

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту і публічного
управління
Кафедра менеджменту

До захисту допущено



Завідувачка кафедри


Л. О. Зайцева

« »_грудня_2025 р.

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи магістра
на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ**
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала здобувачка вищої освіти 2 курсу
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»,

Толбанова Н.П.

Керівник: 
Л. О. Зайцева

Рецензент: 
Н.О. Рязанова

*Засвідчую, що у цій кваліфікаційній роботі магістра
немає запозичень з праць інших авторів без відповідних посилань*

Здобувачка _____



**ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту і публічного управління**

Кафедри менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр
Галузь підготовки 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

Л. Зайцева

Зайцева Л.О.

«_»

2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ**

Толбанової Наталії Петрівни

- Тема роботи: **Удосконалення системи HR-інжинірингу підприємства**
керівник роботи: __ Зайцева Л.О.
затверджені наказом вищого навчального закладу від «22» жовтня 2024 року № 3.
- Строк подання здобувачем роботи грудень 2025 р.
- Вихідні дані до роботи: звіти підприємства, підручники, ресурси з Інтернету, наукові статті, монографії, навчальні посібники
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки: Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади впровадження системи HR-інжинірингу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз практичної діяльності МП «Контакт». Розділ 3. Удосконалення системи HR-інжинірингу та розробка рекомендацій для підприємства. Висновки. Список використаних джерел.
- Перелік роздаткового матеріалу: 10 листів роздаткового матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Зайцева Л.О.		
Розділ 2	Зайцева Л.О.		
Розділ 3	Зайцева Л.О.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження.	До 1 вересня 2025	
2	Формування тематики дослідження.	10 вересня 2025	
3	Вивчення наукової літератури, отримання консультації у керівника, затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20 вересня 2025	
4	Аналіз літературних джерел та нормативно-правової бази за вибраною темою дослідження.	1 жовтня 2025	

5	Подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням стану вирішення питань за темою та визначення об'єкту, предмету, мети завдань та методів дослідження.	15 жовтня 2025	
6	Усунення зауважень, урахування рекомендацій наукового керівника, подання теоретичної частини кваліфікаційної роботи на друге читання.	1 грудня 2025	
7	Подання практичної частини кваліфікаційної роботи з зазначенням рекомендацій з досягнення мети та напрямків вирішення завдань кваліфікаційної роботи.	10 грудня 2025	
8	Урахування рекомендацій наукового керівника, підготовка варіанта роботи до попереднього захисту.	20 грудня 2025	
9	Попередній захист роботи на кафедрі.	За місяць до державної атестації	
10	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням рекомендацій після попереднього захисту.	За три тижні до державної атестації	
11	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівникові та рецензентові на підготовку відгуку та рецензії.	За два тижні до державної атестації	
12	Подання на кафедру остаточного варіанта кваліфікаційної роботи, переплетеного та підписаного здобувачем освіти, науковим керівником і рецензентом.	За десять днів до державної атестації	

Здобувачка вищої освіти



Толбанова Н.П.

Керівник роботи



Зайцева Л.О.

Анотація

В магістерській роботі розглянуто теоретико-методичні основи процесу впровадження системи hr-інжинірингу в діяльність підприємства та визначено позитивні й негативні наслідки впровадження. Надано загальну характеристику та проведено аналіз діяльності підприємства, його організаційної структури. Оцінено рівень HR-системи підприємства, визначено необхідність подальшого впровадження сучасних HR-інжинірингових технологій. Надано організаційно-методичні рекомендації щодо удосконалення впровадження сучасних HR-інжинірингових технологій. Представлено інтегровану схему управління діджиталізацією HR-процесів, що реалізується через механізм постійного моніторингу, оцінки ефективності та оптимізації впроваджених рішень. Надано оцінку ризиків та очікуваних результатів впровадження HR-інжинірингу МП «Контакт».

Ключові слова: інжиніринг, бізнес-процеси на підприємстві, управління персоналом, організаційна структура, оцінка ефективності, розвиток.

Annotation

The master's thesis considers the theoretical and methodological foundations of the process of implementing the HR engineering system into the activities of the enterprise and identifies the positive and negative consequences of the implementation. A general description and analysis of the enterprise's activities and its organizational structure are provided. The level of the enterprise's HR system is assessed, the need for further implementation of modern HR engineering technologies is identified. Organizational and methodological recommendations are provided for improving the implementation of modern HR engineering technologies. An integrated scheme for managing the digitalization of HR processes is presented, which is implemented through a mechanism of constant monitoring, efficiency assessment and optimization of implemented solutions. An assessment of the risks and expected results of the implementation of HR engineering at the MP "Contact" is provided.

