включати заходи, спрямовані на захист персоналу від подібних загроз.

Отже, SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні і слабкі сторони реалізації стратегій професійного розвитку персоналу досліджуваних промислових підприємств, а також виявити можливості для розвитку і загрози, які потребують більшої уваги від керівництва підприємства.

Для практичної реалізації інтегрованого компетентнісного підходу в роботі запропоновано комплексну методику вимірювання компетентнісного розвитку людських ресурсів промислових підприємств.

Розроблена методика передбачає поетапне кількісне оцінювання компетентнісного розвитку працівників промислових підприємств на основі інтегрованого компетентнісного підходу і складається з чотирьох логічно

взаємопов'язаних етапів: визначення вибірки, формування критеріїв оцінювання компетентностей, встановлення вагових коефіцієнтів, розрахунок інтегральної компетентнісної оцінки працівників підприємства, оцінювання економічної доцільності «компетентнісних» витрат, інтерпретація і порівняння результатів.

1. Визначення вибірки та об'єкта оцінювання.

Оцінювання здійснюється щодо усіх працівників, які проходили заходи підвищення кваліфікації протягом 2019-2024 рр. на обраних промислових підприємствах. Саме ця група визначена як така, що є найбільш релевантною для відображення динаміки компетентнісного розвитку.

2. Формування системи критеріїв компетентнісного розвитку

У методиці застосовано чотири критерії, які в роботі трактуються як ключові компоненти професійної компетентності:

- Вік - непрямий індикатор балансу досвіду, готовності до навчання та зрілості у прийнятті рішень.
- Досвід роботи - відображає практичну здатність виконувати виробничі функції та переносити знання у практику.
- Освітній рівень - відображає загальну теоретичну підготовку працівника.
- Спеціальні знання і практичні навички - індикатор володіння прикладними компетенціями, необхідними для виробничого процесу.

В той же час формування кількості балів для кожного окремого промислового підприємства відповідно до вище обраних критеріїв буде ґрунтуватися на основі оцінки кожного працівника, що пройшов заходи підвищення кваліфікації за даними критеріями. Тому оцінка буде набувати наступного вигляду:

- Критерії «вік». Найефективнішим працівником вважається працівник віком від 35 до 55 років, адже саме в цей період працівник більш виважений та обдуманий в процесі ухвалення рішень, може нести кращу відповідальність, краще підготовлений до можливих інноваційних змін на

підприємстві. Тому працівники, які пройшли заходи підвищення кваліфікації віком від 20 до 34 років будуть мати 0,5 балів, віком від 35 до 55 років – 1 бал та віком від 55 років – 0 балів.

– Критерії «досвід»: працівники, які пройшли заходи підвищення кваліфікації та мають досвід більше 10 років будуть мати 1 бал, а менше 10 років – 0 балів.

– Критерії «освітній рівень»: працівники, які пройшли заходи підвищення кваліфікації з вищою освітою будуть мати 1 бал, а з середньою – 0 балів.

– Критерії «спеціальні знання і практичні здібності»: працівники, які пройшли заходи підвищення кваліфікації та мають спеціальні знання і практичні здібності будуть мати 1 бал, а які не їх мають – 0 балів.

3. Встановлення вагових коефіцієнтів.

Усі критерії мають однакову вагомість - 0,25, що аргументовано рівнозначним впливом на продуктивність, адаптивність та інноваційну здатність працівників.

4. Розрахунок інтегральної компетентнісної оцінки працівників підприємства, який проводиться за формулою:

$$I_x = \sum_{i=1}^n w_i r_i \quad (2.1)$$

де I_x – інтегральна оцінка людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу;

n – кількість критеріїв, яка використовується під час оцінки;

w_i – ваговий коефіцієнт для i -го критерію;

r_i – бальна оцінка за i -им критерієм [122].

Інтегральна оцінка людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу на досліджуваних промислових підприємствах буде мати десятибальну шкалу. Водночас кожен критерій (вік, досвід, освітній рівень, спеціальні знання та навички) буде мати свій ваговий коефіцієнт, що

залежить від ступеня його впливу на професійний розвиток персоналу підприємств. Відтак, беручи до уваги, що наведені критерії мають однаковий вплив на здатність до креативного мислення і впровадження інноваційних технологій, оперативність реагування працівників на зміни на підприємстві, можливість передбачати подальше становище на ринку і в галузі загалом, тому вважаємо, що кожен з них буде мати ваговий коефіцієнт 0,25.

Таким чином, на основі вище наведеного можна навести наступну формулу:

$$I_x = 0.25 * \sum_{i=1}^n y_i + 0.25 * \sum_{i=1}^n ex_i + 0.25 * \sum_{i=1}^n ed_i + 0.25 * \sum_{i=1}^n sk_i \quad (2.2)$$

де y_i – оцінка для працівника, що пройшов заходи підвищення кваліфікації за віком;

ex_i – оцінка для працівника, що пройшов заходи підвищення кваліфікації за досвідом;

ed_i – оцінка для працівника, що пройшов заходи підвищення кваліфікації за освітнім рівнем;

sk_i – оцінка для i працівника, що пройшов заходи підвищення кваліфікації за спеціальними знаннями та навичками;

n – кількість працівників, що пройшли заходи підвищення кваліфікації на підприємстві.

Після цього агреговані оцінки складаються для всіх працівників, що дозволяє отримати інтегральне значення для кожного підприємства і простежити динаміку змін у 2019–2024 рр.

5. Оцінювання економічної доцільності «компетентнісних» витрат.

Другий блок методики оцінка показнику економічної доцільності «компетентнісних» витрат (формула 2.3):

$$ЕД_{\text{кв}} = \frac{\text{ЧП}}{В_{\text{рп}}} * 100 \quad (2.3)$$

де, ЧП – чистий прибуток підприємства;

$В_{\text{рп}}$ – витрати на розвиток персоналу.

Цей показник дозволяє зіставити, чи дають вкладення у компетентнісний розвиток фінансову віддачу, та є ключовим елементом методики.

6. Інтерпретація і порівняння результатів.

Методика дозволяє: порівнювати підприємства між собою, виявляти групи працівників, які створюють найбільшу додану вартість, встановлювати «вузькі місця» компетентнісного розвитку, формувати рекомендації з розвитку персоналу на основі кількісних даних, використовувати інтегральні показники як вхідні дані для моделей удосконалення HR-систем (розділ 3).

Після формалізації інтегрованого компетентнісного підходу і визначення алгоритму розрахунку інтегральних оцінок наступним кроком стало його практичне застосування до вибірки працівників промислових підприємств, які проходили підвищення кваліфікації у 2019–2024 рр. Для кожного з чотирьох критеріїв – віку, досвіду роботи, освітнього рівня і наявності спеціальних знань і практичних навичок – були згруповані дані, здійснено бальне оцінювання та агрегування результатів у розрізі підприємств і років.

Отже, наведемо результати дослідження відповідно до кожного критерію. Так, за віком на підприємстві ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» найбільший бал отримали працівники, що пройшли заходи підвищення кваліфікації віком від 35-55 років. Варто зазначити, що протягом 2019-2024 років спостерігається зростання кількості балів, що обумовлено зростанням загальної кількості працівників, які пройшли заходи підвищення кваліфікації, див. табл. 2.13. В той же час, за віком на ТОВ «Сільпо-Фуд» найбільший бал отримали працівники, що пройшли заходи підвищення кваліфікації віком від

20-34 років.

Таблиця 2.13

Результати дослідження працівників, що пройшли заходи підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах за віком

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сільпо-Фуд»						
20-34 років	1977	1998	2015	1024	1032	1006
35-55 років	849	854	862	874	912	860
більше 55 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»						
20-34 років	73,2	75,5	74,8	76,1	74,9	73,5
35-55 років	261	272	269	284	275	269
більше 55 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Радехівський цукор»						
20-34 років	9,25	45,5	43,5	51	56,5	79
35-55 років	144	168	112	131	144	183
більше 55 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Щедро»						
20-34 років	2,5	4,5	5,5	26,5	16,5	16,5
35-55 років	18	22	28	44	81	92
більше 55 років	0	0	0	0	0	0

Джерело: згруповано автором на основі [89-92]

За досвідом на усіх досліджуваних промислових підприємствах найбільший бал отримали працівники, що пройшли заходи підвищення кваліфікації з досвідом більше 10 років, див. табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати дослідження працівників, що пройшли заходи підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах за досвідом

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сільпо-Фуд»						
Досвід більше 10 років	1459	1486	1499	1521	1502	1475
Досвід менше 10 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»						
Досвід більше 10 років	268	282	279	286	281	274
Досвід менше 10 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Радехівський цукор»						
Досвід більше 10 років	121	154	115	143	154	197
Досвід менше 10 років	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Щедро»						
Досвід більше 10 років	15	20	26	54	88	94
Досвід менше 10 років	0	0	0	0	0	0

Джерело: згруповано автором на основі [89-92]

За освітнім рівнем на усіх досліджуваних промислових підприємствах найбільший бал отримали працівники, що пройшли заходи підвищення кваліфікації з вищою освітою, див. табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Результати дослідження працівників, що пройшли заходи підвищення кваліфікації на досліджуваних підприємствах за освітнім рівнем

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сільпо-Фуд»						
Вища освіта	2799	2823	2859	2974	2941	2872
Середня освіта	0	0	0	0	0	0
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»						
Вища освіта	315	334	329	333	315	301
Середня освіта	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Радехівський цукор»						
Вища освіта	154	168	133	148	174	212
Середня освіта	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Щедро»						
Вища освіта	18	21	29	68	77	81
Середня освіта	0	0	0	0	0	0

Джерело: згруповано автором на основі [89-92]

За володінням спеціальними знаннями і практичними здібностями на усіх досліджуваних промислових підприємствах найбільший бал отримали працівники, що пройшли заходи підвищення кваліфікації мають спеціальні знання і практичні здібності, див. табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Результати дослідження працівників, що пройшли заходи підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах за володінням спеціальними знаннями і практичними здібностями

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ТОВ «Сільпо-Фуд»						
Володіють	2191	2202	2214	2198	2207	2214
Не володіють	0	0	0	0	0	0
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»						
Володіють	245	258	251	264	256	249
Не володіють	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Радехівський цукор»						
Володіють	165	174	156	164	188	222
Не володіють	0	0	0	0	0	0
ТОВ «Щедро»						
Володіють	21	24	33	71	89	102
Не володіють	0	0	0	0	0	0

Отже, обчислимо інтегральну оцінку людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу.

На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд»:

$$2019 I_x = 0,25 \cdot 2826 + 0,25 \cdot 1459 + 0,25 \cdot 2799 + 0,25 \cdot 2191 = 706,5 + 364,75 + 699,75 + 547,75 = 2318,75$$

$$2020 I_x = 0,25 \cdot 2852 + 0,25 \cdot 1486 + 0,25 \cdot 2823 + 0,25 \cdot 2202 = 713 + 371,5 + 705,75 + 550,5 = 2340,75$$

$$2021 I_x = 0,25 \cdot 2877 + 0,25 \cdot 1499 + 0,25 \cdot 2859 + 0,25 \cdot 2214 = 719,25 + 374,75 + 714,75 + 553,5 = 2362,25$$

$$2022 I_x = 0,25 \cdot 1898 + 0,25 \cdot 1521 + 0,25 \cdot 2974 + 0,25 \cdot 2198 = 474,5 + 380,25 + 743,5 + 549,5 = 2147,75$$

$$2023 I_x = 0,25 \cdot 1944 + 0,25 \cdot 1502 + 0,25 \cdot 2941 + 0,25 \cdot 2207 = 486 + 375,5 + 735,25 + 551,75 = 2148,5$$

$$2024 I_x = 0,25 \cdot 1866 + 0,25 \cdot 1475 + 0,25 \cdot 2872 + 0,25 \cdot 2214 = 466,5 + 368,75 + 718 + 553,5 = 2106,75$$

На підприємстві ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»:

$$2019 I_x = 0,25 \cdot 334,2 + 0,25 \cdot 268 + 0,25 \cdot 315 + 0,25 \cdot 245 = 83,55 + 67 + 78,75 + 61,25 = 290,55$$

$$2020 I_x = 0,25 \cdot 347,5 + 0,25 \cdot 282 + 0,25 \cdot 334 + 0,25 \cdot 258 = 86,875 + 70,5 + 83,5 + 64,5 = 305,375$$

$$2021 I_x = 0,25 \cdot 343,8 + 0,25 \cdot 279 + 0,25 \cdot 329 + 0,25 \cdot 251 = 85,95 + 69,75 + 82,25 + 62,75 = 300,7$$

$$2022 I_x = 0,25 \cdot 360,1 + 0,25 \cdot 286 + 0,25 \cdot 333 + 0,25 \cdot 264 = 90,025 + 71,5 + 83,25 + 66 = 310,775$$

$$2023 I_x = 0,25 \cdot 349,9 + 0,25 \cdot 281 + 0,25 \cdot 315 + 0,25 \cdot 256 = 87,475 + 70,25 + 78,75 + 64 = 300,475$$

$$2024 I_x = 0,25 \cdot 342,5 + 0,25 \cdot 274 + 0,25 \cdot 301 + 0,25 \cdot 249 = 85,625 + 68,5 + 75,25 + 62,25 = 291,625$$

На підприємстві ТОВ «Радехівський цукор»:

$$2019 I_x = 0,25 \cdot 153,3 + 0,25 \cdot 121 + 0,25 \cdot 154 + 0,25 \cdot 165 = 38,325 + 30,25 + 38,5 + 41,25 = 148,325$$

$$2020 I_x = 0,25 \cdot 213,5 + 0,25 \cdot 154 + 0,25 \cdot 168 + 0,25 \cdot 174 = 53,375 + 38,5 + 42 + 43,5 = 177,375$$

$$2021 I_x = 0,25 \cdot 155,5 + 0,25 \cdot 115 + 0,25 \cdot 133 + 0,25 \cdot 156 = 38,875 + 28,75 + 33,25 + 39 = 139,875$$

$$2022 I_x = 0,25 \cdot 182 + 0,25 \cdot 143 + 0,25 \cdot 148 + 0,25 \cdot 164 = 45,5 + 35,75 + 37 + 41 = 159,25$$

$$2023 I_x = 0,25 \cdot 200,5 + 0,25 \cdot 154 + 0,25 \cdot 174 + 0,25 \cdot 188 = 50,125 + 38,5 + 43,5 + 47 = 179,125$$

$$2024 I_x = 0,25 \cdot 262 + 0,25 \cdot 197 + 0,25 \cdot 212 + 0,25 \cdot 222 = 65,5 + 49,25 + 53 + 55,5 = 223,25$$

На підприємстві ТОВ «Щедро»:

$$2019 I_x = 0,25 \cdot 20,5 + 0,25 \cdot 15 + 0,25 \cdot 18 + 0,25 \cdot 21 = 5,125 + 3,75 + 4,5 + 5,25 = 18,625$$

$$2020 I_x = 0,25 \cdot 26,5 + 0,25 \cdot 20 + 0,25 \cdot 21 + 0,25 \cdot 24 = 6,625 + 5 + 5,25 + 6 = 22,875$$

$$2021 I_x = 0,25 \cdot 33,5 + 0,25 \cdot 26 + 0,25 \cdot 29 + 0,25 \cdot 33 = 8,375 + 6,5 + 7,25 + 8,25 = 30,375$$

$$2022 I_x = 0,25 \cdot 70,5 + 0,25 \cdot 54 + 0,25 \cdot 68 + 0,25 \cdot 71 = 17,625 + 13,5 + 17 + 17,75 = 65,875$$

$$2023 I_x = 0,25 \cdot 97,5 + 0,25 \cdot 88 + 0,25 \cdot 77 + 0,25 \cdot 89 = 24,375 + 22 + 19,25 + 22,25 = 87,875$$

$$2024 I_x = 0,25 \cdot 108,5 + 0,25 \cdot 94 + 0,25 \cdot 81 + 0,25 \cdot 102 = 27,125 + 23,5 + 20,25 + 25,5 = 96,375$$

Відтак, найбільшу інтегральну оцінку людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу протягом 2019-2024 років отримало підприємство

ТОВ «Сільпо-Фуд», пори те, що вона впродовж даного періоду дещо зменшилася, див. рис. 2.20.

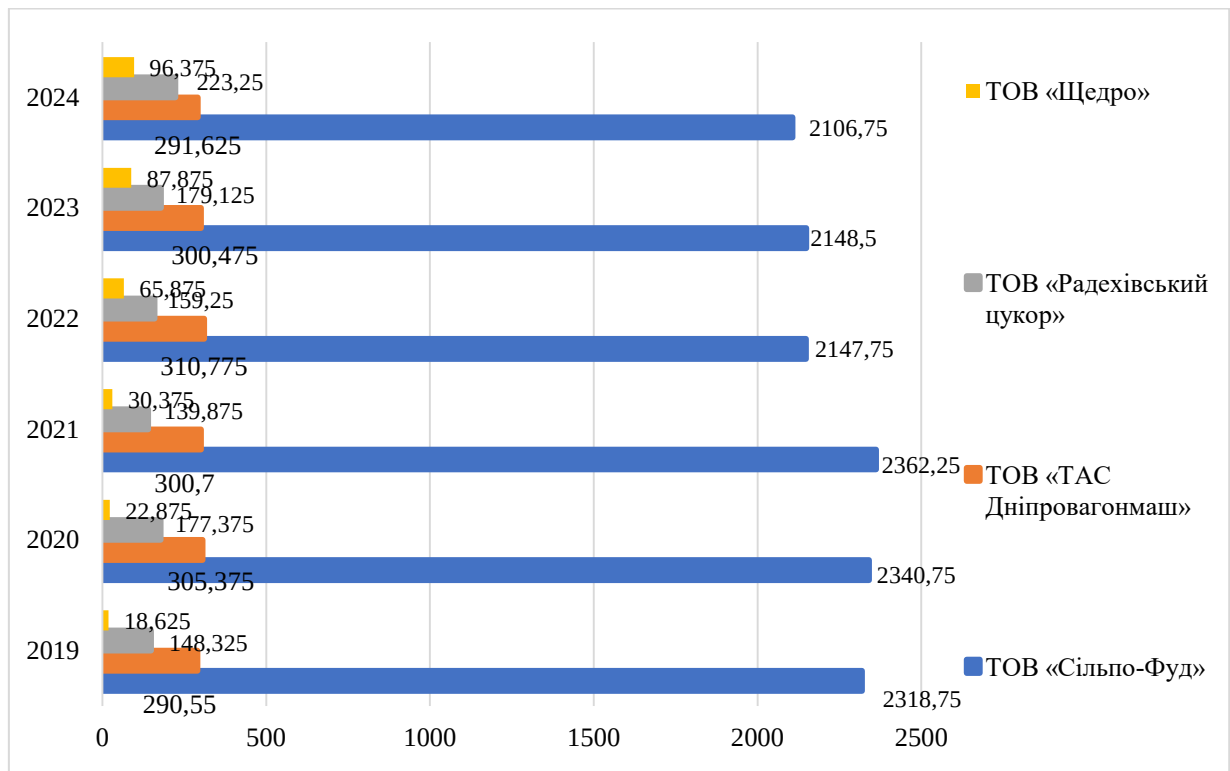


Рис. 2.20. Інтегральна оцінка людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу на досліджуваних промислових підприємствах у 2019-2024 році

Джерело: складено автором на основі даних підприємств [89-92]

Натомість у ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» і ТОВ «Щедро» інтегральна оцінка людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу протягом 2019-2024 років мала позитивну динаміку. Тому можна дійти висновку, що ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно звернути увагу на удосконаленні системи розвитку свого персоналу.

Крім цього, згідно методики проаналізуємо також і показник економічної доцільності «компетентнісних» витрат (формула 2.3):

$$ЕД_{\text{кв}} = \frac{\text{ЧП}}{B_{\text{зар}}} * 100 \quad (2.4)$$

де, ЧП – чистий прибуток підприємства;

V_{rp} – витрати на розвиток персоналу.

Результати обчислення даного показника відобразимо на рис. 2.21.

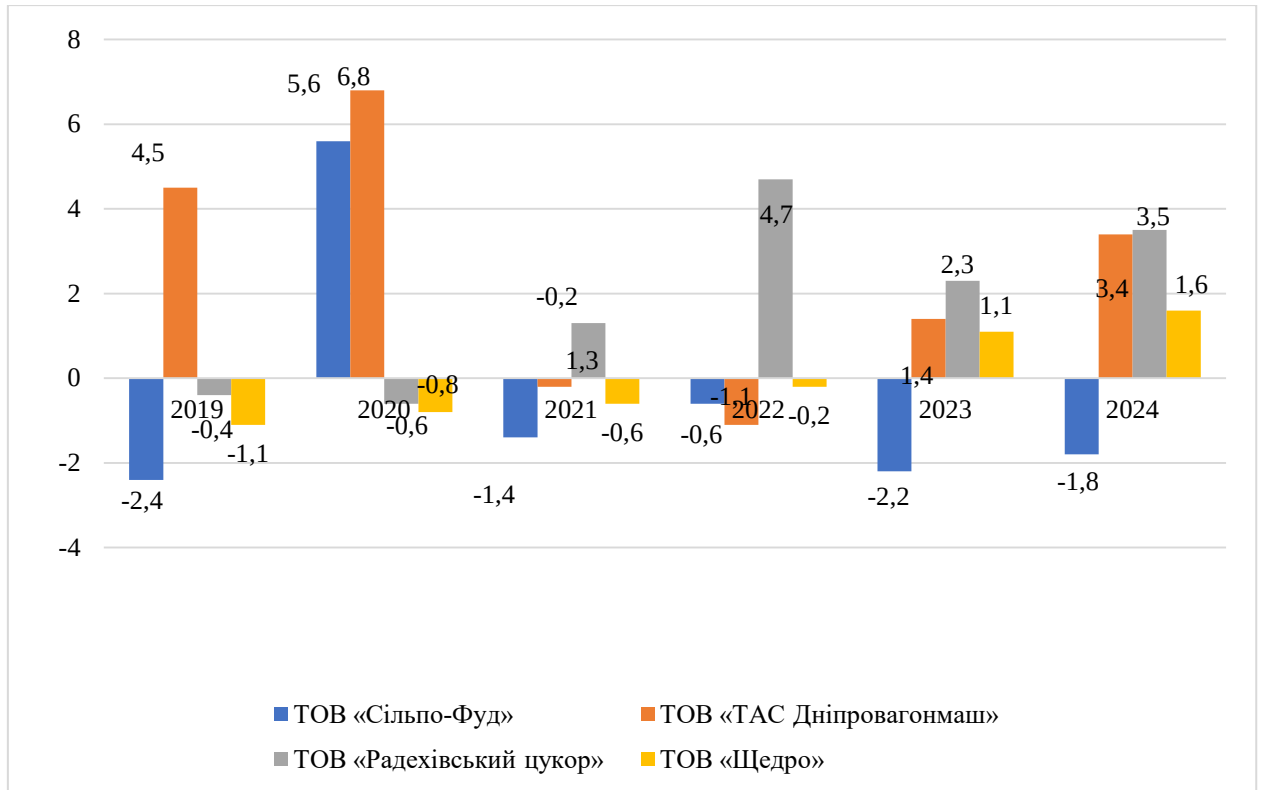


Рис. 2.21. Динаміка показника економічної доцільності «компететнісних» витрат на досліджуваних промислових підприємствах у 2019-2024 роках, %

Джерело: складено автором на основі даних підприємств [89-92]

Отже, як бачимо, ТОВ «Сільпо-Фуд» має негативний показник економічної доцільності «компететнісних» витрат, що зумовлено збитковістю самого підприємства. Тому даним підприємствам необхідно удосконалити не тільки свою кадрову політику, але й стратегію роботи самого підприємства загалом.

Таким чином, на проаналізованих промислових підприємствах для покращення ефективності витрат, спрямованих на покращення кваліфікації персоналу, доречно оптимізувати витрату фінансів на утримання персоналу; покращувати умови, в яких працюють люди; забезпечувати можливість

навчатися; раціоналізувати робочий час, відведений працівникам; планувати графік, за яким персонал працює і відпочиває; якісніше відбирати кадри; налагодити мотивацію кадрів; розставляти працівників на посади, згідно із кваліфікаційним рівнем; надавати соціальні гарантії; аналізувати робочі результати працівників та причини, якщо вони погіршилися; дослідити, з якої причини звільняються працівники, та усунути її; досліджувати конфліктні ситуації та вирішувати їх; стабілізувати фінансовий стан і показники роботи. За умови, що персонал на підприємствах, які аналізувалися, буде використовуватися краще, стануть можливими такі результати: якісніше оброблятиметься інформація щодо стану, в якому перебуває компетенційний розвиток працівників; будуть створені належні умови для праці, що сприятиме збільшенню охочих працювати; відбудеться покращення продуктивності праці робочої сили; взаємодіятимуть усі структурні підрозділи на підприємстві; відбудеться формування конкурентних переваг; краще працюватиме кадрова служба; практикуватиметься залучення кваліфікованих спеціалістів, які працюють на інших підприємствах; запрацює система, за допомогою якої управляється персонал, відбудеться запровадження відповідного підрозділу, що опікуватиметься роботою з персоналом; на більш високому рівні стимулюватимуть зайнятих у виробництві осіб; у підприємства зникнуть проблеми із забезпеченням кадрами; ухвалюватимуться ефективні кадрові й управлінські рішення; розпочнуть краще планувати й організовувати персонал; відбудеться зростання фінансово-економічних показників.

Висновки до розділу 2

1. Через повномасштабну війну вітчизняна промисловість зазнала величезних збитків, численні підприємства припинили або скоротили масштаби роботи, багато з них релокувалися (перемістилися) до інших регіонів, зокрема й за межі країни. В результаті цього, відповідно до даних

Державної служби статистики, кількість діючих суб'єктів господарювання протягом останніх семи років зменшилася. Водночас обсяг капітальних інвестицій у промисловість нашої країни збільшився, проте на початок воєнних дій зумовив стрімке зниження обсягу капітальних інвестицій у промисловість. Одним з важливих показників, які свідчать про розвиток промисловості в країні є обсяг реалізованої промислової продукції, який протягом останніх семи років збільшився. Говорячи про останніх три роки війни в нашій державі, то даний показник мав різну динаміку. Так, з початком війни обсяг реалізованої промислової продукції різко скоротився порівняно з 2021 роком, у 2023 році даний показник зріс порівняно з 2022 роком, а у 2024 році знову зменшився. Як висновок зазначено, що вітчизняна промисловість надалі буде невідворотно розвиватися, цього насамперед потребує оборонний комплекс та відбудова держави. Однак активізація виробничих процесів може зіткнутися з великими ризиками. Україна має сформовані фактори, через які відновлювати економічну діяльність стає проблематично. Проте доцільно акцентувати, що промислова галузь України володіє значними конкурентними перевагами, адже в наявності – багатий запас мінералів, інфраструктура, вигідне географічне розташування й перспективний споживчий ринок.

2. Ще перед повномасштабною війною український ринок праці потерпав від того, що кваліфіковані працівники для промислової сфери – в дефіциті, це не дозволяло повною мірою нарощувати виробництво. Під час першого року повномасштабних воєнних дій численні підприємства були змушені припинити чи згорнути свою роботу, від чого робоча сила була затребувана менше. В нинішніх умовах українська економічна галузь переживає період поступової адаптації до необхідності функціонувати в період, коли оголошено воєнний стан, та нарощення виробництва, у зв'язку з чим збільшується потреба в робочій силі. Головні фактори, через які український ринок праці зазнав негативних змін, полягали в безпрецедентних економічній та міграційній кризах. Так само серйозним фактором, від якого

залежала ситуація на ринку праці й зайнятості, був введений воєнний стан та мобілізація. У зв'язку з призовом до лав Збройних сил України істотно змінився масштаб прийому людей на роботу, змінився кадровий оборот, особливими стали попит і пропозиція, а ринок праці зіткнувся з посиленням дефіцитом працівників.

Нами проаналізовано динаміку людських ресурсів на прикладі п'яти найбільш успішних промислових підприємств в Україні за 2024 рік, зокрема ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Щедро». Показники оцінки людських ресурсів у ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Радехівський цукор» протягом 2019-2024 років мають позитивну динаміку. Лише на підприємстві ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» спостерігається негативна динаміка показників оцінки людських ресурсів. Досліджуючи рух робочої сили на досліджуваних промислових підприємствах можна помітити, що зросла кількість звільнених працівників (у ТОВ «Сільпо-Фуд» - на 3525 ос. або на 156,8%, у ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» - на 109 ос. або на 66,9%, у ТОВ «Радехівський цукор» - на 28 ос. або на 31,8%, а у ТОВ «Щедро» - на 34 ос. або на 30,1%). Серед причин звільнення лівові частка припадає на власне бажання працівників у всіх трьох підприємствах.

3. Протягом даного періоду зросла кількість працівників, які пройшли курси з підвищення кваліфікації на досліджуваних промислових підприємствах. Здебільшого працівники на підприємствах промисловості, які були досліджені, вдосконалювали професійну компетентність, підвищуючи кваліфікацію. Вони навчалися або в умовах безпосереднього виробництва, або відвідуючи загальноосвітні навчальні заклади різного типу, відповідно до договорів.

4. Розроблено методику кількісного вимірювання компетентнісного розвитку людських ресурсів промислових підприємств, яка базується на інтегрованому компетентнісному підході і включає чітко структуровану систему критеріїв (вік, досвід, освітній рівень, спеціальні знання й практичні

навички), уніфіковану бальну шкалу оцінювання, єдину систему вагових коефіцієнтів, а також алгоритм розрахунку інтегрального компетентнісного індексу. Найбільшу інтегральну оцінку людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу протягом 2019-2024 років отримало підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд», пори те, що вона впродовж даного періоду дещо зменшилася. Натомість у ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Щедро» інтегральна оцінка людських ресурсів в контексті компетентнісного підходу протягом 2019-2024 років мала позитивну динаміку. Тому можна дійти висновку, що ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно звернути увагу на удосконаленні системи розвитку свого персоналу. Водночас ТОВ «Сільпо-Фуд» має негативний показник економічної доцільності «компетентнісних» витрат, що зумовлено збитковістю самого підприємства. Тому даним підприємствам необхідно удосконалити не тільки свою кадрову політику, але й стратегію роботи самого підприємства загалом.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Можливості імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами промислових підприємств

Узагальнення результатів, отриманих у другому розділі, засвідчило, що система управління людськими ресурсами на промислових підприємствах України перебуває у стані структурної трансформації. Вона поєднує окремі елементи сучасного менеджменту персоналу (планування, навчання, оцінювання, мотивацію), проте не формує цілісного механізму стратегічного управління, який відповідав би викликам цифрової економіки, нестачі кадрів і глобальної конкуренції за таланти. Проведений аналіз показав, що попри наявність позитивних зрушень, зокрема у сфері автоматизації кадрових процесів, удосконалення корпоративної культури й розвитку компетенцій працівників, більшість підприємств і надалі зберігають функціонально-адміністративну модель управління персоналом, зорієнтовану на контроль, а не на розвиток людського капіталу.

У цих умовах особливої актуальності набуває дослідження можливостей імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами, який уже довів свою ефективність у провідних промислових компаніях світу. Використання міжнародних HR-практик уможливорює переосмислення ролі працівника як стратегічного ресурсу, запровадження гнучких моделей організації праці, цифрових інструментів взаємодії та підходів, побудованих на довірі, аналітиці й розвитку компетенцій.

У світовій практиці сформувалися три базові моделі HR-управління, що відображають історичні, культурні й інституційні особливості розвитку

економік: американська, європейська та японська [17;93;98]. Кожна з них має власну систему принципів, управлінських інструментів і підходів до управління людськими ресурсами. Їхнє порівняння дає змогу виявити, які інструменти можуть бути ефективно імplementовані в умовах української промисловості. Адже варто розуміти, що жодна з моделей не є універсальною або придатною для прямого копіювання. Вони формувалися у різних соціально-економічних контекстах, спираючись на специфіку національної культури, структуру ринку праці, роль держави в регулюванні зайнятості й рівень технологічного розвитку [124; 145]. Відповідно, їхня ефективність зумовлена взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників: від корпоративних цінностей до системи соціального партнерства й рівня цифрової зрілості підприємств.

Для України важливо не механічне запозичення окремих елементів, а усвідомлена адаптація найрезультативніших підходів, що відповідають поточним викликам промислового сектору [30;32;33]: дефіциту кваліфікованих кадрів; потребі у цифровізації бізнес-процесів; необхідності підвищення продуктивності праці й збереження соціальної стабільності у колективах. Саме тому аналіз трьох базових моделей HR-управління має слугувати не лише теоретичним зіставленням, а й аналітичним інструментом вибору практик, здатних забезпечити відновлення й модернізацію українських промислових підприємств у післявоєнний період (Додаток Б).

Представлена типологія дозволяє зробити висновок, що жодна з існуючих моделей управління людськими ресурсами не є самодостатньою в умовах трансформаційної економіки України. Отже, для українських промислових підприємств доцільним є формування гібридної моделі управління людськими ресурсами, що поєднуватиме технологічну аналітичність американського підходу, соціальну відповідальність і компетентнісний розвиток європейського типу та організаційну згуртованість і наставництво японського зразка (Kaizen HR, Senpai–Kohai).

В додатку Б наведено сучасні інструменти управління людськими ресурсами у провідних країнах світу.

Щоб узагальнити зміст табл. на Додатку В і перевести опис від переліку інструментів до аналітичного осмислення можливостей імплементації, доцільно згрупувати міжнародні практики за функціональними напрямками. Порівняння показує, що в основі кращих кейсів промислових компаній лежать три взаємопов'язані вектори: цифровізація HR-процесів (автоматизація операцій, платформи навчання, керування талантами), аналітичність і вимірюваність (People Analytics, KPI/OKR, Performance Management) і людиноцентричність (ESG, програми добробуту, наставництво і культура безперервного вдосконалення). Саме така логіка дозволяє не лише описати інструменти, а й виявити умови їх дієвості і межі адаптації для української промисловості.

Враховуючи результати порівняння, подальший виклад структуровано за п'ятьма головними блоками:

1. Цифрові платформи управління персоналом (HRIS, LXP, системи Talent Management).
2. HR-аналітика та оцінювання ефективності (People Analytics, Performance Management, KPI/OKR).
3. Розвиток персоналу (дуальна освіта, гейміфікація, менторство);
4. Соціальна відповідальність і добробут (ESG, well-being);
5. Культура безперервного вдосконалення (Kaizen, Ringi, система пропозицій).

Для кожного блоку наведено сутність міжнародного підходу, промислові приклади застосування й коротку аналітичну оцінку можливостей імплементації в Україні: від негайних кроків до тих, що потребують етапності або зміни управлінської культури.

Далі зупинимося на першому, базовому для цифрової трансформації HR, напрямі - цифрових платформах.

1. Цифрові платформи управління персоналом (HRIS, LXP, платформи Talent Management).

У провідних компаніях світу все більшою мірою використовують комплексні цифрові рішення для автоматизації HR-процесів. Зокрема, інформаційні системи управління персоналом (HRIS) об'єднують ведення обліку співробітників, аналітику, рекрутинг і оцінювання в єдиній платформі. Наприклад, у General Electric та IBM впроваджені HRIS дозволяють значно скоротити адміністративні витрати і підвищити прозорість кадрових рішень. Аналогічно, платформи навчального досвіду (LXP), які застосовують Siemens та Schneider Electric, забезпечують персоналізовані онлайн-курси з інтегрованим зворотним зв'язком і цифровою аналітикою.

Приклади таких систем - SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud, Workday, BambooHR, Zoho People, 1C:HR або українські аналогічні продукти (наприклад, PeopleForce, Hurma System).

Базуючись на висновках підрозділів 2.2, 2.3 і на сучасних HR-практиках, діджиталізація HR-процесів на промислових підприємствах України є не тільки можливою, а й необхідною, проте її слід реалізовувати поетапно.

Нижче наведено причини чому цифрові HR-системи потрібні українським промисловим підприємствам.

Проблеми зі складом кадрів. Аналіз у підрозділі 2.2 показав, що для української промисловості характерний брак кваліфікованих робітників і технічних спеціалістів, спричинений непопулярністю інженерних спеціальностей, міграцією через низьку оплату та важкі умови праці. У деяких машинобудівних підприємствах середній вік працівників перевищує 50 років, а частка молоді до 35 років становить лише 9,6 %, тоді як частка пенсіонерів сягає майже 100 %.

Потреба у розвитку цифрових компетенцій. У підрозділі 2.3 нашого дослідження ми підкреслювали, що стратегічна роль управління людськими ресурсами зростає в умовах інформаційно-технологічних змін;

підприємствам необхідно розвивати професійні та цифрові компетенції працівників. А також ми виокремлювали виклики HR-менеджменту, окремо виділяли «розвиток цифрових компетенцій працівників»: управлінці мають підвищувати технологічну грамотність персоналу у відповідь на виклики діджиталізації.

Необхідність доказової HR-аналітики. У попередніх розділах ми вже висвітлювали сучасні методи навчання, серед яких e-learning, що дозволяє дистанційно здобувати знання за допомогою інформаційних технологій.

Гнучкість і віддалена робота. У таблицях, поданих у розділі 2.2, згадується е-лідерство, коли цифрові інструменти використовують для керування віддаленими командами; це підвищує ефективність управління, знижує витрати на поїздки і забезпечує мобільність. Сучасні умови (воєнний стан, мобілізація, міграція) потребують гнучких форм організації праці – дистанційна робота та змішані графіки можуть реалізовуватись через HRIS та платформи LXP.

Відповідність інтегрованому компетентнісному підходу. Ми вже обґрунтовували можливість впровадження інтегрованого компетентнісного підходу, де вимірюються професійні, особистісні, соціальні та цифрові компетентності працівників. У таблиці 2.2 серед завдань HR зазначено «вимірювання ефективності управління людськими ресурсами», що потребує цифрових інструментів для моніторингу задоволеності й залученості персоналу. HRIS та аналітичні модулі дозволяють реалізувати такі вимірювання, забезпечуючи цілісне бачення потенціалу і результативності кадрів.

Впровадження цифрових HR-систем потребує врахування багатьох чинників:

1. Висока вартість та обмежений доступ до ресурсів. Більшість українських промислових підприємств працюють в умовах фінансових обмежень; тому впровадження HRIS і LXP слід здійснювати поетапно: почати з базових модулів кадрового обліку й електронного документообігу,

далі підключати навчальні та аналітичні модулі.

2. Низький рівень цифрової грамотності. У 2.2 ми вже наголошували на старінні робочої сили й браку молодих спеціалістів. Без паралельного розвитку цифрових навичок персоналу HR-технології не дадуть очікуваного ефекту; необхідні системні програми навчання і менторства.

3. Опір змінам та культурні бар'єри. Традиційні вертикальні структури мають слабку культуру довіри й ініціативності; застосування цифрових KPI-систем може викликати опір працівників через контроль. Для успіху цифрових HR-інновацій потрібне поступове впровадження, пояснення користі, інклюзивне планування цілей та зворотний зв'язок.

Підсумовуючи, цифрові HR-платформи (HRIS, LXP, аналітика, системи управління талантами) є доцільними для українських промислових підприємств, оскільки допомагають подолати кадрові дефіцити, підвищити ефективність і створити середовище безперервного розвитку. Водночас їхнє впровадження має відбуватися поетапно, паралельно з підвищенням цифрових компетенцій працівників, розбудовою корпоративної культури довіри та адаптацією процесів до інтегрованого компетентнісного підходу, що обґрунтовано у підрозділах 2.2 і 2.3 дисертації.

2. HR-аналітика й оцінювання ефективності (People Analytics, Performance Management, KPI/OKR).

Провідні міжнародні компанії дедалі більше покладаються на дані та метрики при управлінні персоналом. HR-аналітика (People Analytics) передбачає використання великих даних для прогнозування плинності кадрів, оцінки потенціалу та планування навчання. Так, PwC, Deloitte, Google та інші впроваджують рішення на основі штучного інтелекту, які підвищують точність добору співробітників і оптимізують рішення у сфері кадрів. У свою чергу системи управління результативністю (Performance Management, KPI/OKR) – практики Siemens, Tesla, Bosch – базуються на кількісних і якісних показниках виконання задач. Ці методи формують культуру орієнтації на результат і підвищують дисципліну виконання

завдань. Водночас аналітичний підхід зустрічає виклики: існують ризики зловживань контрольними показниками і реакції персоналу на підвищений рівень нагляду.

Запровадження HR-аналітики та системи оцінювання ефективності (People Analytics, Performance Management, KPI/OKR) на українських промислових підприємствах може стати важливим кроком до підвищення продуктивності та гнучкості, але потребує виваженої поетапної реалізації.

Варто звернути увагу і на потенційні ризики й обмеження, які можуть гальмувати упровадження цих рішень.

Недостатність цифрової грамотності. В умовах сьогодення розвитку цифрових компетенцій працівників поки бракує. Без підготовки персоналу та HR-фахівців аналітичні системи можуть залишитися «мертвим вантажем».

Опір персоналу і культурні бар'єри. Підвищений контроль через KPI та числові метрики може викликати недовіру працівників, особливо в умовах бюрократичних структур. Це відзначено і в описі ризиків у таблицях: під час діджиталізації можуть зростати ризики втрати емоційної прив'язаності до компанії та необхідність формування довірливого середовища.

Вартість і якість даних. Запровадження HR-аналітики потребує інвестицій у IT-інфраструктуру та захист даних. Крім того, без правильної організації збору й очищення інформації аналітичні висновки можуть бути хибними.

Отже, аналітичний HR-підхід із використанням People Analytics, Performance Management та KPI/OKR є доцільним для українських промислових підприємств, оскільки дозволяє підвищити ефективність, прогнозувати кадрові потреби і підкріплює інтегрований компетентнісний підхід, описаний у розділі 2.3. Проте для його успішної реалізації потрібні поетапне впровадження, підвищення цифрової грамотності і зміна корпоративної культури, щоб перехід до аналітичного управління не зустрів відторгнення і справді приніс користь.

3. Розвиток персоналу (дуальна освіта, гейміфікація, менторство).

Міжнародна практика розвитку кадрів тяжіє до проактивного поєднання освіти з практикою, а також до креативних методів навчання і наставництва. Дуальна освіта (запроваджена, зокрема, Bosch, Siemens) поєднує навчання у технічному ВНЗ із виробничою практикою. Це дозволяє готувати молодих фахівців з урахуванням реальних потреб підприємства, збільшуючи їхню готовність працювати з першого дня [15]. Українська промисловість бачить у цьому форматі великий потенціал: розвиток дуальної освіти вже визнано релевантним і перспективним напрямом, особливо в галузях машинобудування і металургії. Гейміфікація HR - застосування ігрових прийомів у навчанні й адаптації (як у IBM, ING) - підвищує залученість співробітників і пришвидшує адаптацію новачків [114]. Наприклад, компанії впроваджують тренінги у форматі квестів або внутрішні навчальні ігри, що робить процес розвитку цікавішим і ефективнішим. Система наставництва, що бере за основу японську модель «senpai-kohei», передбачає передачу знань від старших працівників до молодших.