Keywords: engineering, business processes at the enterprise, personnel management, organizational structure, efficiency assessment, development.

Реферат

Текст 85 стор., 7 рис., 16 табл.

Інжиніринг, бізнес-процеси на підприємстві, управління персоналом, організаційна структура, оцінка ефективності, розвиток,

Досліджено особливості впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємствах. Визначено склад бізнес-процесів, які доцільно здійснити для впровадження системи HR-інжинірингу. Розглянуто основні завдання, принципи та етапи впровадження HR-інжинірингу на підприємстві. Охарактеризовано комплекс робіт при практичному застосуванні принципів інжинірингу бізнес-процесі на підприємстві та визначено позитивні й негативні наслідки впровадження. Представлено комплексне порівняння американської, японської та європейської моделей управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Визначено особливості впровадження моделей в сучасну українську практику.

Надано загальну характеристику, проведено аналіз діяльності підприємства та його організаційної структури. Оцінено рівень HR-системи підприємства, визначено необхідність впровадження сучасних HR-інжинірингових технологій для підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення зростання продуктивності праці та зміцнення конкурентні позиції підприємства на українському ринку.

Надано організаційно-методичні рекомендації щодо удосконалення впровадження сучасних HR-інжинірингових технологій. Представлено інтегровану схему управління діджиталізацією HR-процесів, що реалізується через механізм постійного моніторингу, оцінки ефективності та оптимізації впроваджених рішень.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1.	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Дослідження сутності процесу HR-інжинірингу.....	10
1.2. Етапи впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємства.....	16
1.3. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2.	
АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МП «Контакт».....	31
2.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності.....	31
2.2. Аналіз фінансового стану МП «Контакт».....	39
2.3. Оцінювання HR-процесів МП «Контакт».....	42
РОЗДІЛ 3.	
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	50
3.1. Оптимізація організаційної структури управління підприємством....	50
3.2. Моделювання та прогнозування оптимізації організаційної структури управління підприємством МП «Контакт».....	55
3.3. Запровадження цифрових HR-рішень до управління ефективністю персоналу.....	60
3.4. Оцінка ризиків та очікуваних результатів упровадження HR-інжинірингу МП «Контакт».....	68
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

Вступ

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку товарів підприємства стикаються з необхідністю оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища, впровадження інновацій та підвищення ефективності управління персоналом. Саме тому виникає потреба в застосуванні сучасних інструментів HR-менеджменту, серед яких особливе місце посідає HR-інжиніринг – комплексний підхід до проєктування, оптимізації та автоматизації кадрових процесів. HR-інжиніринг дозволяє не лише забезпечити стратегічне управління людським капіталом, а й формувати гнучкі, адаптивні моделі організації праці, що є вкрай важливим для підприємств орієнтованих на інновації, креативність та якісне виробництво.

Для українських підприємств інжиніринг, зокрема HR-інжиніринг, є актуальним питанням, оскільки вітчизняні підприємства потребують впровадження нових світового рівня технологій для зміни системи управління і здійснення виробничої діяльності. Піднесення виробництва до міжнародного сприяє отриманню можливості високого рівня організації підприємств, їх економічної складової та забезпечить сталий розвиток нашої країни і зростання її добробуту. Таким чином, постає необхідність у впровадженні на підприємствах систем управління персоналом, які ґрунтуються на технологіях інжинірингу.

Проблемам побудови системи HR-інжинірингу присвятили праці зарубіжні вчені такі, як: М. Хамер, М. Робсон, Уллах Ф., Дж. Чампі та інші. Багато праць присвячено саме розвитку світового ринку інжинірингових послуг, при цьому оминаючи проблеми побудови системи HR-інжинірингу на рівні підприємства. До проблем розвитку інжинірингу зверталися й українські вчені. Серед них слід відмітити: Н. Гординську, В. Капильцова, О. Ситник, Ю. Чубатюк та інших. Вчені у своїх працях зверталися до аналізу проблем розвитку інжинірингових послуг в Україні, досліджували основні тенденції та перспективи даного ринку. Але, так само як й зарубіжні автори, мало приділяли уваги особливостям побудови системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. Отже, ця проблема здається цікавою, зважаючи на те, що