Результати підрозділів 2.2 і 2.3 дисертації показали, що на українських промислових підприємствах гостро бракує кваліфікованих кадрів: технічні спеціальності й інженерно-технічна освіта непопулярні, а масова міграція й низька оплата праці призводять до плинності персоналу. Наприклад, на окремих машинобудівних підприємствах середній вік працівників перевищує 50 років, частка молоді до 35 років становить лише 9,6 %, а частка пенсіонерів сягає майже 100%. Через такі диспропорції доцільно рекомендувати модернізувати професійно-технічну освіту й запроваджувати програми підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, у тому числі із залученням гнучких форм навчання й інформаційних технологій. Такі передумови роблять доречним впровадження практик розвитку персоналу, поширених у світі: дуальної освіти, гейміфікації і наставництва [47;50;125]. Міжнародні корпорації на кшталт Bosch і Siemens організовують дуальну освіту, поєднуючи навчання у технічному виші з виробничою практикою, що дає можливість підготувати молодих фахівців під конкретні потреби

підприємства та скоротити час адаптації. Враховуючи високий середній вік працівників і низьку частку молоді, дуальні програми для України виглядають перспективними: вони дозволять залучати студентів до роботи ще під час навчання, забезпечувати підприємства молодими кадрами й підвищувати мотивацію залишатися у виробництві після отримання диплома. Гейміфікація в HR, що використовується у провідних компаніях для залучення та мотивації співробітників, передбачає застосування ігрових елементів під час навчання й адаптації (розробка завдань, винагород, досягнень), створюючи цікаву робочу атмосферу й сприяючи досягненню цілей. Такий інструмент може покращити залученість працівників, зменшити опір змінам і підвищити швидкість адаптації молодих спеціалістів; водночас треба враховувати, що не всі види діяльності придатні для «гейміфікації», і є ризик зниження серйозності у ставленні до роботи. Наставництво (менторство), притаманне японській моделі (система «senpai–kohai»), полягає в передачі досвіду від старших працівників до молодших і в розвитку кар'єрних перспектив; у табличному огляді міжнародних практик воно подано як частина «кар'єрного розвитку й наставництва». Для українських підприємств це особливо актуально: дефіцит кваліфікованих кадрів і велика частка людей передпенсійного віку потребують механізмів збереження й передачі знань, формування лояльності та залучення молоді [28;29].

4. Соціальна відповідальність і добробут (ESG, програми well-being).

У міжнародних компаніях до HR-політики все частіше включають елементи соціальної відповідальності і підтримки працівників. ESG-підхід у HR (наприклад, у Volvo, Philips, ABB) означає інтеграцію екологічних, соціальних і управлінських принципів у кадрову політику. Це включає прагнення до гендерної рівності, різноманітності, безпеки праці та зниження екологічного впливу [103]. Така стратегія підвищує репутацію компанії на ринку та довіру колективу. Програми добробуту (well-being) – це комплекс заходів для підтримки фізичного і психологічного здоров'я працівників (практикують Unilever, Siemens). Зокрема, компанії створюють гнучкі

графіки роботи, доступ до спортивних послуг, консультації психологів тощо [80;103].

В українських промислових підприємствах слід розпочинати з поступового впровадження соціальних ініціатив. Основний пріоритет – підвищення безпеки й покращення умов праці: це низьковитратні заходи, які вже дають ефект (згідно з підходами ESG). Також доцільно запроваджувати програми гендерної й соціальної інклюзивності (наприклад, підтримка ветеранів, жінок у технічних спеціальностях) поступово у складі корпоративних соціальних програм. Повна реалізація широкої ESG-стратегії вимагає ресурсів і змін у системі звітності, тому її краще впроваджувати поетапно разом із реформою системи управління. Щодо програм well-being, то навіть скромні на початку ініціативи – наприклад, безкоштовне медичне страхування чи психологічна підтримка співробітників – можуть бути впроваджені практично негайно. Надалі, коли підприємства стабілізуються, програми добробуту можна розширювати, виходячи з можливостей та потреб колективу.

5. Культура безперервного вдосконалення (Kaizen, Ringi, система пропозицій).

Однією з особливостей японської моделі управління є Kaizen – філософія постійного вдосконалення, що спирається на активну участь працівників. У Toyota та Mitsubishi застосовують Kaizen HR і систему «рингі» (пропозицій) – кожен співробітник може вносити ідеї щодо покращення процесів. Це приводить до поступового зростання якості продукції і збільшення залученості колективу. Проте культура Kaizen потребує довіри та згуртованості: затвердження пропозицій від працівників може бути повільнішим, ніж традиційних рішень, і без відповідної корпоративної культури ієрархії це може викликати складнощі.

Впровадження культури безперервного вдосконалення на українських підприємствах слід починати з малих ініціатив. Уже зараз керівники можуть запускати системи пропозицій ідей – наприклад, «скриньки ідей» чи

регулярні збори робочих груп для обговорення поліпшень [74; 108]. Найбільш ефективним це буде в цехах або бригадах, де вже існує сильна командна взаємодія. З часом такі практики потрібно формалізувати: відкрите обговорення проблем та планування змін має стати частиною щоденної роботи. Значною умовою успіху є зміна ментальності: працівники повинні відчувати, що їхні напрацювання цінуються, а менеджери – що вони готові дослухатись до пропозицій [95]. Також необхідно надати час на навчання співробітників принципам якісного удосконалення (вирішення проблем, командна робота тощо), адже культура Kaizen фактично створюється через такі практики. Відповідна спрямованість вимагає також від керівництва делегування частини рішень і заохочення ініціатив, що може стати суттєвою зміною від звичної директивної моделі управління.

У підрозділі 3.2 буде представлено удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України, який узагальнює результати проведеного у 3.1 аналізу міжнародних практик і трансформує їх у системно структуровану модель управління. Запропонований механізм орієнтований на підвищення ефективності кадрової політики промислових підприємств через поєднання цифрових інструментів, аналітичних підходів і людиноцентричних принципів, і передбачає конкретизацію кожного з п'яти проаналізованих напрямів (цифровізація HR-процесів, аналітика, розвиток персоналу, соціальна відповідальність і культура вдосконалення) у вигляді ключових показників ефективності (KPI), що дозволять здійснювати моніторинг результативності HR-процесів й приймати управлінські рішення на основі даних.

3.2. Удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України

Розвиток сучасних промислових підприємств України відбувається в умовах глибоких структурних трансформацій, цифровізації виробничих

процесів і поступового відновлення після кризових явищ воєнного періоду. За таких умов зростає потреба у формуванні нового підходу до управління людськими ресурсами, який би поєднував технологічну ефективність, аналітичну обґрунтованість і людиноцентричний характер кадрової політики. Проведений у попередньому підрозділі 3.1 аналіз міжнародних практик дозволив визначити п'ять базових напрямів розвитку HR-систем - цифровізацію кадрових процесів, аналітику й оцінювання ефективності, розвиток персоналу, соціальну відповідальність і добробут, а також культуру безперервного вдосконалення. Саме ці напрями формують методологічну основу для створення удосконаленого механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств України.

Запропонований механізм покликаний забезпечити перехід від фрагментарного, операційного управління кадрами до інтегрованої системи розвитку людського капіталу, де рішення приймаються на основі даних, а управлінські процеси - підкріплюються цифровими інструментами та системою вимірюваних показників ефективності.

На основі аналізу підрозділу 2.3 дисертації виявлено ключові проблеми, які мають бути покладені в основу моделювання механізму у цьому підрозділі:

- старіння трудових кадрів, міграція молодих фахівців, дефіцит кваліфікованих робітників;
- низький рівень цифрової грамотності працівників і менеджерів;
- відсутність системної HR-аналітики та доказового прийняття рішень;
- формальний характер мотиваційної політики;
- низька залученість персоналу й слабка корпоративна культура;
- відсутність гнучких інструментів оцінки ефективності;
- слабка інтеграція соціальної відповідальності у кадрову політику.

На рис. 3.1 представлено інтегрований механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств.

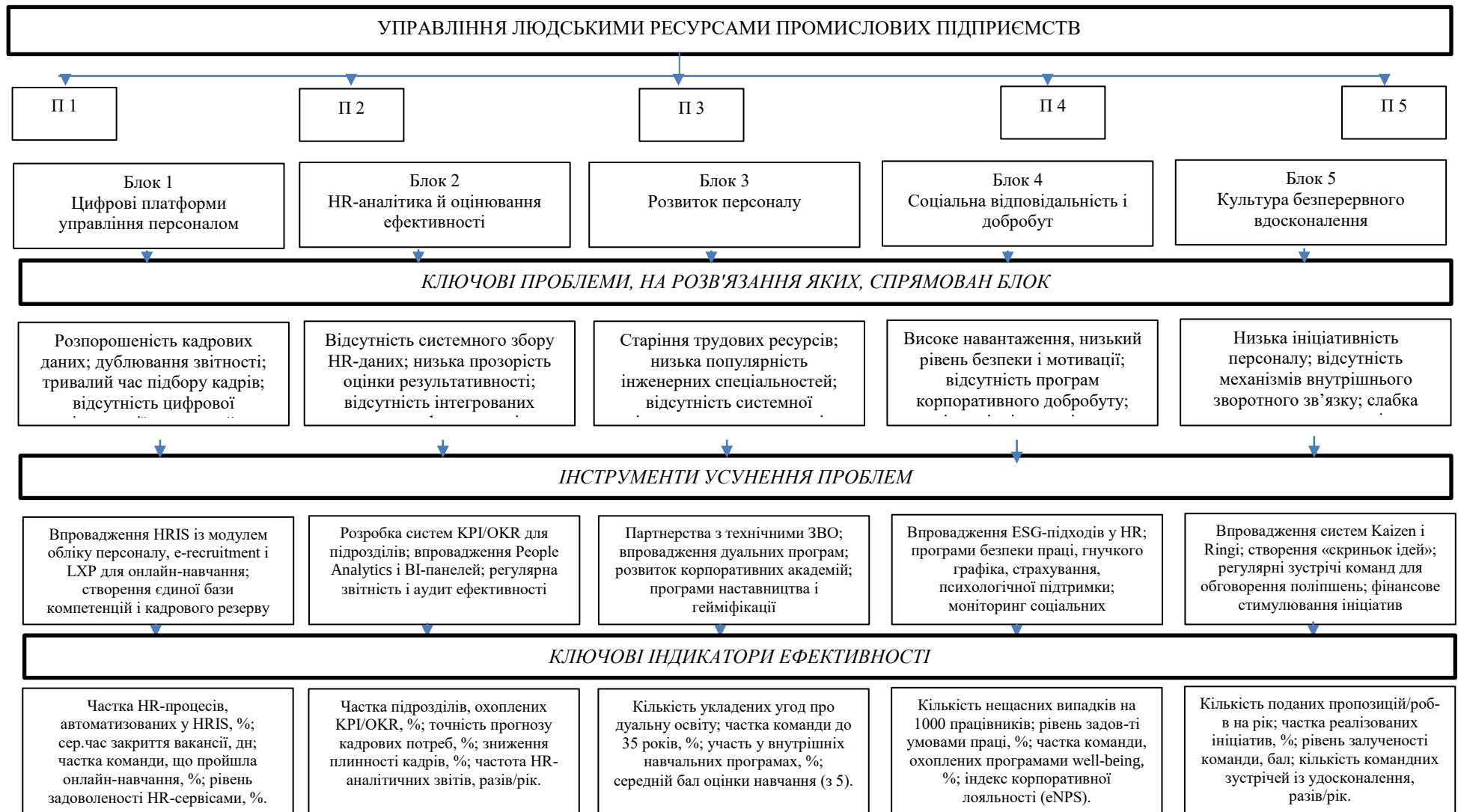


Рис. 3.1 - Інтегрований механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств

Джерело: власна розробка автора

Кожен із п'яти блоків механізму безпосередньо відповідає на проблеми, виявлені в діяльності промислових підприємств: фрагментарність обліку кадрів, відсутність системного моніторингу ефективності, старіння персоналу, дефіцит мотиваційних і соціальних інструментів, а також низьку інноваційну активність працівників. Запропоновані інструменти від цифрових платформ HRIS і систем People Analytics до програм дуальної освіти, ESG-ініціатив і культури Kaizen трансформують управління персоналом із адміністративної функції у стратегічну.

Проаналізуємо кожний блок механізму окремо для досліджуваних підприємств.

Цифрові платформи управління персоналом (HRIS, LXP, Talent Management).

На основі проведеного аналізу поточного стану управління людськими ресурсами на п'яти досліджених підприємствах (ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТзОВ «Радехівський цукор» та ТОВ «Щедро») можна сформулювати конкретні рекомендації щодо впровадження цифрових платформ HRIS, LXP і Talent Management. Наведені нижче пропозиції враховують специфіку кожного підприємства й спрямовані на розв'язання виявлених проблем, зокрема розпорошеності даних, довгого циклу найму, відсутності аналітики й потреби у розвитку компетенцій.

1. ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проблеми: висока плинність кадрів і потреба у швидкому навчанні великої кількості співробітників; відсутність централізованої системи обліку.

Цифрові рішення: упровадити HRIS для автоматизації розрахунку зарплати, обліку робочого часу та планування графіків. Використати LXP як корпоративну академію для онлайн-навчання касирів, менеджерів і керівників магазинів (обслуговування клієнтів, харчова безпека, управління запасами). Встановити систему e-recruitment для скорочення часу закриття вакансій.

Індикатори ефективності: середній час закриття вакансій (ціль –

зменшити з ~30 днів до ≤ 15 днів), рівень задоволеності користуванням HR-системами, частка завершених онлайн-курсів серед персоналу (ціль ≥ 50 %).

2. ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш».

Проблеми: тривалий цикл підбору технічних фахівців; старіння кадрового складу; відсутність системного навчання.

Цифрові рішення: інтегрувати HRIS з модулем e-recruitment, що дозволить електронно погоджувати заявки на вакансії та вести базу кандидатів. Запровадити LXP для навчання операторів та інженерів сучасним виробничим технологіям і забезпечити персоналізовані траєкторії розвитку. Використати Talent Management для формування кадрового резерву та оцінювання компетенцій працівників.

Індикатори ефективності: час закриття вакансій (скоротити на ≥ 30 %), частка працівників до 35 років (збільшити), частка працівників, охоплених навчанням, та оцінювання компетенцій за допомогою системи.

3. ТЗОВ «Радехівський цукор».

Проблеми: сезонність виробництва та необхідність швидко залучати й звільняти працівників; відсутність централізованого кадрового обліку.

Цифрові рішення: впровадити хмарну HRIS, яка забезпечить облік сезонних працівників, автоматизоване табелювання і нарахування заробітної плати. Додати мобільний доступ для реєстрації змін та графіків. Запровадити LXP-курси з охорони праці й технології виробництва, доступні в міжсезоння.

4. ТОВ «Щедро».

Індикатори ефективності: частка працівників, внесених у електронну базу (ціль – 100 %), зниження адміністративних витрат на кадри (≥ 15 %), кількість нещасних випадків (зменшити).

Проблеми: необхідність у якісному навчанню персоналу для підтримання стандартів якості продукції; розрізненість даних про працівників.

Цифрові рішення: реалізувати HRIS для централізації кадрового обліку та інтеграції з виробничими системами. Впровадити LXP, щоб забезпечити

технологічне й якісне навчання працівників (чистота, контроль якості, нові рецептури). Застосувати Talent Management для виявлення й розвитку технологів і лінійних керівників.

Індикатори ефективності: частка автоматизованих HR-процесів (≥ 70 %), зменшення браку продукції, відсоток працівників, які завершили програми з контролю якості (ціль ≥ 80 %).

Загалом цифрові платформи HRIS, LXP та Talent Management дадуть змогу перейти від фрагментарного обліку до інтегрованої системи управління персоналом, забезпечити прозорі кадрові процеси, скоротити час на адміністративні операції, підвищити якість підбору та розвитку працівників і, відповідно, зміцнити конкурентоспроможність досліджених підприємств.

Далі висвітлимо другий напрям – HR-аналітика й оцінювання ефективності (People Analytics, KPI/OKR). Нижче наведено рекомендації для кожної компанії з урахуванням виявлених проблем і вже застосованих інструментів (дані 2.3) та потенціалу їхнього посилення.

1. ТОВ «Сільпо-Фуд».

Проблеми. Висока плинність, особливо серед касирів і продавців; мінімальна аналітика щодо ефективності навчальних програм; відсутність прозорих індикаторів роботи магазинів. Звичайно, компанія використовує систему обліку персоналу та електронне навчання, але показники результативності програм не пов'язані з продуктивністю чи рівнем обслуговування.

Рекомендуємо застосовувати People Analytics для роздрібної мережі. Аналізувати дані продажів, трафіку клієнтів і розкладів роботи для визначення оптимальної кількості співробітників на зміні та впливу навчання на показники магазину. Також доцільно запровадити OKR на рівні магазинів. Наприклад: зменшити плинність у певному магазині до 20 %; збільшити середній чек на 5 %; підвищити NPS (індекс задоволеності клієнтів) на 10 пунктів. Оцінювати виконання квартално. Рекомендуємо також

використати аналітику для адаптації нових працівників. Відстежувати, скільки часу працівники витрачають на навчальні модулі, та корелювати це з результатами оцінювання й швидкістю виходу на планові продажі. На основі даних модернізувати контент курсів.

2. ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш».

Проблеми. Застаріла система оцінювання ефективності виробничих бригад; тривалий підбір спеціалізованих кадрів; відсутність прогнозів щодо виходу на пенсію та резерву кадрів. Хоча компанія вже почала впроваджувати систему HRIS з модулем рекрутингу, але оцінювання персоналу здійснюється у вигляді щорічних атестацій без чітких KPI.

Рекомендації наступні.

- Ввести систему KPI для виробничих бригад. Наприклад: кількість вироблених вагонів на працівника, відсоток браку, час простоїв. Визначити цільові значення і поріг, після якого потрібне втручання HR (навчання або ротація).

- Застосовувати People Analytics для прогнозування компетенцій. Аналізувати дані про вік, стаж, участь у програмах підвищення кваліфікації, щоб планувати, хто може замінити ключових фахівців після виходу на пенсію.

- Впровадити OKR для інженерних команд. Приклад об'єктивних ключових результатів: скорочення циклу проектування вагона на 15 %; освоєння нових типів вагонів; підготовка двох молодих інженерів як резервістів.

3. ТзОВ «Радехівський цукор».

Проблеми. Сезонність виробництва: найм великої кількості робітників на короткий період; відсутність системного аналізу продуктивності сезонних працівників; труднощі контролю травматизму. В компанії вже використовується автоматизований табель обліку робочого часу; немає системи моніторингу виробничої ефективності та безпеки праці.

Рекомендації наступні:

- Запровадити People Analytics для оцінки ефективності сезонних робіт. Аналізувати виробіток, відпрацьовані години, якість продукції та відповідність планам. Це допоможе виявити найрезультативніших працівників і формувати пул «повторників» на наступні сезони.
- Встановити KPI з безпеки і якості. Наприклад: кількість травм/100 працівників; кількість невідповідностей у перевірках. Оцінювати щомісяця та порівнювати між заводами (Радехівський, Козівський, Чортківський тощо).
- Використати OKR для команд управління змінами. Ціль: зменшити відходи на 5 %, скоротити витрати енергії на 10 %, впровадити дві пропозиції щодо автоматизації.

4. ТОВ «Щедро».

Проблеми. Відсутність системної HR-аналітики для оцінки навчання та продуктивності; немає комплексних KPI для технологів та лінійних керівників; висока залежність від досвіду окремих спеціалістів. В компанії вже проводяться регулярні внутрішні навчання й аудит якості продукції, але оцінки їхнього впливу на продуктивність чи зниження браку не роблять. Тому ми рекомендуємо побудувати аналітичну систему для моніторингу якості. Збирати дані про кількість виробленої продукції, відсоток браку, результати лабораторних аналізів та накладати їх на дані про навчання працівників. Визначати, який контент найкраще впливає на зниження браку. Також доцільно сформувати KPI/OKR для технологів: зниження відсотка браку на X пунктів; впровадження нових рецептур; скорочення споживання енергії. Для менеджерів – підвищення продуктивності лінії, скорочення простоїв, розвиток резерву кадрів. Доцільно створити People Analytics-дашборд для керівництва. Це дасть змогу бачити в реальному часі, які підрозділи демонструють найкращу ефективність і де потрібні коригувальні дії.

Отже, в усіх компаніях впровадження People Analytics і системи KPI/OKR має спільну мету – перейти від суб'єктивного оцінювання праці до

прийняття рішень на основі даних. Потрібно інтегрувати HR-дані з фінансовими та виробничими системами, визначити ключові метрики для кожної функції (плинність, час підбору, продуктивність, брак, безпека) і регулярно аналізувати їх. Лише так цифрова трансформація управління людськими ресурсами стане реальним інструментом підвищення ефективності на українських промислових підприємствах.

Нижче подано пропозиції щодо напрямку «Розвиток персоналу» (дуальна освіта, гейміфікація, наставництво) для кожної з п'яти проаналізованих компаній.

1. ТОВ «Сільпо-Фуд».

Як було з'ясовано в попередніх розділах, мережа має найвищий показник плинності кадрів, особливо серед касирів і продавців; молоді співробітники не затримуються через відсутність чіткого розвитку; навчання проводиться, але його вплив на продуктивність майже не відстежується. Вище ми пропонували запровадження HRIS та корпоративної академії для автоматизації рекрутингу й навчання. Тепер додамо інструменти розвитку.

Рекомендації можуть бути наступними:

- Дуальна освіта та партнерства: укласти угоди з торговельно-економічними коледжами та професійно-технічними училищами (наприклад, Київський кооперативний інститут), щоб студенти проходили оплачувану практику в магазинах. Це допоможе формувати кадровий резерв і закривати сезонні вакансії.

- Гейміфікація: в онлайн-академії впровадити короткі мікрокурси (5–10 хвилин) із навичок обслуговування, мерчендайзингу, роботи з ПЗ. Додати змагання «Кращий продавець місяця», де бали за навчання впливають на результати. Це посилить мотивацію касирів і скоротить час адаптації.

- Наставництво: створити позиції «менторів магазинів»: старші касири й адміністратори допомагають новачкам протягом перших 3 місяців. Менторський KPI може включати зменшення кількості помилок новачків та швидкість виходу на плановий оборот. Цей підхід вже згадувався в наших

пропозиціях, але тепер він стає ключовим для розвитку.

2. ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш».

В попередніх розділах ми акцентували увагу на тому, що на підприємстві існує довгий цикл набору інженерно-технічних кадрів, відсутній план наступності, старіння працівників, слабо організоване внутрішнє навчання.

Для розвитку персоналу потрібні наступні кроки:

- Дуальна освіта: укласти угоди з Національною металургійною академією України, Дніпровським національним університетом залізничного транспорту. Студенти 3–4 курсів спільно з підприємством розроблятимуть магістерські проекти (нові види вагонів, оптимізація процесів). Підприємство забезпечує практику, а університет – теоретичну базу; це закриває дефіцит молодих інженерів.

- Гейміфікація: у LXP запровадити тренажери для збирання вагонів, моделювання несправностей; використати VR/AR-технології (сучасні симулятори складання та діагностики). Це зробить навчання цікавим і ефективним; модулі оцінюватимуться за кількістю правильно виконаних завдань.

- Наставництво: створити «інститут наставників» з досвідчених інженерів (фахівців з 20+ років стажу). Кожен наставник бере під опіку 1–2 молодих інженерів; оцінюються за успішність адаптації (час досягнення нормативної продуктивності, кількість аварій). Оскільки це вже згадувалося у 3.2, слід обґрунтувати: саме на цьому підприємстві наставництво має критичне значення для передачі специфічних знань, оскільки технічні програми вузів часто не покривають реалії виробництва.

3. ТОВ «Радехівський цукор».

Ми вказували на те, що на підприємстві робота сезонна, тому основна проблема – швидке навчання й підготовка нових працівників до короткого циклу; вузьке коло фахівців-технологів; необхідність підтримувати сталий рівень безпеки й якості. Для розвитку персоналу пропонуємо:

– Дуальна освіта: співпраця з аграрними коледжами та університетами (Львівський національний аграрний університет, Тернопільський національний технічний університет). Підприємство забезпечує студентам практику у міжсезоння на цукрових заводах (розширено купленими потужностями), водночас університети адаптують курси під потреби Радехівського цукру. Це формує пул працівників, які повертаються щороку.

– Гейміфікація: використовувати мобільні ігрові модулі з охорони праці та технології цукроваріння перед початком сезону; наприклад, «Квест цукровара», де сезонні працівники отримують завдання – правильно налаштувати обладнання, уникнути аварійних ситуацій. Працівники з найкращими результатами отримують додаткові бонуси або стають бригадирами.

– Наставництво: у сезон формувати бригади з ядра постійних працівників, які служать наставниками для сезонних. Наставники відповідають за дотримання технології, порядок на робочих місцях і передавання знань. Це допомагає швидко вводити в курс справи нових людей і зменшує виробничі ризики.

4. ТОВ «Щедро».

Нагадаємо, що підприємство випускає маргарини і жири, працює з високими стандартами якості, але відчуває нестачу системних програм навчання технологів і майстрів; бракує молодих спеціалістів, здатних освоювати нові рецептури.

Вже запропоновані рекомендації варто доповнити наступними інструментами розвитку:

– Дуальна освіта: укласти угоди з Українським державним університетом харчових технологій, Львівським національним університетом ветеринарної медицини та біотехнологій. Студенти за спеціальностями «харчові технології» та «молочна промисловість» проходять стажування на підприємстві, виконуючи дипломні проекти на основі реальних задач (удосконалення рецептур, зменшення енерговитрат). Ті, хто найкраще

зарекомендував себе, отримують робочі місця.

- Гейміфікація: для працівників виробництва – інтерактивні курси з контролю якості, санітарії, роботи з обладнанням. Запровадити «майстер-клас тижня», де технологи змагаються за найкращу ідею покращення процесу або рецептури. Бали за участь перетворюються на матеріальні бонуси.

- Наставництво: створити програми наставництва для молодих технологів: кожного новачка прикріплювати до досвідченого технолога. Також бажано запровадити внутрішній сертифікат «Майстер виробництва», який наставник може видати учневі після певного періоду навчання; це вже пропонувалося в 3.2, але тут наголос робиться на галузевій специфіці (жирові суміші та маргарини).

Розвиток персоналу через дуальні програми, гейміфіковане навчання й формалізоване наставництво дозволить кожній компанії вирішити конкретні кадрові проблеми, виявлені у 2.2 та 2.3: скоротити дефіцит молодих кадрів, підвищити мотивацію і продуктивність працівників, забезпечити передавання досвіду і швидку адаптацію новачків. Кожне з цих рішень пов'язане з цифровими HR-платформами (HRIS/LXP/TMS) і аналітичними інструментами (People Analytics, KPI/OKR), щоб результати розвитку були вимірювані і керовані.

Впровадження політики соціальної відповідальності і корпоративного добробуту в промислових підприємствах є вкрай важливим для стабілізації трудових ресурсів, зниження плинності кадрів і підвищення мотивації персоналу. Аналіз підрозділів у другій частині дисертації засвідчив, що навіть у підприємств з позитивною динамікою кваліфікаційного росту - як-от ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», ТОВ «Радехівський цукор» і ТОВ «Щедро» - залишаються суттєві прогалини у системній підтримці здоров'я, безпеки праці й корпоративної культури ESG. Саме тому четвертий блок механізму HR-управління спрямований на практичне закріплення цих принципів у межах уже впроваджених цифрових та

аналітичних рішень (HRIS, People Analytics, KPI/OKR).

У ТОВ «Сільпо-Фуд», де найвищий показник плинності кадрів серед досліджуваних компаній, першочерговим кроком має стати підвищення якості умов праці. Доцільно модернізувати касові зони, впровадити ергономічні робочі місця й систему швидкого повідомлення про травматизм через HRIS. Для зниження емоційного вигорання персоналу доцільно створити корпоративну «гарячу лінію» психологічної підтримки й запровадити програму well-being із безкоштовними медоглядами. Соціальна складова ESG має базуватись на політиці утилізації харчових відходів, передачі продукції благодійним фондам і відкритих програмах працевлаштування ветеранів та людей з інвалідністю. Важливо інтегрувати показники безпеки й задоволеності працівників у систему KPI та eNPS для відстеження ефекту.

На ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш» основною проблемою є високий рівень виробничих ризиків і дефіцит молодих кадрів. Підприємству рекомендовано впровадити цифрову систему електронних нарядів-допусків, інтегровану в HRIS, що дозволить контролювати дотримання техніки безпеки у режимі реального часу. Додатково потрібно модернізувати засоби індивідуального захисту (респіратори, шоломи, спецодяг) і впровадити тренінги з профілактики професійних захворювань. У межах ESG-підходу доцільно створити програму вторинної переробки металевих відходів і зменшення енергоспоживання. Очікувані результати: скорочення травматизму, зменшення енерговитрат, підвищення безпеки та довіри персоналу до роботодавця.

Для ТзОВ «Радехівський цукор», що має сезонний характер роботи, питання соціального захисту набувають особливої ваги. Підприємству необхідно забезпечити житло та харчування сезонним працівникам, створити цілодобові медичні пункти на заводах і включити страхування від нещасних випадків у контракти. Перед початком сезону доцільно проводити обов'язкові інструктажі з охорони праці, а результати заносити до HRIS. У

межах екологічного блоку ESG пропонується організувати використання відходів буряка для виробництва біопалива й запуск програм «Від поля до столу» з підтримкою соціальних ініціатив у громадах - ремонт шкіл, дитячих майданчиків, спортивних об'єктів. Це підвищить лояльність працівників і забезпечить повернення сезонних кадрів у наступних циклах.

У ТОВ «Щедро» соціальна відповідальність має бути зосереджена на формуванні безпечного й здорового середовища праці у харчовому виробництві. Доцільно запровадити медичне страхування для всіх категорій працівників, створити програми профілактики професійних захворювань і встановити системи очищення повітря у цехах. Показники безпеки варто включити до KPI та OKR керівників. В екологічному аспекті ESG компанії слід перейти на сертифіковану сировину (RSPO-пальмова олія), скоротити використання пластикової упаковки та впровадити сортування відходів. Соціальні програми мають охоплювати підтримку жінок у технічних спеціальностях і працевлаштування ветеранів. Результатом стане зниження виробничих ризиків, зростання репутаційної цінності бренду і підвищення довіри працівників.

Таким чином, запропоновані заходи формують практичний контур реалізації ESG та well-being на рівні промислових підприємств

Логічним продовженням цієї системи є впровадження принципів Kaizen, Ringi та системи пропозицій, які перетворюють підприємства на організації, що безперервно навчаються й удосконалюються.

Для ТОВ «Сільпо-Фуд», де аналіз засвідчив високу плинність кадрів і перевантаження персоналу, культура Kaizen має стати інструментом стабілізації HR-показників. У торговельних залах доцільно впровадити Kaizen-дошки - відкриті стенди з пропозиціями щодо поліпшення сервісу, зменшення черг і втрат товару, а також створити ротаційні Kaizen-дні, коли адміністратори й касири тимчасово змінюються ролями для виявлення вузьких місць. Ringi-формуляри для ініціатив (нові акції, плани, логістичні зміни) дадуть змогу стандартизувати процес ухвалення рішень та

фіксувати їх у HRIS. Такі дії сприятимуть зниженню операційних витрат, скороченню плинності й зміцненню залученості працівників до корпоративного розвитку.

На ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш», де існує проблема дефіциту молодих кадрів і підвищених виробничих ризиків, культура безперервного вдосконалення повинна стати складовою технічної політики. Конкурс «Ідея за кресленням» дозволить щомісяця генерувати пропозиції щодо вдосконалення технологій збирання та зменшення браку, а Ringi-процес через HRIS забезпечить швидке погодження технічних змін і підзвітність відповідальних осіб. Додатково Kaizen-гуртки безпеки, що працюватимуть у кожній зміні, збиратимуть пропозиції щодо підвищення безпеки, результати яких інтегруватимуться у People Analytics. Це сприятиме зниженню простоїв і формуванню кадрового резерву з молодих спеціалістів.

На підприємстві ТзОВ «Радехівський цукор», де домінує сезонна зайнятість і відсутні сталі соціальні гарантії, Kaizen має адаптуватися до циклічного характеру виробництва. Перед початком сезону переробки буряка доцільно проводити сезонні Kaizen-сесії для аналізу помилок попереднього періоду та планування покращень. Просту систему пропозицій (скриньки ідей та короткі обговорення наприкінці зміни) слід пов'язати з матеріальним або контрактним заохоченням - гарантією повторного працевлаштування наступного року. Ringi-формалізація інвестиційних пропозицій у цифровому форматі дозволить фіксувати кожну ініціативу в HRIS і забезпечить її розгляд керівництвом. Очікуваний результат - стабілізація персоналу, скорочення витрат на набір і підвищення енергоефективності.

Для ТОВ «Щедро», де відсутня системна робота з вдосконалення рецептур і виробничих процесів, ключовим напрямом стане створення Kaizen-лабораторії, що об'єднає технологів, маркетологів і виробничників у єдиний простір експериментів із рецептурами й процесами. Для лінійних працівників передбачено систему щотижневих пропозицій і преміювання найкращих ідей, а Ringi-реєстр змін рецептур забезпечить контроль і

відповідальність за кожну модифікацію технологічної карти. Такі дії посилять стандарти якості, зменшать виробничі втрати і підвищать конкурентоспроможність бренду.

Таким чином, у межах розробленого удосконаленого механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств всі заходи Kaizen, Ringi і системи пропозицій інтегруються у цифровий HR-контур підприємств. Усі ідеї, реалізації і результати фіксуватимуться у HRIS, аналізуватимуться через People Analytics і впливатимуть на KPI/OKR працівників і підрозділів. Це створить саморегульовану систему постійного навчання, в якій соціальна активність, професійна компетентність і управлінська ефективність поєднуються в єдину культуру безперервного вдосконалення, що безпосередньо підвищує стійкість і продуктивність досліджуваних промислових підприємств.

3.3. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємства з використанням інноваційних технологій

Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій передбачає розроблення комплексного підходу до підвищення результативності діяльності підприємств через інтеграцію сучасних цифрових і аналітичних інструментів у сфері HR-менеджменту. На цьому етапі дослідження акцент робиться не лише на описі впроваджуваних технологічних напрямів, а й на оцінюванні економічної й організаційної ефективності їх реалізації.

Запропонований підхід базується на послідовності етапів:

1. Визначення вихідних показників фінансово-економічного та кадрового стану підприємств;
2. Розрахунок коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами до впровадження інновацій;

3. Моделювання зміни цих коефіцієнтів під впливом кожного з п'яти напрямів;

4. Кількісна оцінка очікуваного ефекту (економічного, соціального, організаційного);

5. Визначення оптимальної послідовності впровадження напрямів залежно від ресурсного потенціалу та стану HR-системи кожного підприємства.

Для подальшої оцінки впливу впроваджуваних напрямів підвищення ефективності управління людськими ресурсами необхідно проаналізувати вихідний стан ключових економічних і кадрових показників досліджуваних промислових підприємств. Саме ці показники становлять базу для розрахунку коефіцієнтів ефективності (продуктивності праці, рентабельності, плинності кадрів, рівня інвестицій у персонал та ефективності HR-витрат) і визначення потенційного ефекту від реалізації управлінських заходів.

Таблиця 3.1 відображає динаміку фінансових і кадрових показників за 2019-2024 рр. для кожного підприємства, що дозволяє відстежити зміни у виручці, витратах, прибутковості, чисельності персоналу й інвестиціях у людський капітал, а також використати ці дані як вихідну базу для моделювання прогностичних коефіцієнтів ефективності після впровадження інноваційних HR-напрямів.

Наведені дані відображають динаміку фінансових і кадрових показників досліджуваних промислових підприємств, що дозволяє зробити висновок про неоднорідність їх розвитку та різний ступінь стійкості в управлінні людськими ресурсами.

Високі коливання чистого доходу, собівартості й прибутковості свідчать про вплив як зовнішніх ринкових чинників, так і внутрішньої ефективності HR-систем. Для переходу від описового аналізу до кількісної оцінки ефекту впровадження інноваційних напрямів у сфері управління персоналом необхідно здійснити розрахунок відносних показників, які дають можливість порівняти ефективність між підприємствами різного масштабу та

специфіки діяльності.

Таблиця 3.1

**Динаміка фінансових і кадрових показників за 2019-2024 рр. для
досліджуваних підприємств**

Підприємство	Рік	Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	Валовий прибуток / збиток (тис. грн)	Чистий прибуток / збиток (тис. грн)	Кількість працівників (осіб)	Витрати на оплату праці (тис. грн)	Відрахування на соціальні заходи (тис. грн)	Інтегральна оцінка людських ресурсів
ТОВ «Сільпо-Фуд»	2019	51842,5	39797,9	12044,6	-943,6	26731	171,6	33,9	2318,75
	2020	62446,7	47340,6	15106,1	289,6	34192	221,3	41,6	2340,75
	2021	64402,6	47249,9	17152,7	-3114,2	39431	5723,8	1272	2362,25
	2022	72784,2	52182,9	20601,3	-1846,2	42935	6701,1	1494,6	2147,75
	2023	69990,6	50815,4	19175,2	-7632,3	33390	5192,2	1169,7	2148,50
	2024	84728	60419,5	24308,5	-1850,9	29514	5808	1287,6	2106,75
ТОВ «ТАС Дніпрового нмаш»	2019	2757,3	2508,2	249,1	151,6	1833	275,6	60,4	290,55
	2020	2822,6	2437,6	3850	413,6	2183	364,8	78,2	305,38
	2021	1004,4	1044,7	-40,3	-117,3	1681	201,8	42,9	300,70
	2022	62,5	663,5	-38,2	-111,3	1148	162,6	35,5	310,78
	2023	110,9	978,2	130,5	48,6	876	122,8	26,8	300,48
	2024	1077,4	962,8	114,6	49,2	766	142,4	31	291,63
ТОВ «Радехівський цукор»	2019	3107,2	2878,6	228,6	-1,2	525	232,6	48,9	148,33
	2020	3255,2	3060,2	195	-104,3	647	183,6	37,8	177,38
	2021	3004,4	2358,9	645,5	193,6	448	127,2	27	139,88
	2022	4053,6	2789,8	1263,8	798,9	399	141,9	29,6	159,25
	2023	6989,6	5068,8	1920,8	1122,7	496	179,1	43,9	179,13
	2024	10662,7	8182,1	2480,6	1204,7	818	380,8	91,2	223,25
ТОВ «Щедро»	2019	4315,9	3557,4	758,5	-8,6	1792	375,4	55,8	18,63
	2020	4354	3391,2	962,8	-23,1	1699	359,5	54,6	22,88
	2021	3578,9	2959,4	619,5	-218,1	1675	356,2	56,8	30,38
	2022	4287,6	3690,5	597,1	-211,2	1458	327,6	57,5	65,88
	2023	4861,4	3462,2	1399,2	271,9	1486	331,9	58,5	87,88
	2024	5166,6	3533,8	1632,8	105,3	1453	418,9	70,2	96,38

Джерело: розраховано на основі [89-92]

Саме тому на наступному етапі проведено розрахунок коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами, що відображають рівень продуктивності праці, рентабельності, стабільності кадрового складу, інтенсивності інвестування у персонал та ефективності використання фонду

оплати праці. Визначення цих коефіцієнтів забезпечує перехід до моделювання впливу впроваджуваних інноваційних технологій (HRIS, People Analytics, Development, ESG-підходів і системи Kaizen) на ключові результати діяльності підприємств.

Для забезпечення комплексної оцінки результативності управління людськими ресурсами на промислових підприємствах проведено розрахунок низки узагальнюючих коефіцієнтів, що дають змогу кількісно оцінити ефективність використання трудового потенціалу та інтенсивність інвестицій у персонал. Вибір цих показників обґрунтований їхньою універсальністю, можливістю порівняння між підприємствами різного масштабу й прямим зв'язком із економічними результатами діяльності.

Розрахунок здійснювався за наступними формулами:

1. Продуктивність праці визначає обсяг чистого доходу від реалізації продукції, який припадає на одного працівника:

$$LP = \frac{NR}{N} \quad (3.1)$$

де:

LP – продуктивність праці, %

NR – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн;

N – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Рентабельність праці - характеризує співвідношення чистого прибутку до витрат на оплату праці й показує, скільки прибутку (або збитку) отримує підприємство на кожну гривню заробітної плати:

$$LR = \frac{NP}{LC} \quad (3.2)$$

де:

LR – рентабельність праці, %

NP - чистий прибуток (збиток), тис. грн;

LC - витрати на оплату праці, тис. грн.

Коефіцієнт плинності людських ресурсів - відображає частку працівників, які вибули протягом року, у середньообліковій чисельності персоналу:

$$TR = \frac{E_{out}}{N} * 100\% \quad (3.3)$$

де:

TR – коефіцієнт плинності людських ресурсів;

Eout - кількість працівників, що вибули протягом року, осіб;

N - середньооблікова чисельність працівників, осіб.

Рівень вкладень у персонал - відображає частку витрат на оплату праці та соціальні відрахування у загальному чистому доході. Такий показник інтерпретується як індикатор соціально-економічної орієнтації підприємства на розвиток людських ресурсів, тобто співвідношення між створеним доходом і ресурсами, спрямованими на підтримку працівників:

$$IP = \frac{LC+SC}{NR} * 100\% \quad (3.4)$$

де:

IP – рівень інвестицій у людські ресурси;

LC - витрати на оплату праці, тис. грн.

SC - відрахування на соціальні заходи, тис. грн;

NR – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн/

Ефективність HR-витрат - відображає співвідношення між валовим прибутком підприємства та витратами на оплату праці, тобто показує, скільки гривень валового прибутку припадає на кожну гривню фонду оплати праці:

$$HRE = \frac{GP}{LC} * 100 \quad (3.5)$$

де:

HRE – ефективність HR-витрат, %

GP - валовий прибуток (збиток), тис. грн;

LC - витрати на оплату праці, тис. грн.

Отримані значення дають змогу оцінити рівень використання людських ресурсів, ступінь рентабельності праці, інтенсивність інвестування у персонал і загальну ефективність функціонування HR-системи підприємств. Ці показники також слугують вихідними змінними для подальшого моделювання впливу п'яти інноваційних напрямів розвитку системи управління персоналом на результати господарської діяльності. В табл. 3.5 подано розраховані коефіцієнти ефективності управління людськими ресурсами на досліджуваних промислових підприємствах за 2019-2024.

Проведений розрахунок коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами (табл. 3.2) дозволив визначити суттєві відмінності у рівні використання трудового потенціалу й результативності HR-систем досліджуваних підприємств.

У динаміці 2019-2024 рр. спостерігається тенденція до підвищення продуктивності праці на більшості підприємств, що свідчить про поступове зростання віддачі від персоналу, однак рентабельність праці залишається нестабільною: на окремих підприємствах фіксуються від'ємні значення, що зумовлено значними витратами на забезпечення виробничих процесів та впливом зовнішніх економічних ризиків.

Плинність кадрів є однією з найуразливіших характеристик: високі показники у 2021–2023 рр. (особливо на ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш») свідчать про кадрову нестабільність у період трансформацій та кризових явищ. Водночас підприємства харчової галузі («Сільпо-Фуд», «Щедро», «Радехівський цукор») демонструють більш помірну динаміку плинності, що вказує на відносно стабільну кадрову політику.

Таблиця 3.2

**Розраховані коефіцієнти ефективності управління людськими
ресурсами на досліджуваних промислових підприємствах
за 2019–2024 рр.**

Підприємств о	Рік	Продуктивні сть праці (тис. грн/осіб)	Рентабельніст ь праці	Плинніст ь кадрів (%)	Рівень інвестиці й у персонал (%)	Ефекти вність HR- витрат
ТОВ «Сільпо- Фуд»	2019	1,94	–5,50	8,41	0,40	70,19
	2020	1,83	1,31	8,14	0,42	68,26
	2021	1,63	–0,54	8,05	10,86	3,00
	2022	1,70	–0,28	5,85	11,26	3,07
	2023	2,10	–1,47	35,07	9,09	3,69
	2024	2,87	–0,32	19,56	8,37	4,19
ТОВ «ТАС Дніпровагон маш»	2019	1,50	0,55	8,89	12,19	0,90
	2020	1,29	1,13	4,99	15,69	10,55
	2021	0,60	–0,58	42,59	24,36	–0,20
	2022	0,05	–0,68	63,76	316,96	–0,23
	2023	0,13	0,40	50,91	134,90	1,06
	2024	1,41	0,35	35,51	16,09	0,80
ТОВ «Радехівськи й цукор»	2019	5,92	–0,01	16,76	9,06	0,98
	2020	5,03	–0,57	18,39	6,80	1,06
	2021	6,71	1,52	56,47	5,13	5,07
	2022	10,16	5,63	34,59	4,23	8,91
	2023	14,09	6,27	23,59	3,19	10,72
	2024	13,04	3,16	14,18	4,43	6,51
ТОВ «Щедро»	2019	2,41	–0,02	6,31	9,99	2,02
	2020	2,56	–0,06	9,42	9,51	2,68
	2021	2,14	–0,61	6,69	11,54	1,74
	2022	2,94	–0,64	21,67	8,98	1,82
	2023	3,27	0,82	8,34	8,03	4,22
	2024	3,56	0,25	10,12	9,47	3,90

Джерело: розрахунки автора на основі табл. 3.4

Рівень вкладень у персонал залишається низьким на більшості підприємств, що обмежує можливості розвитку людського капіталу. Найвищі значення спостерігаються на підприємствах із більшими обсягами виробництва та чисельністю персоналу, проте ці витрати мають переважно

обов'язковий характер і не завжди трансформуються в ефективні інвестиції у розвиток компетенцій.

Ефективність HR-витрат має найбільш контрастні значення - від негативних (у кризові роки) до високих (у роки фінансової стабільності), що свідчить про чутливість цього показника до зміни прибутковості підприємств. Загалом виявлено, що найбільш стійку позитивну динаміку демонструють підприємства з розвиненішими організаційними структурами та цифровими елементами управління, що підтверджує залежність HR-ефективності від рівня інноваційності управління.

Отримані результати становлять вихідну базу для моделювання впливу інноваційних напрямів розвитку системи управління персоналом. На наступному етапі дослідження здійснюється оцінювання потенційних змін у розрахованих коефіцієнтах ефективності після впровадження п'яти стратегічних напрямів удосконалення HR-систем: HRIS, People Analytics, Development, ESG-підходів і системи Kaizen.

На основі проведених розрахунків коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами було здійснено моделювання зміни їх значень після впровадження інноваційних напрямів удосконалення HR-систем на досліджуваних промислових підприємствах. Метою моделювання є кількісне визначення потенційного ефекту від інтеграції сучасних технологічних і управлінських рішень у сферу управління персоналом, а також оцінка очікуваного приросту продуктивності праці, стабільності кадрів і ефективності використання трудових витрат.

У межах моделі передбачається впровадження п'яти стратегічних напрямів:

1. HRIS (Human Resource Information System) - цифровізація кадрових процесів, автоматизація обліку та управління персоналом;
2. People Analytics - застосування аналітичних інструментів для прийняття рішень на основі даних;
3. Development - розвиток компетенцій, навчання та формування

кадрового резерву;

4. ESG-підходи - інтеграція принципів соціальної відповідальності, екологічності та корпоративної етики у HR-стратегію;

5. Kaizen - впровадження концепції безперервних удосконалень у трудових процесах і культурі організації.

Для оцінки впливу цих напрямів використано сценарне моделювання, що передбачає визначення мультиплікативного ефекту кожного напрямку на окремі показники ефективності, розраховані раніше. Кожен коефіцієнт (продуктивність, рентабельність, плинність, рівень вкладень у персонал та ефективність HR-витрат) було скориговано на прогнозний коефіцієнт зміни, який відображає очікувану еластичність показника під впливом інновацій.

Сценарне планування побудовано за принципом поступового посилення взаємодії напрямів, що дозволяє визначити як окремий, так і сукупний ефект від упровадження цифрових та організаційних інновацій у сфері HR-менеджменту.

Результатом цього етапу є таблиця прогнозних коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами на досліджуваних підприємствах після реалізації зазначених напрямів, що слугує основою для подальшої оцінки економічного ефекту і визначення пріоритетних шляхів підвищення результативності HR-систем.

Для побудови сценарного прогнозування змін показників ефективності управління людськими ресурсами було необхідно визначити базовий рік, що відображає поточний стан без впливу інноваційних інтервенцій.

Саме тому за початкову точку розрахунків обрано 2024 рік, у якому досліджувані підприємства ще не впроваджували систем HRIS, People Analytics, програм розвитку персоналу, ESG-ініціатив чи підходів Kaizen.

Такий підхід дозволяє вважати отримані значення 2024 р. «нульовим рівнем ефективності» (LP_0 , LR_0 , TR_0 , PI_0 та HRE_0), відносно якого здійснюється подальше моделювання приросту показників.

У таблиці 3.3 подано обґрунтування вибору мультиплікативних

коефіцієнтів, що враховують очікуваний вплив кожного з п'яти напрямів інноваційного розвитку на продуктивність, рентабельність, кадрову стабільність, інвестиційність у людські ресурси та ефективність HR-витрат.

Таблиця 3.3

Обґрунтування вибору мультиплікативних коефіцієнтів для моделювання впливу інноваційних напрямів на ефективність управління людськими ресурсами промислових підприємств

№	Показник	Мотивування вибору коефіцієнта
1	Продуктивність праці (LP)	У модель закладено зростання продуктивності на 55 %. Поетапно це відповідає: - HRIS: систематичний огляд HRIS показує, що впровадження HRIS підвищує продуктивність праці на близько 29 % і покращує операційну ефективність на 26 % [27]. - Development: програми підвищення кваліфікації здатні збільшити продуктивність персоналу на 15–25 %; у розрахунках прийнято 15 %. - ESG-підходи: компанії, що впроваджують ESG, мають задоволеність працівників на 14 % вищу і на 22 % більшу прихильність до роботодавця, тому прийнято 5 % позитивного ефекту на продуктивність. - Kaizen: виробники з впровадженням структурованих програм Kaizen отримують ефективність, що зростає на 15–30 %, а деякі підприємства повідомляють про 37 % зростання продуктивності [13]. Для моделі взято 10 %. Добуток $(1 + 0,29) \times (1 + 0,15) \times (1 + 0,05) \times (1 + 0,10) = 1,55$
2	Рентабельність праці (LR)	Якщо 2023 р. компанія прибуткова ($LR_0 \geq 0$), рентабельність зростає на 17 % тобто: $LR_{\text{new}} = LR_0 \times 1,17 \quad (3.6)$ Це відповідає підвищенню продуктивності, скороченню витрат на HR і зменшенню браку: - HRIS покращує операційну ефективність на 26 %; - навчання підвищує результативність на 15 %; - Kaizen дозволяє зменшити дефекти на 65–79 %; У сукупності це дає приблизно 17 % приросту прибутку на одиницю витрат. Якщо $LR_0 < 0$, модель передбачає зменшення збитковості, тобто: $LR_{\text{new}} = LR_0 \times 0,83 \quad (3.7)$ (тобто 17 % скорочення збитку).

Продовження табл. 3.3

№	Показник	Мотивування вибору коефіцієнта
3	Плинність кадрів (TR)	Використано People Analytics, який дозволяє знизити кадрову плинність на близько 30 %. Дослідження показують, що застосування аналітики талантів сприяє скороченню плинності на 30 % [27]. Тому: $TR_{\text{new}} = TR_0 \times 0,70. \quad (3.8)$
4	Рівень вкладень у персонал (IP)	Показник IP оцінює частку соціальних відрахувань у чистому доході. ESG-ініціативи роблять акцент на соціальній відповідальності й добробуті працівників, що стимулює роботодавців збільшувати інвестиції в людські ресурси. З огляду на те, що компанії з розвиненою ESG-культурою мають на 14 % вищу задоволеність та на 22 % вищу прихильність працівників, прийнято, що інвестиції у персонал зростуть на 20 %. Тому: $IP_{\text{new}} = IP_0 \times 1,20. \quad (3.9)$
5	Ефективність HR-витрат (HRE)	Показник HRE відображає, наскільки ефективно компанія отримує прибуток на кожен гривню, витрачену на персонал. Застосування HRIS і Kaizen підвищує ефективність операцій на 26 % та 15–30 % відповідно, а навчання збільшує продуктивність на 15 %. Прийнято сумарний ефект 33 % (1,33). Тобто: $HRE_{\text{new}} = HRE_0 \times 1,33. \quad (3.10)$

Джерело: складено автором на основі аналізу джерел: [144;146;151;158;163]

Розрахунок проводиться для кожної компанії окремо: спочатку обчислюються базові показники (наприклад, продуктивність праці у 2023 р. визначається як чистий дохід, поділений на середню чисельність персоналу), потім до отриманого значення застосовується відповідний коефіцієнт. Як результат, формується прогнозна таблиця (табл. 3.4), що демонструє, як інноваційні напрями можуть змінити ефективність управління людськими ресурсами на досліджуваних підприємствах.

Порівняння прогнозних показників після впровадження інновацій із базовим рівнем 2024 р. дозволяє оцінити відхилення, а також виявити потенційний приріст чи зменшення. У таблиці нижче наведено розраховані значення для кожного підприємства: базові (2024 р.), прогнозні (після впровадження п'яти напрямів) і абсолютні і відносні відхилення.

Таблиця 3.4

Прогнозні значення коефіцієнтів ефективності управління людськими ресурсами після впровадження інноваційних напрямів (база – 2024 р.)

Підприємство	Показник	2024 р. (база)	Прогнозне значення	Абсолютне відхилення	Відхилення, %
ТОВ «Сільпо-Фуд»	Продуктивність праці (LP)	2,87	4,45	+1,58	+55 %
	Рентабельність праці (LR)	–0,32	–0,27	+0,05 (зменшення збитку)	+17 %
	Плинність кадрів (TR)	19,56	13,69	–5,87	–30 %
	Рівень вкладень у персонал (IP)	1,52	1,82	+0,30	+20 %
	Ефективність HR-витрат (HRE)	4,18	5,56	+1,38	+33 %
ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш»	Продуктивність праці (LP)	1,41	2,19	+0,78	+55 %
	Рентабельність праці (LR)	0,35	0,41	+0,06	+17 %
	Плинність кадрів (TR)	35,54	24,88	–10,66	–30 %
	Рівень вкладень у персонал (IP)	2,88	3,46	+0,58	+20 %
	Ефективність HR-витрат (HRE)	0,80	1,06	+0,26	+33 %
ТОВ «Радеківський цукор»	Продуктивність праці (LP)	13,04	20,21	+7,17	+55 %
	Рентабельність праці (LR)	3,16	3,70	+0,54	+17 %
	Плинність кадрів (TR)	14,18	9,93	–4,25	–30 %
	Рівень вкладень у персонал (IP)	0,86	1,03	+0,17	+20 %
	Ефективність HR-витрат (HRE)	6,52	8,68	+2,16	+33 %
ТОВ «Щедро»	Продуктивність праці (LP)	3,56	5,52	+1,96	+55 %
	Рентабельність праці (LR)	0,25	0,29	+0,04	+17 %
	Плинність кадрів (TR)	10,12	7,08	–3,04	–30 %
	Рівень вкладень у персонал (IP)	1,36	1,63	+0,27	+20 %
	Ефективність HR-витрат (HRE)	3,90	5,19	+1,29	+33 %

Джерело: розрахунки автора на основі табл. 3.4-3.6

Отже, можна побачити, що ТОВ «Сільпо Фуд» має відносно низьку початкову продуктивність праці (2,87 тис. грн/осіб) через трудомісткий роздрібний бізнес. Після впровадження інноваційних напрямів вона, за моделлю, зросте до 4,45 тис. грн/осіб; абсолютна різниця становить +1,58 тис. грн/осіб (+55 %). Приріст очікується завдяки поєднанню HRIS, розвитку персоналу та концепції Kaizen, яка, як показують огляди, дозволяє підвищити ефективність на 15–30 % [163]. Рентабельність праці, навіть залишаючись від'ємною, покращиться: збиток на одиницю витрат зменшиться з –0,32 до –0,27; це +0,05 пунктів (–17 % збитку), що свідчить про поступове наближення до беззбиткового рівня.

Кадрова плинність у мережі магазинів за прогнозом скоротиться з 19,56 % до 13,69 % (–5,87 пунктів; –30 %), що зменшує навантаження на HR-служби і витрати на підбір персоналу. Рівень вкладень у персонал зростає з 1,52 % до 1,82 %, тобто +0,30 пунктів (+20 %) – компанія посилюватиме соціальні програми та підтримку співробітників, що відповідає трендам ESG, за якими компанії з високими ESG-показниками демонструють вищу задоволеність працівників [163]. Показник ефективності HR-витрат зростає з 4,18 до 5,56 (+1,38; +33 %), відображаючи більший валовий прибуток на кожну гривню, витрачену на оплату праці. Загалом, «Сільпо Фуд» за рахунок цифровізації, навчання і ESG-ініціатив очікує відчутний прогрес у продуктивності й кадровій стабільності, що дозволить краще контролювати витрати на персонал і підвищити конкурентоспроможність.

ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш». На 2024 р. вагонобудівне підприємство мало відносно низьку продуктивність праці – лише 1,41 тис. грн/особу, хоча після кризового 2021 р. показник поступово зростає. Прогноз показує, що завдяки цифровізації (HRIS), запровадженню програм розвитку персоналу й концепції Kaizen він може зрости до 2,19 тис. грн/особу; абсолютне відхилення становить +0,78 тис. грн/особу (+55 %). Таке підвищення корелює з дослідженнями, за якими впровадження HRIS і програм навчання підвищує

продуктивність на 29 % та 15–25 % відповідно [163].

У 2024 р. компанія генерувала невисоку, але позитивну рентабельність праці (0,35 грн прибутку на 1 грн витрат). Після застосування технологій і Kaizen прогнозна рентабельність зросте до 0,41, що означає +0,06 (+17 %). Хоч абсолютний приріст невеликий, це свідчить про підвищення операційної ефективності за рахунок зменшення браку й оптимізації HR-витрат.

Серед найбільших проблем для «Дніпровагонмашу» є висока текучість кадрів – 35,54 % у базовому році, спричинена скороченнями та нестабільною роботою. Моделювання передбачає, що впровадження People Analytics дозволить зменшити плинність до 24,88 % (–10,66 пунктів, або –30 %); дослідження підтверджують, що аналітика талантів може скорочувати плинність приблизно на 30 % . Це зменшить витрати на підбір і адаптацію і стабілізує кадровий склад.

Рівень вкладень у персонал прогнозно підвищиться з 2,88 % до 3,46 % (+20 %), що відображає більшу частку соціальних відрахувань у доході. Показник ефективності HR-витрат, що характеризує віддачу від інвестицій у персонал, зросте з 0,80 до 1,06 (+0,26; +33 %). Таким чином, після впровадження інновацій підприємство очікує істотне покращення продуктивності та скорочення плинності при невеликому зростанні рентабельності й ефективності використання фонду оплати праці.

Цукровий завод ТОВ «Радехівський цукор» у 2024 р. вже демонстрував високу продуктивність праці (13,04 тис. грн/особу) і прибуткову діяльність (рентабельність праці 3,16). За рахунок модернізації HR-процесів, навчання персоналу й безперервних удосконалень Kaizen прогнозний рівень продуктивності може досягти 20,21 тис. грн/особу, тобто +7,17 тис. грн/особу (+55 %). Високий базовий рівень дозволяє підприємству краще скористатися потенціалом HRIS і програм розвитку, що підтверджено дослідженнями про зростання продуктивності завдяки HR-технологіям.

Рентабельність праці прогнозовано зросте з 3,16 до 3,70 (+0,54; +17 %), адже поєднання цифровізації та Kaizen зменшує простої, браку й підвищує

вихід готової продукції. Плинність кадрів, яка у 2024 р. становила 14,18 %, завдяки People Analytics очікувано скорочується до 9,93 % (–4,25 пунктів або –30 %). Це допоможе зберегти кваліфіковані кадри в умовах сезонної роботи і конкуренції на ринку праці.

Показник вкладень у персонал (частка соціальних відрахувань у доходи) зростає з 0,86 % до 1,03 % (+20 %), що свідчить про більше фінансування програм підтримки працівників і впровадження ESG-принципів. Ефективність HR-витрат (валовий прибуток на 1 грн витрат на оплату праці) підніметься з 6,52 до 8,68 (+2,16; +33 %), демонструючи, що кожна інвестована гривня приносить більше прибутку. У сукупності підприємство отримає значний приріст продуктивності та стійкості персоналу, залишаючись одним із лідерів за показниками ефективності в галузі.

У базовому 2024 році «Щедро» – виробник соусів і харчових продуктів мав середню продуктивність праці (3,56 тис. грн/особу) і помірну рентабельність (0,25). Впровадження HRIS, програм розвитку, ESG-ініціатив та Kaizen дає можливість підвищити продуктивність до 5,52 тис. грн/особу, що становить +1,96 тис. грн/особу (+55 %). Цей приріст узгоджується з даними досліджень: системи HRIS та програми навчання спільно можуть забезпечити підвищення продуктивності на 55 % [163].

Рентабельність праці, яка у 2024 р. становила 0,25, прогнозно збільшується до 0,29 (+0,04; +17 %); хоча приріст невеликий, він свідчить про кращу ефективність витрат на персонал. Плинність кадрів, яка була 10,12 %, знижується до 7,08 % (–3,04 пункти або –30 %), що відповідає дослідженим результатам зниження плинності під впливом People Analytics.

Рівень вкладень у персонал (соціальні відрахування/дохід) зростає з 1,36 % до 1,63 % (+20 %) – це наслідок впровадження ESG-культури, яка стимулює інвестиції у добробут працівників. Ефективність HR-витрат також покращиться: показник підніметься з 3,90 до 5,19 (+1,29; +33 %), відображаючи зростання валового прибутку на 1 грн витрат на оплату праці.

Отже, для «Щедро» впровадження сучасних HR-практик дає змогу істотно підвищити продуктивність та утримати персонал, зберігаючи рентабельність і збільшуючи віддачу від вкладень у працівників.

Узагальнюючи результати табл. 3.4, впровадження п'яти інноваційних напрямів у всіх п'яти компаніях демонструє стабільний мультиплікативний ефект: продуктивність праці (LP) зростає на +55 % у кожній фірмі (найбільше в абсолютному вимірі «Радехівський цукор»: +7,17; «Щедро»: +1,96; «Сільпо Фуд»: +1,58; «ТАС Дніпровагонмаш»: +0,78), рентабельність праці (LR) підвищується на +17 % (для збиткових – це еквівалент 17 % скорочення збитку, як у «Сільпо Фуд» з –0,32 до –0,27), плинність кадрів (TR) зменшується на 30 % (найбільший виграш там, де базовий рівень був вищий – «ТАС Дніпровагонмаш»: –10,66 п.п.), частка інвестицій у персонал (PI) зростає на 20 %, а ефективність HR-витрат (HRE) поліпшується в середньому на 33 % (найбільше в абсолюті у «Радехівський цукор»: +2,16; «Щедро»: +1,29; «Сільпо Фуд»: +1,38; «ТАС Дніпровагонмаш»: +0,26). Сукупно це означає: цифровізація HR-процесів, аналітика талантів, системні програми розвитку, ESG-практики та Kaizen одночасно підвищують результативність праці, стабільність кадрового складу і віддачу від фонду оплати праці; водночас компанії зі слабшою базою 2024 р. (від'ємний LR, високий TR) отримують найпомітніший відносний ефект, тоді як лідери («Радехівський цукор») конвертують інновації в додаткове нарощення маржі та продуктивності.

Однак для об'єктивної оцінки необхідно врахувати потенційні ризики і недоліки, які ця модель може не повністю охопити.

Наведені нижче обмеження базуються на сучасних дослідженнях і практиці.

1. Цифрові платформи (HRIS). Вибір і впровадження HRIS є дорогим і складним процесом. Аналітики відзначають, що для оптимальної роботи система має безперебійно інтегруватися з уже наявними службами, але часто програми різних постачальників не сумісні між собою, що призводить до

дорогих і тривалих інтеграційних проєктів [139]. HRIS зберігає конфіденційні дані, тому підприємство має забезпечити високу безпеку і відповідність вимогам GDPR і інших законів; це знову потребує суттєвих ресурсів. Навіть якщо система обрана, її функціонал може не збігатися з реальними потребами компанії, а жоден постачальник не здатен задовольнити 100 % вимог – потрібна гнучкість і можливість комбінувати різні рішення. Значною проблемою є користувацьке прийняття: співробітники можуть опиратися новому софту, а недостатнє навчання веде до низького рівня використання. Системи також повинні масштабуватися разом із зростанням компанії; однак багато з них повільно адаптуються до нових технологій (наприклад, до VR-тренінгів чи функцій штучного інтелекту). Нарешті, залежність від одного постачальника (vendor lock-in) обмежує можливість переходу до кращих технологій і може спричинити значні фінансові й операційні ризики [139]. Перехід від застарілих систем потребує складної міграції даних і суттєвого навчання персоналу; помилка у виборі HRIS призводить до зниження продуктивності, зростання витрат на IT-підтримку та ризиків недотримання нормативних вимог.

2. People Analytics та великі дані. Збір і аналіз персональних даних породжує серйозні етичні й правові питання. Якщо роботодавець не пояснює цілі обробки, працівники відчують недовіру і «ефект великого брата», особливо коли програми фіксують їхню діяльність (наприклад, фотографують робоче місце щодесять хвилин) [169]. Дослідження показують, що 81 % проєктів People Analytics зазнають труднощів через питання конфіденційності та етики [169]. Права на персональні дані регулюються законом: у ЄС GDPR вимагає суворої згоди працівників, а штрафи за порушення можуть досягати 20 млн євро або 4 % світового обороту [169]. Водночас навіть анонімізовані дані можуть дозволити відновити особистість, а алгоритмічні моделі часто відтворюють існуючі упередження і дискримінаційні практики. Крім того, компанії дедалі активніше аналізують соціальні мережі кандидатів: 70 % HR-менеджерів в

одному опитуванні сканували соцмережі, і 54 % відмовляли у наймі через знайдену там інформацію [169]. Такі дії ставлять питання про межі приватності, законність і справедливість оцінювання.

3. Розвиток і навчання персоналу. Навчальні програми приносять користь лише за умови правильного дизайну; в іншому випадку вони мають серйозні недоліки. По-перше, висока вартість: тренінги вимагають витрат на матеріали, оплату інструкторів та робочий час персоналу, що може бути непосильним для малого бізнесу. По-друге, відрив від роботи: заняття відволікають співробітників від основних обов'язків, що призводить до затримок у проєктах, особливо у пікові періоди [141]. По-третє, контент швидко застаріває, тому необхідні постійні оновлення, що знову ж таки вимагає коштів [141]. Типовий підхід «один розмір для всіх» і надмірна теоретичність не враховують індивідуальні потреби й стилі навчання, тому знання погано засвоюються. Деякі співробітники відверто чинять спротив, вважаючи тренінги зайвими або нав'язаними, а надмірне захоплення навчанням може маскувати глибші проблеми (погане керівництво, неефективні процеси). Навіть добре продумані програми можуть нерівномірно надаватися працівникам: нерівність доступу породжує розчарування і погіршує моральний клімат. Нарешті, брак кваліфікованих тренерів або технологій робить навчання неефективним.

4. ESG і програми благополуччя. Багато компаній впроваджують mindfulness-курси, додатки для відстеження сну чи йогу. Однак дослідження Oxford University показало, що більшість таких інтервенцій не мають статистично значущого ефекту: вони не покращують самопочуття, не підвищують задоволеність роботою і навіть можуть погіршити ментальне здоров'я [167]. Дослідники знайшли, що через 18 місяців після запуску програми між групами працівників з wellness-інтервенціями та без них не було різниці у показниках здоров'я, поведінки, продуктивності чи відвідуваності [167]. Критики стверджують, що такі ініціативи часто спрямовані на «carewashing» – вони маскують системні проблеми, як-от

надмірні навантаження, ненормований графік, нестабільні контракти, погана якість керівництва [167]. На рівні ESG-стратегії експерти виділяють «сім гріхів» поганого управління: компанії зосереджуються на покращенні ESG-рейтингу та піарі замість реальних дій; розглядають ESG як комунікаційний проєкт, що веде до «грінвошингу»; делегують ESG-задачі на рівень середніх менеджерів без участі правління; відокремлюють стратегію ESG від бізнес-стратегії; обмежуються лише дотриманням мінімальних норм; встановлюють різні стандарти у різних підрозділах; не проводять системного моніторингу та оцінки [147]. Усі ці практики залишають компанію відкритою до репутаційних та фінансових ризиків.

5. Kaizen та культура безперервного вдосконалення. Головні перешкоди цього підходу – опір змінам і висока трудомісткість. Запровадження Kaizen вимагає перебудови усталених управлінських практик; співробітники і менеджери можуть боятися змін, що викликає тертя в колективі та уповільнює процес. Методологія потребує постійного навчання, що відволікає від основних завдань і вимагає додаткових витрат. Існує ризик, що через певний час ентузіазм зникне, працівники повернуться до старих звичок, і тоді витрати на впровадження будуть марними/ Якщо Kaizen впроваджується не у всіх відділах, результати стають нерівномірними, що негативно позначається на загальній ефективності. Окремі дослідники також попереджають про «втому від постійних покращень», коли безперервні цикли вдосконалень призводять до вигорання [142].

6. Додаткові ризики і сліпі плями стратегії. П'ятиблокова модель робить ставку на цифровізацію та аналітику. Однак це може посилити цифровий розрив між працівниками з різними рівнями цифрової грамотності, особливо серед старших або низькооплачуваних кадрів. Аналіз даних і автоматизація можуть призвести до «де-людянізації» HR-процесів, коли рішення ухвалюються алгоритмами без достатньої людської інтерпретації. Існує ризик автоматизованої дискримінації: якщо історичні дані упереджені, то AI-моделі відтворюють нерівність. Значний обсяг даних потребує

інфраструктури та компетенцій, яких багатьом вітчизняним підприємствам бракує. ESG-ініціативи та цифрові програми вимагають інвестицій – у період відновлення економіки далеко не всі компанії мають на це ресурси.

Таким чином, розроблена стратегія, заснована на п'яти блоках, є перспективною, але її слід доповнити комплексним оцінюванням ризиків і готовності організації. Важливо забезпечити:

1. Кібербезпеку і захист даних, прозору політику конфіденційності та участь правління у всіх рішеннях.
2. Зважене впровадження People Analytics із суворим дотриманням етичних норм, належними механізмами контролю й аудитами алгоритмів.
3. Індивідуалізовані програми навчання з урахуванням різних потреб, регулярним оновленням контенту й оцінкою рентабельності.
4. Реальні, а не декоративні ESG-заходи, спрямовані на корінні причини стресу та незадоволення, узгоджені з бізнес-стратегією і підтримані системним моніторингом.
5. Культурні зміни для Kaizen, що передбачають залучення всіх співробітників, належне навчання й мотиваційні механізми, аби уникнути «втоми від покращень».

Тільки врахування цих негативних аспектів дозволить забезпечити стійкість HR-системи й уникнути непередбачуваних наслідків для підприємств.

Далі, у межах моделювання ефективності управління людськими ресурсами наступним кроком після кількісної оцінки прогностичних показників є визначення оптимальної послідовності впровадження інноваційних напрямів. Послідовність інтеграції HRIS, People Analytics, Development, ESG ініціатив і Kaizen має базуватися на поточному рівні зрілості HR-систем, ресурсному потенціалі підприємств, рівні цифрової готовності та кадровій стабільності. Такий підхід забезпечує не лише максимальний ефект від кожного напрямку, а й узгодженість етапів цифрової трансформації людського капіталу із загальною стратегією підприємства.

Етап 1. Оцінювання поточного стану HR-систем і цифрової готовності підприємств.

На першому етапі проводиться діагностика існуючого рівня розвитку кадрових процесів і технологічної інфраструктури. Для цього аналізуються ключові параметри: частка автоматизованих HR-операцій, наявність облікових систем кадрів, рівень аналітичної підтримки прийняття рішень, показники плинності персоналу, а також фінансові ресурси, що спрямовуються на розвиток людського капіталу. Наприклад, підприємства з високою плинністю («ТАС Дніпровагонмаш» – 35,5 %) потребують насамперед зміцнення управлінських процесів і впровадження People Analytics, тоді як компанії з розвиненою структурою («Радехівський цукор») можуть одразу переходити до етапу інтеграції ESG-практик. Результатом цього етапу є класифікація підприємств за рівнем HR-зрілості (низький, середній, високий) і визначення стартової позиції для кожного.

Перший етап слід доповнити оцінюванням кібербезпеки та захисту даних, оскільки цифровізація HR-процесів передбачає збір і обробку великого масиву персональної інформації. Разом із діагностикою рівня автоматизації, наявності HRIS, показників плинності та обсягу інвестицій у людський капітал необхідно перевірити, чи існує в компанії формальна програма/політика захисту персональних даних, наскільки вона прозора і регулярно оновлюється, хто відповідає за її реалізацію й чи є система повідомлення про інциденти. NACD рекомендує, щоб рада директорів активно контролювала питання приватності: забезпечувала чіткий розподіл відповідальності між IT, HR, юридичним, комплаєнсом і ризик-менеджментом, ставила менеджменту запитання про правильне інформування співробітників щодо збору даних, способи захисту, структуру і бюджет програми, а також механізми сповіщення ради про порушення. Директори мають ознайомитися з внутрішньою рамковою політикою, оцінити її ефективність і закріпити нагляд за захистом даних за відповідним комітетом ради, щоб дані щодо політики конфіденційності виносилися на

обговорення і контролювалися на найвищому рівні [155].

Етап 2. Вибір і пілотне впровадження базових інноваційних рішень. На другому етапі підприємства з середнім і низьким рівнем зрілості HR-систем розпочинають інтеграцію - систем управління людськими ресурсами, які забезпечують цифровізацію обліку кадрів, автоматизацію підбору, адаптації, навчання та моніторингу KPI персоналу. Це створює основу для збирання якісних даних, необхідних для наступних етапів (People Analytics і Development). У межах пілотного впровадження визначаються цільові HR-процеси (облік робочого часу, оцінювання результативності, формування кадрового резерву), тестується інтеграція із фінансовими та виробничими модулями ERP-систем. Для компаній із більш розвинутою HR-структурою («Сільпо Фуд», «Радехівський цукор») цей етап супроводжується паралельним запуском аналітичних панелей для прогнозування плинності кадрів і оцінки ефективності навчальних програм. Таким чином, на виході другого етапу формується цифровий фундамент HR-екосистеми, здатний підтримувати подальшу інтеграцію ESG-принципів, програм розвитку та Kaizen-підходів.

Етап 3. Інтеграція People Analytics і формування системи аналітичної підтримки управлінських рішень. На цьому етапі відбувається перехід від автоматизації до аналітичного управління персоналом, коли дані HRIS перетворюються на інструмент стратегічного прийняття рішень. Основна мета – забезпечити HR-служби й керівництво достовірною інформацією про закономірності поведінки персоналу, причини плинності, рівень залученості, продуктивності та вплив програм розвитку на фінансові результати.

People Analytics ґрунтується на обробці великих масивів даних (Big Data), отриманих з HRIS, систем оцінки компетенцій, навчальних платформ і фінансової звітності. На підприємствах розробляються аналітичні панелі (HR Dashboard), які відстежують ключові показники: коефіцієнт плинності кадрів (TR), середній термін закриття вакансій, частку персоналу з високим рівнем залученості та динаміку продуктивності праці (LP). На основі кореляційного

аналізу формуються прогностичні моделі, що дозволяють виявляти ризики звільнень до їх настання та оптимізувати політику винагороди й навчання. Як вже було згадано, згідно з міжнародними дослідженнями [27] впровадження People Analytics дає змогу зменшити плинність кадрів у середньому на 30 % завдяки переходу від реактивного до превентивного управління персоналом.

Етап 4. Розвиток компетенцій персоналу та інтеграція ESG-практик у систему управління людськими ресурсами. Четвертий етап є культурно-трансформаційним і спрямований на підвищення професійного потенціалу працівників через програми навчання, розвитку лідерства й формування кадрового резерву у поєднанні з упровадженням ESG-принципів у корпоративну HR-політику.

Програми розвитку персоналу охоплюють створення індивідуальних планів підвищення кваліфікації, внутрішні тренінги, навчальні платформи з цифровими модулями та наставництво. Впровадження Development-підходів сприяє підвищенню залученості, скороченню плинності та зростанню продуктивності праці.

Паралельно із розвитком компетенцій інтегруються ESG-практики, орієнтовані на соціальну відповідальність і сталий розвиток людського капіталу. Це передбачає створення безпечних умов праці, програм корпоративного благополуччя, підтримку різноманіття і екологічно свідомого виробництва.

Результатом цього етапу стає формування компетентнісної і соціально відповідальної моделі управління персоналом, у якій розвиток кваліфікацій, мотиваційна політика та цінності сталості стають невід'ємною частиною корпоративної стратегії. Цей етап створює необхідне підґрунтя для переходу до фінального – Kaizen-етапу безперервних удосконалень і вимірювання інтегрального ефекту від усіх інноваційних напрямів.

Етап 5. Впровадження Kaizen-підходів і оцінювання інтегрального ефекту інновацій у системі управління людськими ресурсами.

Фінальний етап передбачає перехід до моделі безперервного

вдосконалення, у якій людський капітал розглядається не лише як ресурс, а як актив, що постійно нарощує свою ефективність через внутрішні ініціативи, командну взаємодію та культуру саморозвитку. Концепція Kaizen (з японської – «постійне покращення») адаптується до HR-управління як система щоденного аналізу процесів, пошуку резервів продуктивності та усунення втрат у роботі персоналу.

На цьому етапі підприємства створюють Kaizen-команди або внутрішні «HR-лабораторії», які виявляють проблемні зони, пропонують зміни та вимірюють результати їх упровадження. Відбувається перенесення акценту з контролю на самоконтроль - кожен працівник стає учасником процесу вдосконалення. Для фіксації результатів використовуються показники продуктивності праці (LP), рентабельності праці (LR), плинності кадрів (TR), рівня вкладень у персонал (PI) та ефективності HR-витрат (HRE), які вже були розраховані на попередніх етапах.

Kaizen у HR-системі передбачає впровадження щотижневих зворотних зв'язків, регулярних «міні-аудитів» ефективності процесів, візуалізацію даних через аналітичні панелі та систему винагород за ініціативність. Така структура стимулює самоорганізацію, обмін знаннями, зниження бюрократії та підвищення відповідальності кожного співробітника за результат. За даними міжнародних кейсів, підприємства, які застосовують структурований Kaizen-підхід, підвищують операційну ефективність на 15–30 % і скорочують витрати на 10–20 %.

Заключним завданням етапу є оцінювання інтегрального ефекту від упровадження всіх п'яти напрямів. Для цього обчислюються прирости за кожним показником ефективності (ΔLP , ΔLR , ΔTR , ΔPI , ΔHRE), визначається синергійний коефіцієнт, який показує, наскільки одночасна реалізація HRIS, People Analytics, Development, ESG і Kaizen створює ефект, більший за суму окремих. Отримані результати дозволяють сформулювати довгострокову стратегію розвитку HR-екосистеми підприємства, спрямовану на підвищення конкурентоспроможності, стійкості персоналу та економічного зростання за

рахунок інновацій у сфері управління людськими ресурсами.

У результаті реалізації цього етапу HR-підсистема перетворюється на саморозвивальну структуру, де технологічні рішення, культура безперервного вдосконалення та аналітична підтримка рішень формують цілісний механізм підвищення ефективності людського капіталу.

Висновки до розділу 3

Здійснено комплексне дослідження можливостей імплементації кращого міжнародного досвіду управління людськими ресурсами у промислових підприємствах України. На основі узагальнення результатів попередніх розділів встановлено, що національна система HR-менеджменту перебуває у стані структурної трансформації: поєднуючи елементи сучасного менеджменту, вона поки не формує цілісного механізму стратегічного управління, здатного відповідати викликам цифрової економіки. Саме тому першим кроком дослідження стало порівняння трьох базових міжнародних моделей - американської, європейської та японської, яке дозволило виявити ключові принципи, інструменти й управлінські філософії, релевантні українському промисловому контексту.

У результаті визначено, що жодна з моделей не є універсальною, проте їхня комбінація у вигляді гібридного підходу може забезпечити адаптацію українських підприємств до вимог глобального ринку праці.

Другим здобутком стало формування структурованої типології сучасних інструментів управління персоналом (HRIS, People Analytics, KPI/OKR, LXP, ESG, Kaizen HR тощо) на основі аналізу світових практик провідних промислових компаній - General Electric, Siemens, Toyota, IBM, Bosch, Schneider Electric і інших. Систематизація цих інструментів за функціональними напрямками - цифровізація HR-процесів, аналітика, розвиток персоналу, соціальна відповідальність і культура вдосконалення дозволила виокремити п'ять векторів, що лягли в основу побудови

удосконаленого механізму HR-управління для українських підприємств.

Результатом стало поглиблене дослідження кожного з напрямів. Зокрема, обґрунтовано доцільність впровадження цифрових HR-платформ (HRIS, LXP, Talent Management), які сприяють автоматизації обліку, підвищенню прозорості рішень, розвитку цифрових компетенцій і формуванню аналітичної бази для стратегічного управління персоналом. Доведено, що навіть за умов обмежених ресурсів поетапна інтеграція цих систем дозволить зменшити адміністративні витрати, оптимізувати найм і навчання кадрів. У межах другого напрямку - HR-аналітики та оцінювання ефективності було розкрито потенціал People Analytics і KPI/OKR для переходу до доказового HR-менеджменту. Третій напрям - розвиток персоналу було представлено через дуальну освіту, гейміфікацію і наставництво, які разом формують екосистему безперервного навчання та передачі знань. Четвертий блок - ESG і well-being - довів значення соціальної відповідальності як чинника стабільності колективів: запропоновано поетапне впровадження програм безпеки праці, інклюзивності, гендерного балансу й психологічної підтримки працівників. П'ятий напрям - Kaizen та система пропозицій розкрив можливості створення культури безперервного вдосконалення, де працівники стають активними суб'єктами інновацій, а управління набуває людиноцентричного змісту.

У підрозділі 3.2 було розроблено удосконалений механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств України, побудований на результатах порівняльного аналізу міжнародних практик (3.1) і емпіричних висновків щодо стану HR-систем на вітчизняних підприємствах (п. 2.2–2.3). Було деталізовано кожний з п'яти блоків за логікою «проблема – інструмент – показник ефективності (KPI)», що дозволило перетворити абстрактні напрями вдосконалення у вимірювану систему управлінських рішень.

Другим результатом стало практичне застосування механізму до досліджуваних підприємств: «СільпоФуд», «ТАС Дніпровагонмаш», «Радехівський цукор» і «Щедро». Для кожного з них було розроблено

адаптовані рекомендації щодо впровадження цифрових HR-платформ (HRIS, LXP, Talent Management), систем оцінювання результативності (People Analytics, KPI/OKR), програм розвитку кадрів (дуальна освіта, гейміфікація, наставництво), ESG-ініціатив і культурних інструментів (Kaizen, Ringi, система пропозицій).

Третім важливим здобутком підрозділу стало доведення необхідності аналітичної підтримки управлінських рішень у сфері персоналу. Запропоновано впровадження People Analytics для збору, обробки і візуалізації HR-даних, що дозволяє не лише відстежувати ключові показники, а і прогнозувати ризики звільнень, формувати кадровий резерв і оцінювати ефективність навчальних програм. Сформульовано методичні підходи до пілотного тестування аналітичних інструментів та KPI/OKR у великих холдингах і виробничих компаніях, із подальшим масштабуванням на рівень усієї організації.

Четвертий результат стосується інституціоналізації соціальної відповідальності та добробуту (ESG i well-being) у системі HR-менеджменту. Визначено, що навіть часткове впровадження соціальних ініціатив - безпечних умов праці, гнучких графіків, програм психологічної підтримки істотно підвищує мотивацію, корпоративну лояльність і репутацію підприємства.

П'ятим досягненням стала розробка практичного механізму впровадження культури безперервного вдосконалення (Kaizen) у виробничих колективах. Запропоновано створення внутрішніх систем пропозицій ідей, Kaizen-команд, електронних «схрешок ідей» у HRIS, що підкріплюються мотиваційними програмами.

Було здійснено аналіз фінансових і кадрових даних досліджуваних підприємств за 2019–2024 рр., що дозволило простежити неоднорідність їх розвитку: на окремих підприємствах спостерігається зростання продуктивності праці, тоді як рентабельність лишається нестабільною; плинність кадрів на багатьох підприємствах залишається високою, а

вкладення в персонал – низькими. На цій основі були розраховані інтегральні коефіцієнти ефективності управління людськими ресурсами: продуктивність і рентабельність праці, коефіцієнт плинності, рівень інвестицій у персонал та ефективність HR-витрат. Розрахунки підтвердили, що HR-ефективність тісно пов'язана з рівнем цифрової зрілості й інноваційності управління.

У роботі обґрунтовано мультиплікативні коефіцієнти зміни: наприклад, HRIS і програми розвитку здатні підвищити продуктивність на 55 %, впровадження People Analytics – зменшити плинність кадрів на 30 %, ESG-ініціативи – збільшити інвестиції в персонал на 20 %, а поєднання HRIS, навчання та Kaizen – підвищити ефективність HR-витрат на 33 %. Розрахована таблиця прогнозних значень засвідчила, що після впровадження всіх п'яти напрямів продуктивність праці на кожному підприємстві зростає на 55 %, рентабельність праці підвищується на 17 % (або зменшуються збитки), плинність кадрів скорочується на 30 %, рівень інвестицій у персонал збільшується на 20 %, а віддача від HR-витрат зростає на 33 %. Найбільший абсолютний ефект очікується в компаній зі слабкими базовими показниками, тоді як лідери («Радехівський цукор») конвертують інновації у додаткове нарощення маржі і продуктивності.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання щодо удосконалення управління людськими ресурсами промислових підприємств України в умовах цифрової трансформації, посилення конкурентного тиску та соціально-економічних викликів. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Уточнено економічну сутність поняття «людські ресурси підприємства», яке запропоновано розглядати як інтегрований потенціал знань працівників, їхніх навичок, досвіду, інтелектуальних та етичних характеристик, який перетворюється на ключову конкурентну перевагу компанії. Вони відрізняються від трудових ресурсів (макроекономічний запас робочої сили у країні), від персоналу (формально визначений штат), та від людського капіталу, що оцінює економічну вартість знань і навичок кожного працівника. Доведено, що управління людськими ресурсами охоплює стратегічний розвиток компетенцій і мотивації працівників, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу.

2. Узагальнено еволюцію концепцій управління людськими ресурсами від класичних підходів управління працею до сучасних стратегічних і компетентнісних моделей. Встановлено, що розвиток теоретичних шкіл управління персоналом відображає поступовий перехід від адміністративного контролю до визнання людських ресурсів ключовим джерелом конкурентних переваг підприємства. Доведено, що еволюція управління людськими ресурсами пройшла шлях від наукового менеджменту Ф.Тейлора та адміністративної (класичної) школи А.Файоля через «школу людських відносин» Е.Мейо до сучасних системних і кількісних підходів. Сучасна концепція стратегічного HRM сформувалася під впливом глобалізації, технологічного буму і зростання уваги до корпоративної соціальної відповідальності, що змінило людські ресурси з допоміжної функції на джерело створення вартості. У межах дослідження також удосконалено трактування

поняття «управління людськими ресурсами», яке визначено як багатоаспектну науково-практичну концепцію, що інтегрує стратегічний, соціально-психологічний і культурологічний підходи до управління політикою зайнятості підприємства. На відміну від класичних визначень, запропоноване автором трактування поєднує економічні, соціальні й індивідуальні складові HR-системи, підкреслює значення гармонійної взаємодії між працівниками і керівництвом, а також синтезує політику зайнятості, мотивацію, розвиток і корпоративну культуру в єдину систему.

3. Досліджено трансформацію функцій управління людськими ресурсами під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій і глобальних соціально-економічних змін. Обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом набуває стратегічного характеру та передбачає використання цифрових платформ, HR-аналітики, автоматизованих систем управління персоналом, технологій дистанційної взаємодії та інструментів управління талантами.

4. Проведений аналіз діяльності промислових підприємств України засвідчив суттєві структурні зміни у сфері зайнятості, кадрового забезпечення та професійно-кваліфікаційного складу персоналу в умовах посткризового відновлення та воєнного стану. Виявлено скорочення чисельності працівників, посилення дефіциту висококваліфікованих кадрів, активізацію трудової міграції та зростання потреби у фахівцях із цифровими компетентностями. В дисертації показано, що війна та економічна криза призвели до різкого скорочення промислового виробництва, руйнування виробничих потужностей і масової міграції робітників. За даними МОП, понад 10 млн людей змушені були мігрувати; 75 % малих бізнесів тимчасово припинили роботу; безробіття зросло до 21 %, а багато працівників працюють не за спеціальністю. Аналіз господарської динаміки показав, що деіндустріалізація і дефіцит кваліфікованих кадрів залишаються головними обмеженнями розвитку. Тенденції структурних змін характеризуються падінням капітальних інвестицій, релокацією підприємств на захід країни та зростанням частки IT і послуг у ВВП.

5. Оцінка забезпеченості промислових підприємств людськими ресурсами дозволила встановити тенденції до підвищення плинності кадрів, нерівномірності вікової та кваліфікаційної структури персоналу, а також недостатнього рівня використання потенціалу працівників. Визначено ключові фактори, що впливають на ефективність використання людських ресурсів, серед яких особливе значення мають мотивація, професійний розвиток, організаційна культура та рівень цифрової зрілості підприємства. Дослідження на прикладі промислових підприємств (Сільпо-Фуд, ТАС Дніпро, «Радехів цукор», «Щедро») показало, що в умовах війни спостерігаються: дефіцит висококваліфікованих кадрів, зростання плинності через мобілізацію і міграцію, а також зміна вікової і кваліфікаційної структури. Ефективність використання персоналу залежить від гнучкості системи зайнятості, запровадження дистанційних форм роботи та розвитку компетенцій.

6. Запропоновано інтегрований компетентнісний підхід до оцінювання людських ресурсів промислових підприємств, який поєднує кількісні та якісні характеристики персоналу. Розроблено систему показників і критеріїв результативності управління людськими ресурсами, що враховує рівень професійних, управлінських, цифрових та інноваційних компетентностей працівників, а також показники продуктивності праці, залученості та кадрової стабільності. У роботі запропоновано інтегрований індекс людських ресурсів, що об'єднує показники продуктивності, інноваційності, задоволеності працівників та стійкості бізнесу.

7. На основі аналізу міжнародних практик управління людськими ресурсами визначено перспективні напрями їх адаптації до умов функціонування промислових підприємств України. Встановлено доцільність впровадження компетентнісного управління, систем безперервного навчання, цифрових HR-технологій, програм розвитку талантів, гнучких моделей організації праці та сучасних механізмів оцінювання ефективності персоналу з урахуванням особливостей національного ринку праці.

8. Розроблено удосконалений механізм управління людськими ресурсами

промислових підприємств, який ґрунтується на принципах стратегічного менеджменту, цифрової трансформації, інноваційного розвитку та адаптивності. Запропонований механізм передбачає інтеграцію процесів кадрового планування, розвитку компетентностей, мотивації, оцінювання результативності та цифрового супроводу управлінських рішень. Узагальнення результатів теоретичного й аналітичного досліджень дозволило сформулювати практичні рекомендації, спрямовані на розроблення сучасної моделі управління людськими ресурсами, орієнтованої на розвиток компетентностей, цифровізацію HR-процесів і зміцнення кадрової стійкості промислових підприємств. На основі концепцій стратегічного менеджменту і цифрової трансформації запропоновано механізм, що включає п'ять взаємопов'язаних блоків: (1) цифрові платформи управління персоналом (HRIS, LXP, Talent Management): створення єдиної інформаційної системи, що інтегрує облік кадрів, рекрутинг, оцінку компетенцій та навчання; (2) HR-аналітика й оцінювання ефективності (People Analytics, KPI/OKR): впровадження систем обробки HR-даних, які дозволяють прогнозувати потреби у талантах, оптимізувати рекрутинг, підвищувати залученість і якість роботи персоналу; (3) розвиток персоналу (дуальна освіта, гейміфікація, менторство); (4) соціальна відповідальність і добробут (ESG, well-being); (5) культура безперервного вдосконалення (Kaizen, Ringi, система пропозицій).

9. Сформовано концептуальну систему управління людськими ресурсами промислових підприємств, орієнтовану на підвищення ефективності кадрових процесів, забезпечення стратегічної стійкості бізнесу та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Особливістю запропонованої системи є використання інноваційних управлінських інструментів, HR-аналітики, цифрових технологій та механізмів розвитку людського потенціалу, що забезпечує адаптацію підприємств до сучасних умов функціонування та довгострокове економічне зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В.: Економіка праці і соціально-трудові відносини. *К.: Центр учбової літератури*, 2021. 328 с.
2. Антонюк В. П. Проблеми розвитку промисловості України та її кадрового забезпечення в умовах війни. *Економіка промисловості*. 2024. № 1. С. 55-79
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручник. *Київ : Центр учбової літератури*. 2011. 468 с.
4. Беліченко А. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: ред. В. Г. Воронкова. *ЗДІА. Київ: Професіонал*. 2006. с.56
5. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 31-33
6. Беляєва С. В. Управління персоналом 2-ге видання. *Київ: Центр учбової літератури*. 2009. с.202.
7. Богиня Д. П., Грішнова, О. А. Основи економіки праці. *К. : Знання-Прес*. 2000. 313 с.
8. Бойко І. Великі промислові підприємства скаржаться на дефіцит молодих кваліфікованих кадрів. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/veliki-promislovi-pidpriyemstva-skarzhatsya-na-deficit-molodih-kvalifikovanihkadriv-novini-ukrajina-11563432.html>
9. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник *К.: Кондор - Видавництво*, 2016. 378 с
10. Борисяк О.В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2018. 189 с.
11. Брич В. Я. Коучинг в системі управління людськими ресурсами : монографія. В. Я. Брич, М. Б. Нагара. Тернопіль : ТНЕУ. 2018. 188 с.
12. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи

управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ». 2020. с. 19

13. Ващенко О. П. Сутність та класифікація ресурсів підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 104-108. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2019_2_16

14. Велика українська енциклопедія. Промисловий комплекс України: етапи розвитку. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8:_%D0%B5%D1%82%D0%B0%D0%BF%D0%B8_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83

15. Вербівська Л. В., Блеско Н. В. Гейміфікація як інноваційний підхід до навчання та розвитку персоналу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 78. Розд. 5. С. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct78-20>.

16. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 270-274.

17. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*, 2018. (10), 29–35. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)

18. Гавкалова Н.Л., Кайнова Т.В. Соціально-економічні аспекти забезпечення ефективності кадрового менеджменту: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 236 с.

19. Герасименко Г. В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 467-470

20. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 17, 2017. С. 556-561.
21. Гинда С.М., Приймак В.І. Актуальні проблеми та перспективи розвитку людського капіталу в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 7. Ч. 1. С. 100-104.
22. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства: наук. видання. Х.: ХНЕУ, 2006. 192 с.
23. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. К. : Знання, 2004. 535 с.
24. Губрик Ю., Беляєв С., Багунц О. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*, Вип. 17. 2018. С. 216-224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32>.
25. Гузман Хосе Мігель Демографічна трагедія України: другий голодомор? *Економічна правда*. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/06/28/688487/>
26. Гук В. В. Від персоналу до талантів: парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток : зб. тез всеукр. наук.-практ. конф., 4 листопада 2025 р. Львів : Львівський держ. ун-т внутрішніх справ, 2025.
27. Гук В. В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3. С. 100–106. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1562>
28. Гук В. В. Імплементация міжнародних підходів до розвитку soft skills у системі управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2025. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.134>
29. Гук В. В. Інноваційні стратегії управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Міжнародна науково-практична конференція

«Актуальні напрямки розвитку індустрії гостинності та міжнародного бізнесу», 24–26 травня 2024 р. *Тернопіль : ЗУНУ*, 2024.

30. Гук В. В. Людські ресурси підприємства: управління в умовах переходу до сталого розвитку. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : матеріали наук.-практ. конф., 18 вересня 2025 р. *Одеса : Нац. ун-т «Одеська політехніка»*, 2025.

31. Гук В. В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *Інноваційна економіка*. 2024. № 2. С. 188–196. DOI: <https://doi.org/10.37332/>

32. Гук В. В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 196–201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196>

33. Гук В. В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50>

34. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник ЖДТУ. Серія: Екон. науки*. 2009. № 1 (47). С. 32-35.

35. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки Університету КРОК*, 2019. 2(54), 137-144. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-137-144>

36. Державна служба статистики України. Методологічні пояснення. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2006/rp/met_u.htm.

37. Діденко О. Г., Мирошніченко А. І. Основні аспекти управління людськими ресурсами на регіональному рівні. *Економіка і регіон. Національний університет ім. Юрія Кондратюка*. 2023. №3(90). С. 15-20

38. Ділові очікування підприємств України та регіонів (опитування керівників підприємств України у III кварталі 2023 р.). Випуск № 3 (71) Департамент статистики та звітності Національного Банку України. URL:

https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/BOS_2023-Q3.pdf?v=10

39. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г. А. Технології управління людськими ресурсами. *Київ : КІІ ім. Ігоря Сікорського*. 2018. с. 10
40. Дяків О., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Кривун О. Трансформація системи управління персоналом під впливом різних поколінь. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2025. № 30. С. 82–99. DOI: <https://doi.org/10.35774/>
41. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua>.
42. Євтушенко О.А. Концептуальний аналіз поняття «персонал» у сучасному управлінському дискурсі. *Economic space*, 2025. № 201. С. 67-72.
43. Єлейко І., Остапів Х. Особливості управління людськими ресурсами у міжнародному бізнесі. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнародні відносини*. 2017. Вип. 42. С. 285-293
44. Жаліло Я.А. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни : аналіт. доп. *Київ : НІСД*, 2023. 49 с.
45. Житник О.М., Кулакова С.Ю., Міняйленко І.В. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3564/3496>
46. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посібник. *К.: КНЕУ*, 2006. 300 с.
47. Загорянська О. HR-менеджмент на промисловому підприємстві: трансформація, інновації, ефективність. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-87>
48. Зайченко О. Управління людськими ресурсами. *Лілея НВ, Івано-Франківськ*. 2015. URL: http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_l_resurs.pdf
49. Залюбінська Л.М., Скорик М.Л. Управління персоналом. Частина

І : підручник. Одеса : Одеський нац. ун-т ім. І.І. Мечникова, 2016. 252 с.

50. Заюков І. Впровадження моделі дуальної освіти в систему розвитку персоналу ДМСУ та оцінювання її ефектів. *Економіка і організація управління*. 2023. Липень. С. 16–25. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.2>

51. Іванова Н.С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2017. 140 с.

52. Ільїч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. К.: Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. 952 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilma_L_inich_EPpidruch_FITU.pdf.

53. Іляш О.І. Оцінка розвитку людського капіталу України. *Економіка і регіон*. 2008. № 3 (18). С. 141–145.

54. Інститут аналітики та адвокації. Війна і дефіцит працівників: динаміка кадрових ресурсів в Україні. URL: https://iaa.org.ua/articles/vijna-i-deficyt-praczivnykiv-dynamika-kadrovyyh-resursiv-v-ukrayini/?gclid=Cj0KCQjw4bipBhCyARIsAFsieCyI5aelaKMkoysSrLyN0OmJ5Pj_pjJpR4KMrUSHFwl24DO8_nC4vR28a_AnboEALw_wcB

55. Ковтуненко К., Ковальчук О., Атанасов М. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. *Economics. Finances. Law*, № 9/1. 2021. С. 8-11. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.9\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2021.9(1).2)

56. Команда Центру економічного відновлення дослідила людський капітал України: навіщо це рішення. URL: <https://rubryka.com/2023/10/26/komanda-tsentru-ekonomichnogo-vidnovlennya-doslidyla-lyudskyj-kapital-ukrayiny-navishho-tse-rishennya/>

57. Корсікова Н. М., Козак К. Б., Дяченко Ю. В. Стратегічні напрями управління людськими ресурсами у системі антикризових заходів. *Наукові перспективи*. 2020. № 6 (6). С. 358–371

58. Котковський В. Р., Самородов Б. В., Чхеайло А. А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи

ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>

59. Коцур А. Методика визначення рівня цифрової зрілості HR-системи підприємства в умовах цифрової трансформації логістичного управління. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-41>

60. Коцур А. Цифрова трансформація логістичного управління та її вплив на систему управління персоналом підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. № 6. С. 194–200. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6570/6565657868>

61. Коцур А., Островерхов В., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Основні завдання HR-аналітики в контексті реалізації функціоналу кадрового менеджменту. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2023. № 28. С. 133–140. DOI: <https://doi.org/10.35774/rarrpsu2023.28.133>

62. Кравець І. М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2. С. 245–249

63. Кравець І.М. Роль компетенцій у розвитку та оцінюванні людського потенціалу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 3. С. 646–649

64. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

65. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К., «Кондор». 2005. 308 с.

66. Кузнецова І. О., Гнилокурченко М. С. Амбідекстерний підхід до розвитку персоналу як основа конкурентних переваг ІТ-компаній в цифровій економіці. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2026. № 3(340). С. 108–118. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-3-340-108-118>

67. Кузнецова І. О., Познякова Т. С. Управління персоналом на

засадах компетентнісного підходу. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 11–12 (312–313). С. 177–183. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-177-183>

68. Кузнецова І., Кизилтау Б. Технологія оцінювання персоналу в процесі управління людськими ресурсами. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 7–8 (320–321). С. 145–151. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-7-8-320-321-145-151>

69. Кузнецова Т. В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_2_22

70. Кузьмін О.Є. Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку: [Зб. наук пр.]. Л.: Вид-во Львів. політехн. 2012. С. 32 – 38

71. Кузьмін О.Є., Пашенко І.Н., Чернобай Л.І. Економіка інноваційного підприємства. *Львів: Міські інформаційні системи*, 2011. 390 с.

72. Кузьмін О.Є., Процик І.С., Передало Х.С. Управління персоналом. *Львів: Вид-во Львівської політехніки*, 2011. 240 с.

73. Лещинський В. П. Методичні підходи до управління людськими ресурсами у інноваційних підприємствах. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин : зб. наук. пр. Київ. 2020. Вип. 46. С. 209–216.

74. Лизогуб А. О. Підвищення ефективності інноваційно-інвестиційних процесів підприємства з використанням практик сучасного менеджменту (на прикладі Кайдзен, Канбан та Шість Сигма). *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 89–96. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-89-96>

75. Лихолат С.М. Теоретичні аспекти формування персоналу. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. Вип. 20.14. С. 209-214.

76. Михайлова Л.І. Людський капітал: формування та розвиток в сільських регіонах. *К.: Центр учбової літератури*, 2008. 358 с.
77. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. *Київ : Центр учбової літератури*, 2007. 248 с.
78. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №2(70).2023. С. 131-138
79. Мірошниченко Б. Війна інженерів. Як оборонна промисловість потерпає від браку кадрів. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/20/704506/>
80. Надвиничний С., Господарик Д. Роль цифрових інновацій у стратегічному управлінні аграрним виробництвом: міжнародні тренди та перспективи для України. *Věda a perspektivy*. 2025. № 5(48). С. 83–103. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5\(48\)-83-103](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2025-5(48)-83-103)
81. Надвиничний С., Черніцький В., Сагайдак Б. Особливості розвитку та використання трудового потенціалу в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 4. С. 329–337. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.04.329>
82. Національний Банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2023-Q4.pdf?v=10
83. Никифорова В.Г. Управління персоналом. *Одеса: Атлант*, 2013. 275 с.
84. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. *Київський університет імені Бориса Грінченка*, Київ, 2023. 102 с.
85. Обелець Т. В. Трансформація стратегій управління людськими ресурсами на підприємстві в умовах турбулентності. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №21. С. 68-74.
86. Островерхов В. М., Качмарський І. В. Стратегічна стійкість як конкурентна перевага в системі управління розвитком персоналу.

- Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2026. № 4(18). С. 587–594. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view>
87. Офіційний сайт Держстату. URL: <https://stat.gov.ua/>
88. Офіційний сайт Державної служби зайнятості. URL: <https://www.dcz.gov.ua/stat>
89. Офіційний сайт ТОВ «Радехівський цукор». URL: <https://radsugar.com/>
90. Офіційний сайт ТОВ «Сільпо-Фуд». URL: <https://silpo.ua/>
91. Офіційний сайт ТОВ «ТАС Дніпровагонмаш». URL: <https://dvmash.biz/>
92. Офіційний сайт ТОВ «Щедро». URL: <https://schedro.ua/>
93. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=Nvuuped_2017_1_55
94. Покропивний С. Ф. (ред.) Економіка підприємства: підручник. - 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
95. Правдюк М. В. Концепції Кайдзен-менеджменту для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7 (13). С. 88–100. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7\(13\)-88-100](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-7(13)-88-100)
96. Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд - оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>

97. Псюк Р. М. Особливості управління розвитком людських ресурсів в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 27(2). С. 41-46
98. Птащенко О., Чернобай Л., Малихіна С., Везомська І., Яремчук, С. Проблеми та перспективи застосування стратегій управління персоналом міжнародних компаній в українській бізнес-практиці. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. 1(42), 406–414. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/42YYRam7>
99. Рудик В. В.. Аналіз та вдосконалення системи управління людськими ресурсами на підприємстві. 2024. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/0af8cf52-b9ea-4c4c-84bd-295cc14c215b/content>
100. Рудниченко Є., Гавловська Н., Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 5, Том 1. С. 311-315.
101. Changeassociates. Case Study: Transforming HR operations through HRIS selection, implementation and optimisation. <https://changeassociates.com/case-study-transforming-hr-operations-through-hris/>
102. Сагайдак М. П., Баніт О. В., Колос І. В. Розвиток персоналу як чинник стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. Т. 22. № 293. С. 263–278. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278>
103. Сагайдак М. П., Колос І. В., Баніт О. В. Розвиток персоналу як детермінанта стратегічної стійкості підприємства та бізнес-екосистеми в контексті ESG-парадигми. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 47. С. 623–635. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18727337>
104. Сагайдак М. П., Притула М. І. Концептуалізація людського капіталу в контексті стратегічної стійкості підприємств. *Актуальні питання*

економічних наук. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18462076>

105. Сардак С. Е. Управлінсько-регуляторні аспекти розвитку людських ресурсів в умовах глобалізації: моногр. Д. : Вид-во ДНУ. 2012. 460 с.

106. Сергієнко Т. І. Управління людськими ресурсами на підприємстві в системі сучасного менеджменту. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 51. С. 101-107.

107. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. К.: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.

108. Сологуб О. С. Кайдзен як універсальна, комплексна організаційно-управлінська система покращення процесів роботи та забезпечення сталого розвитку. Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 27-28 листопада 2024 р. за заг. ред. І. І. Рекуненка, В. В. Сулим. Суми: Сумський державний університет, 2024. С. 142-146. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/97541>

109. Сорока О., Сало Я. Управління людськими ресурсами за допомогою логістичних підходів. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-22>

110. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 226 с.

111. Тлумачний словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/>.

112. Томах В. В. Сутність процесу управління знаннями підприємств промисловості. *Проблеми економіки*. 2014. №2. С. 161-166

113. Три чверті роботодавців відчувають дефіцит кадрів в Україні. Дослідження ринку праці України, проведене Європейською Бізнес Асоціацією у 2024 р. URL: <https://eba.com.ua/try-chverti-robotodavtsiv-vidchuvayut-defitsyt-kadriv-v-ukrayini/>

114. Тужилкіна О., Стеценко В., Прохоров М., Вербовий Я. Ігрові

персонал-технології як сучасний інструмент залучення та мотивування. *Collection of Scientific Papers «Scientia»*. May 10, 2024. Stockholm, Sweden. С. 36–40. URL: <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/1803>

115. Український Інститут Майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

116. Філіппова Н.В. Уточнення співвідношення змісту категорій «кадри підприємства» та «персонал підприємства». *Вісник СевНТУ*. 2011. Вип. 116. С. 221-224.

117. Фіщук В. Цифрова економіка-це реально. 2017. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/tsifrova-ekonomika-tse-realno-1001102.html>

118. Франко Л.С. Інноваційний розвиток промисловості України: сучасні виклики та перспективи відновлення після масштабних руйнувань. URL:

<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12990/1/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf>

119. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4 (43). С. 92-96.

120. Хоміцький Ю. М., Надвиничний С. А. Сутність і принципи адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. Т. 24. Вип. 2. С. 1073–1085. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2\(24\)-1073-1085](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-2(24)-1073-1085)

121. Цифрова адженда України - 2020 («Цифровий порядок денний» - 2020). Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. 2016. 90 с.

122. Чавичалов І. І. Методичні підходи до оцінки управлінського персоналу промислового підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 1. С. 117-122
123. Черничко Т. В., Грицько В. В., Мигович А. О. Сучасні тенденції, роль та перспективи розвитку підприємств малого бізнесу. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. 2022. Вип. 55. С. 29-34
124. Чигур І. В., Глущенко Л. Д. Порівняльна характеристика зарубіжних моделей управління персоналом. *НТКП ВНТУ. Факультет менеджменту та інформаційної безпеки*. 2020. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/29006>
125. Шимановська-Діанич Л. М. Дуальна форма освіти при підготовці кадрів для підприємств харчової промисловості: переваги та проблеми. *Економічний часопис Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2023. № 25. С. 198–206. DOI: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-198-206>
126. Шимановська-Діанич Л.М. Термінологічна база концепції управління людськими ресурсами. *Науковий вісник*. 2007. № 1(21). С. 47.
127. Шубалий О. М. (ред.) Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
128. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. *Харків: ХНЕУ*. 2005. 220 с.
129. Щокіна Є. Ю., Балабан Л. Ю., Мартиненко К. А. Сучасні технології управління людськими ресурсами. *Інфраструктура ринку. Електронний фаховий науково-практичний журнал. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій*. Одеса. 2020. Вип. №43/2020. С. 338-342
130. Якімова Н. С. Марценюк О. В., Мойсєєва В. О. Удосконалення системи розвитку персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>
131. Янчук А. О. Державне стимулювання інноваційної діяльності в промисловості України в умовах війни. URL:

<https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/94686503-4c9c-4830-b77f8ba874a1c127/content#page=132>

132. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th edition. *London: Kogan Page*. 2010. p. 213

133. Becker G. S. Investment in Human Capital: Effects on Earnings. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 2nd ed. *NBER*, 1975. URL: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c3733/c3733.pdf>

134. Benkarim A, Imbeau D. Investigating the implementation of Toyota's human resources management practices in the aerospace industry. *Merits*. 2022;2(3):126–145. DOI: <https://doi.org/10.3390/merits2030010>

135. Bosch. Shape your workday with Smart Work. <https://www.bosch.com/careers/why-bosch/benefits/remote-working/>

136. Cambridge Dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/uk>

137. CES. Біженці з України: хто вони, скільки їх та як їх повернути? Фінальний звіт. URL: <https://ces.org.ua/refugees-fromukraine-ukr-final-report/>

138. Damij N., Damij T. An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2021. 71, 13266–13273. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3120984>

139. Diard A. 7 HRIS Selection Challenges and How to Overcome Them. <https://peoplespheres.com/7-hris-selection-challenges-and-how-to-overcome-them/>

140. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends. URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends>

141. Digitaldefynd. 20 Pros and Cons of Employee Training. 2025. <https://digitaldefynd.com/IQ/pros-and-cons-of-employee-training>

142. Draminu. Kaizen Advantages and Disadvantages. 2019. <https://draminu.com/kaizen-advantages-and-disadvantages/>

143. Eidems J. Globale Standardisierung und lokale Anpassung im internationalen Personalmanagement. Eine theoretische und empirische Analyse

auf Basis der Dynamic Capabilities Perspektive. Hampp, München u. Mering. 2010. 251 p.

144. El Hakim Y. What are business improvement techniques? 5 proven methods for 2025. *VerifyEd*. 2025. URL: <https://www.verifyed.io/blog/what-are-business-improvement-techniques>

145. Emre Çakır, A. American and European models of human resources management: Which one is more suitable for the Turkish case? *Marmara Journal of European Studies*, 2001. 9(1), 155. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1474>

146. ESG as a workforce strategy. Part I: Overview and results / Marsh & McLennan Companies. 2020. URL: https://www.marshmclennan.com/assets/insights/publications/2020/may/ESG-as-a-workforce-strategy_Part%20I.pdf

147. FTI STRATEGIC COMMUNICATIONS. The Seven Sins of ESG Management. 2020. <https://fticommunications.com/the-seven-sins-of-esg-management/>

148. Global report employer brand research – 2021. 2022. URL: <https://workforceinsights.randstad.com/hubfs/REBR%202021/Randstad-Employer-Brand-Research-Global-Report-2021.pdf>

149. Gooderham P., Nordhaug O. One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 2010. 21(1), 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.009>

150. Guest D E. Personnel and HRM: can you tell the difference? *Personnel Management*, January, 1989. - pp. 48-51.

151. How can HR data analytics enhance employee retention strategies? Psico-Smart Blogs. 2024. URL: <https://blogs.psico-smart.com/blog-how-can-hr-data-analytics-enhance-employee-retention-strategies-85136>

152. Hitchen N., Patterson R. W. The Post-Industrial Economy Failed. Whatnext? *The American Conservative*. URL: <https://www.theamericanconservative.com/the-post-industrial-economyfailed/>

153. Konrad, A. M., Deckop J. R. Human resource management trends in the USA: Challenges amidst of prosperity. *International Journal of Manpower*, 2001. 22(3), 269-278. <https://doi.org/10.1108/01437720110398374>
154. Lawler EE. Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work Kindle Edition. *Berrett-Koehler Publishers; 1st edition*. 2017. 168 p.
155. Macdonline. The Board's Role in Data PrivacyOversight. <https://www..org/contentassets/7123256310934448b02d02df71ab7dde/director-faq---board-role-in-data-privacy-oversight.pdf/index.aspx>
156. Martinsons M. G., Davison R. M. Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 2007.43(1), 284–300. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
157. Mitu E. I., Vasic M. Comparative management of human resources between USA and Japan. *Valahian Journal of Economic Studies*, 2018. 9(1), 93-100. <https://doi.org/10.2478/vjes-2018-0010>
158. Mohlala T., Mehlwana L., Nekhavhambe U., Thango B. Strategic innovation in HRIS and AI for enhancing workforce productivity in SMEs: A systematic review. *Preprint*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-1234567/v3>
159. Olurin J. O., Okonkwo F., Eleogu T., James O. O., Eyo-Udo N. L., Daraojimba R. E. Strategic HR management in the manufacturing industry: Balancing automation and workforce development. *International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI)*. 2024. Vol. 10, Issue 12. DOI: <https://doi.org/10.51244/IJRSI.2023.1012030>
160. Ostroverkhov V., Kyrylenko S., Petryniuk N., Murenets I., Alboshchii O. The Impact of Digital Technologies and Marketing Innovations on the Role of Human Capital in the Transformation of Logistics Processes. *European Journal of Sustainable Development*. 2026. Vol. 15, Issue 1. P. 831. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2026.v15n1p831>

161. Oxford Learner's Dictionary of Academic English. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.
162. Pfeffer J. What Were They Thinking: Unconventional Wisdom About Management (*Harvard Business School Press*, 2007. 241 p.
163. Qualtrics. ESG Strategies: Your complete guide to creating value in business. Qualtrics. 2025. URL: <https://www.qualtrics.com/en-gb/experience-management/employee/esg-strategies>
164. Reskilling and Upskilling: A Strategic Response to Changing Skill Demands. URL: <https://www.talentguard.com/blog/reskilling-upskilling-strategic-response-changing-s>
165. Santos G., Sá J. C., Félix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavová K., Stefanović M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 2021. 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
166. Schultz T. Human Capital: Policy Issues and Research Opportunities. In: Human Resources. *Fiftieth Anniversary Colloquium VI*. N.Y., 1975. P. 69.
167. Spicer A. Work 'wellness' programmes don't make employees happier - but I know what does. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2024/jan/17/work-wellness-programmes-dont-make-employees-happier-but-i-know-what-does>
168. Storey J. Human Resources Management: A Critical Text (3rd edition). 2007. URL: https://books.google.com.ua/books?id=TmsExMISWB8C&printsec=frontcover&hl-uk&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0f#v=onepage&q&f=false
169. Tajinder K. People Analytics: Ethical Considerations <https://www.aihr.com/blog/people-analytics-ethical-considerations/>
170. Talogy. Human resource practices of Toyota culture. <https://talogy.com/en/blog/4-hr-practices-of-toyota-culture/>
171. Toyota Motor Corporation. Sustainability Data Book 2024. Tokyo, 2024.

https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb24_en.pdf

172. Ulrich D. *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. N.Y. : *John Wiley*. 2014. p. 56

173. White M. Japanese management and British workers. *International Journal of Manpower*. 1982. <https://doi.org/10.1108/eb044912>

174. Williamson B. Counting learning losses. Code acts in education. URL: <https://codeactsineducation.wordpress.com/2021/09/24/counting-learninglosses/>

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України**

1. Гук В.В. Управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *«Інвестиції: практика та досвід»*. 2024. № 20. С.196-201. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.20.196>.
2. Гук В.В. Сучасні технології управління людськими ресурсами в системі менеджменту підприємств: порівняльний аспект. *«Інноваційна економіка»*. 2024. № 2. С. 188-196. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
3. Гук В.В. Імплементация міжнародних підходів до розвитку Soft skills у системі управлінні персоналу. *Науковий журнал «Ефективна економіка»*. 2025. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.134>.
4. Гук В.В. Формування системи управління людськими ресурсами промислових підприємств з використанням інноваційних технологій. *«Економіка та суспільство»*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-50>.
5. Гук В.В. Вплив воєнних та економічних шоків на людські ресурси в системі менеджменту промислових підприємств. *«Інноваційна економіка»*. 2025. № 3. С. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.37332/>.
6. Гук В.В., Даниленко-Кульчицька В.А. Трансформація ролі людських ресурсів в умовах нестабільного середовища. *«Актуальні проблеми економіки»*. 2026. № 2 (296). № 2 (296), 2026. С. 517-526. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-517-526, https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/02/2.26._topic_Victoriia-Danylenko-Kulchytska-Volodymyr-Huk-517-526.pdf.

Публікації апробаційного характеру:

7. Гук В.В. Інноваційні стратегії управління персоналом у готельно-ресторанному бізнесі. Актуальні та інтеграційні напрямки розвитку індустрії

гостинності та міжнародного бізнесу : збірник тез XIV Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль. 24-25 травня 2024 року. Тернопіль-Яблуниця: ЗУНУ, 2024. С. 66-69.

8. Гук В.В. Людські ресурси підприємства: управління в умовах переходу до сталого розвитку. Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку : Матеріали VII Міжнародної наукової конференції. 18 вересня 2025 р.. Національний університет «Одеська політехніка». м. Одеса, 2025. С. 177-181.

9. Гук В.В. Від персоналу до талантів: парадигмальні зміни в управлінні людськими ресурсами. Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток : збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції (14 листопада 2025 р.). / упоряд. М. І. Копитко, М. Р. Яцик. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. С. 128-130.

ДОДАТОК Б

Порівняльна характеристика міжнародних моделей управління
людськими ресурсами на промислових підприємствах

Критерій / Параметр	Американська модель	Європейська модель	Японська модель
Концептуальна основа	Орієнтація на ефективність, конкуренцію, результативність. Людський капітал - стратегічний актив, що визначає прибутковість бізнесу.	Соціальне партнерство, баланс економічних і соціальних інтересів. Роль держави - координуюча, з високим рівнем колективних домовленостей.	Корпоративний колективізм, довічна зайнятість, моральна мотивація. Працівник - член «виробничої сім'ї».
Управлінська філософія	HR як стратегічний партнер бізнесу. Рішення ухвалюються на основі HR- аналітики, KPI, Big Data.	HR як елемент соціальної системи. Головна мета - стабільність зайнятості й розвиток людських ресурсів через партнерство.	HR як виховний і культурний інститут. Головна мета - формування лояльності, гармонії й спільної відповідальності.
Ключові HR- інструменти	KPI, цілі та ключові результати, регулярна оцінка результативності працівника, 360°- зворотний зв'язок, LXP, AI-рекрутинг, talent management systems (Workday, SAP SuccessFactors).	Balanced Scorecard, дуальна освіта, lifelong learning, програми diversity & inclusion, соціальні пакети, колективні угоди.	Kaizen HR, наставництво, ротація кадрів, система пропозицій (Ringi), колективне оцінювання, внутрішні школи розвитку.
Механізми мотивації	Індивідуальні бонуси, премії за результат, акціонна мотивація працівників, кар'єрне просування.	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів: соціальні гарантії, корпоративна безпека, можливість розвитку.	Групові премії, моральна винагорода, стабільність і довіра. Принцип «робота на все життя».
Система оцінювання ефективності	Чітка KPI-структура з кількісними метриками (Time-to- Hire, ROI навчання, продуктивність). Акцент на персональний відповідальності.	Компетентнісний підхід, регулярна оцінка «профіль посади – профіль працівника», зворотний зв'язок через колектив.	Оцінювання старшими наставниками, неформальна, але системна оцінка поведінкових якостей та командної лояльності.
Розвиток персоналу	Корпоративні університети (General Electric Crotonville, IBM Learning),	Партнерство підприємств із технічними ВНЗ, програми дуальної	Наставництво, внутрішня підготовка кадрів, ротації та система

	онлайн-академії, гейміфікація навчання.	освіти (Siemens, Bosch), EU Lifelong Learning.	«Senpai-Kohai» (старший-молодший).
Роль технологій у HR	Висока - HRIS, Big Data, AI, HR-чат-боти, цифрова аналітика.	Помірна – автоматизація HR-операцій, платформи компетенцій, e-learning.	Обмежена - технології підтримують, але не замінюють людські відносини.
Соціальна відповідальність	Фокус на політиці різноманітності й інклюзії, гендерному балансі.	Системна частина корпоративної політики, підтримується державними програмами ЄС.	Орієнтація на корпоративну лояльність, але низький рівень відкритості зовнішнім соціальним ініціативам.
Приклади компаній	General Electric, IBM, Tesla, Procter & Gamble.	Siemens, Bosch, Volvo, Schneider Electric.	Toyota, Hitachi, Mitsubishi, Panasonic.
Сильні сторони	Висока продуктивність, швидке прийняття рішень, чіткі метрики, стратегічна інтеграція HR у бізнес.	Стійкість системи, соціальний баланс, розвиток компетенцій, корпоративна культура співпраці.	Лояльність, стабільність колективів, низька плинність кадрів, внутрішня передача знань.
Слабкі сторони	Висока плинність кадрів, ризик «вигорання», конкуренція всередині команди.	Бюрократичність, високі соціальні витрати, складність реформування.	Низька інноваційність у HR, обмежена мобільність людських ресурсів.
Потенціал адаптації для України	Високий: KPI, HR-аналітика, оцінка результативності працівника, цифрові платформи.	Високий: дуальна освіта, ESG, соціальний діалог, lifelong learning.	Середній: наставництво, корпоративна лояльність, колективна відповідальність.
Ризики імплементації	Недостатня культура оцінювання, опір прозорим KPI.	Обмежені ресурси для соціальних програм.	Традиційна ієрархічність, низька довіра до менеджменту.

Примітка. KPI - ключові показники ефективності); LXP - платформа навчального досвіду; AI - штучний інтелект; HRIS - інформаційна система управління персоналом; BSC - збалансована система показників; Kaizen - японська концепція безперервного вдосконалення; Lifelong Learning - безперервне навчання протягом життя; Senpai-Kohai - система наставництва «старший-молодший».

Джерело: систематизовано на основі аналізу [35;138;149;153;156;157;165;173]

ДОДАТОК В

Сучасні інструменти управління людськими ресурсами у провідних країнах світу

Інструмент, технологія	Країна, компанія-практик	Сутність інструменту	Очікуваний ефект	Ризики і обмеження	Можливості адаптації для промислових підприємств України
Інформаційна система управління персоналом (HRIS)	США – General Electric, IBM	Єдина цифрова система для ведення обліку персоналу, аналітики, рекрутингу й оцінювання	Скорочення адміністративних витрат; підвищення прозорості рішень	Висока вартість впровадження; потреба у фахівцях із data-аналітики	Можлива поступова інтеграція через локальні HR-платформи або модулі ERP-систем.
People Analytics (HR-аналітика)	США, Великобританія –	Використання великих даних для прогнозування плинності, оцінки потенціалу, планування навчання.	Підвищення ефективності рішень і точності добору кадрів.	Ризики конфіденційності даних; складність інтерпретації моделей.	Доцільно запроваджувати у великих холдингах, з поетапним навчанням HR-фахівців.
Performance Management / KPI / OKR	США, Німеччина – Siemens, Tesla, Bosch	Система вимірювання результатів діяльності працівників і підрозділів за кількісними й якісними показниками.	Формування культури результативності; підвищення дисципліни виконання.	Опір персоналу через контроль; ризик формалізації показників.	Може бути адаптована через поступове впровадження KPI на рівні відділів.
Платформа навчального досвіду (LXP)	ЄС, США – Siemens, Schneider Electric	Цифрові платформи персоналізованого навчання з інтегрованим зворотним зв'язком і аналітикою.	Безперервний розвиток компетенцій; гнучке навчання в онлайн-форматі.	Потребує мотивації працівників до самоосвіти.	Перспективно для галузей з високими технологічними змінами; можливо впровадити у форматі корпоративних академій.
Дуальна освіта	Німеччина, Австрія – Bosch,	Поєднання навчання у закладі освіти з	Підготовка молодих кадрів під потреби	Необхідність партнерства з	Дуже релевантно для України; ефективне у

	Siemens	практикою на виробництві.	підприємства.	навчальними закладами.	машинобудуванні, металургії, енергетиці.
Kaizen HR / система пропозицій	Японія – Toyota, Mitsubishi	Безперервне вдосконалення процесів через ініціативи працівників і колективне прийняття рішень.	Підвищення якості, згуртованості, залученості працівників.	Повільність ухвалення рішень; потреба у корпоративній культурі довіри.	Варто використовувати у підприємствах із сильною командною структурою.
ESG-підхід у HR (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність)	ЄС – Volvo, Philips, ABB	Інтеграція соціальної, екологічної та управлінської відповідальності у політику HR.	Підвищення репутації, соціальної стабільності та довіри працівників.	Вимагає формалізації нефінансової звітності; додаткові витрати.	Може бути поступово впроваджений через програми безпеки праці, інклюзивності, гендерного балансу.
Employee Well-being Programs	США, ЄС – Unilever, Siemens	Програми підтримки фізичного та психологічного здоров'я працівників.	Зменшення стресу, підвищення мотивації та лояльності персоналу.	Потребує фінансових ресурсів і менеджменту змін.	Актуально для післявоєнного відновлення підприємств і підтримки персоналу.
Платформа управління талантами	США, Південна Корея – Samsung, GE	Комплексна система управління життєвим циклом працівника: добір, навчання, ротація, утримання.	Зниження плинності кадрів, розвиток кадрового резерву.	Висока складність налаштування; залежність від якісних даних.	Доцільно для великих корпорацій; може реалізовуватись у спрощеному форматі (кадровий резерв, менторство).
Гейміфікація HR	США, Канада, ЄС – Deloitte, IBM, ING	Застосування ігрових елементів у навчанні, адаптації, оцінюванні персоналу.	Підвищення залученості, швидкість адаптації нових працівників.	Ризик сприйняття як «розваги», несерйозності процесу.	Може застосовуватись у корпоративних академіях і програмах навчання молодих фахівців.

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [101;133-135;170;171]



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Гука Володимира Володимировича на тему:

«Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств»

Цією довідкою засвідчується те, що основні положення дисертаційної роботи Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» апробовані в навчальному процесі Західноукраїнського національного університету. Окремі положення дисертаційної роботи використовуються при розробці навчальних курсів кафедри міжнародного туризму та готельного бізнесу, а саме: «HR-технології в готельно-ресторанному бізнесі», «Управління бізнес-процесами в туристичній галузі», «Економічна оцінка готельно-ресторанних інновацій». Зокрема, в курсах лекцій з зазначених дисциплін використовується авторське визначення поняття «людські ресурси», система показників результативності HR-системи підприємства, а також питання міжнародного досвіду управління людськими ресурсами підприємств.

Проректор з науково-педагогічної роботи
Західноукраїнського національного університету
к.е.н., доцент

Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Замовник Гугул О.Я.

580673781715

ЗУНУ

№ 126-3/1227 від 19.05.2026



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДАРТ»

Код ЄДРПОУ 22601906 Адреса: м. Тернопіль, вулиця Текстильна, 7

№ 17 від «13» 05 2024 р.**ДОВІДКА****про впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Видана Гуку В. В. про те, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» використано у практичній діяльності ТОВ «ДАРТ». Ефективне управління людськими ресурсами є ключовою умовою конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства, що зумовило практичний інтерес до запропонованих автором розробок.

При впровадженні взято до уваги авторське визначення сутності людських ресурсів, інтегрований механізм управління персоналом, методику оцінювання ефективності HR-ініновацій та рекомендації щодо розвитку й підготовки персоналу. Їх застосування сприяло зниженню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та залученості працівників, що підтверджує практичну цінність дослідження.

Керівник ТОВ «ДАРТ»

Дутка Ірина Ярославівна



**ТЕРНОПІЛЬСЬКА МІСЬКА РАДА**

Управління стратегічного розвитку міста

м. Тернопіль, вул. Листопадова, 5, 46001; тел.: 067 67 88 447, 067 15 79 525, 067 67 88 446;

e-mail: usrm.mr@gmail.com; web: ternopilcity.gov.ua12 травня 2026 р.
№ 41/2**Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи**

Даний документ засвідчує, що управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради взято до уваги результати дисертаційної роботи аспіранта Західноукраїнського національного університету Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

У роботі обґрунтовано теоретичні, науково-методичні та прикладні засади управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації, структурних змін економіки та необхідності підвищення ефективності управлінських рішень.

Практичне значення для діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернополя мають запропоновані автором підходи до оцінювання людських ресурсів, розвитку компетентностей, використання цифрових інструментів, HR-аналітики та формування ефективної системи управління персоналом. Окремі положення дисертаційного дослідження можуть бути використані при підготовці стратегічних і програмних документів розвитку громади, удосконаленні підходів до управління кадровим потенціалом, плануванні заходів із розвитку людського капіталу громади, підвищенні інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та формуванні умов для сталого соціально-економічного розвитку Тернопільської міської територіальної громади.

Начальник управління



Юрій ДЕЙНЕКА