головним ресурсом будь-якого виду діяльності є саме персонал підприємства чи організації, а від побудови HR-інжинірингу залежить його ефективність, тому мета кваліфікаційної роботи магістра полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом МП «Контакт» шляхом упровадження HR-інжинірингу та оптимізації організаційної структури підприємства.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та виконано наступні завдання:

- дослідити сутність, зміст та ключові принципи процесу HR-інжинірингу;
- визначити та охарактеризувати основні етапи впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємств;
- узагальнити міжнародний досвід управління людськими ресурсами та виділити практики, релевантні для вітчизняних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику МП «Контакт» та провести комплексний аналіз його діяльності;
- провести оцінку фінансового стану МП «Контакт» на основі ключових фінансових показників;
- здійснити аналіз існуючих HR-процесів МП «Контакт» та виявити їхні проблеми й недоліки.
- обґрунтувати напрями оптимізації організаційної структури управління підприємством;
- змодельовати та спрогнозувати ефективність удосконаленої організаційної структури МП «Контакт»;
- визначити та запропонувати цифрові HR-рішення для підвищення ефективності управління персоналом;
- здійснити оцінку ризиків та визначити очікувані результати впровадження HR-інжинірингу на підприємстві.

Об'єкт дослідження є процес управління персоналом на підприємстві МП «Контакт».

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми HR-інжинірингу, а також їх застосування для оптимізації HR-процесів та організаційної структури МП «Контакт».

Методологічний інструментарій дослідження базується на методі аналізу і синтезу для узагальнення та систематизації літературних джерел з HR-інжинірингу; метод порівняння застосовано для вивчення міжнародного досвіду управління людськими ресурсами; за допомогою економічного аналізу, тобто горизонтального, вертикального, коефіцієнтного дослідженні фінансові показники МП «Контакт»; для оцінювання організаційної структури та HR-процесів підприємства використано структурно-функціональний аналіз; розроблення удосконаленої організаційної структури виконано за рахунок моделювання; для визначення ризиків та очікуваних результатів упровадження HR-інжинірингу застосовано метод експертної оцінки.

Запропоновані теоретично обґрунтовані та практично розроблені рекомендації, щодо удосконалення системи управління персоналом МП «Контакт», шляхом упровадження HR-інжинірингу за умови оптимізації організаційної структури підприємства, при формуванні основи для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання у динамічних ринкових умовах під впливом контрольованих ризиків, які можуть бути мінімізовані за рахунок чіткого регламентування процесів, поступового введення нових посад та систематичного інформування персоналу про цілі та переваги оптимізації.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Дослідження сутності процесу HR-інжинірингу

Підвищення конкурентоспроможності підприємства, зростання його прибутку один з напрямків вирішення яких є стратегічним розвитком підприємства. Персонал являє собою особливий вид ресурсів, який відіграє провідне значення в системі ресурсного забезпечення діяльності промислового підприємства. Будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його функціонування, впливає на конкурентоспроможність підприємства та є основним стратегічним ресурсом. Одним з елементів досягнення довгострокової конкурентної позиції підприємства є стратегічний HR-інжиніринг – динамічний процес, що забезпечує формування сталого конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства [32].

Інжиніринг – це особливий вид діяльності, яка являє собою науково-технічний та інженерний підходи до втілення проектів, що має своєю кінцевою метою отримання оптимальних результатів від капіталовкладень чи інших витрат. Наука пізнає, генерує нові ідеї і рішення, а інжиніринг доводить їх до практичного використання [53, с. 15-20]. Тобто, інжиніринг являє собою систему методичних інструментів вирішення конкретної проблеми через застосування творчого підходу до прийняття управлінських рішень, синтезу та моделювання для формування нової більш ефективної системи розвитку. Інжиніринг як методика характеризується масштабом, комплексністю, багаторівневістю та поліваріантністю.

HR-інжиніринг є синергією впливу революційних змін, що відбуваються і в сфері людських ресурсів: HR 4.0 стає одним із чинників сучасного розвитку бізнесу. Нові технології обміну даними між різними системами значно підвищують ефективність прийняття рішень

із управління персоналом; поява eSocial (комп'ютеризована система державного управління соціальною підтримкою та захистом населення в багатьох країнах) заохочує відділи кадрів запроваджувати нові технології ведення документації. Починають створюватися цифрові робочі місця. HR-підрозділ зосереджує свою діяльність на стратегічних питаннях розвитку організації, бере безпосередню участь в управлінні організацією. Набувають актуальності та розвиваються HR-аналітика, HR-консалтинг, машинне навчання (ML). HR-сфера загалом інтегрується в бізнес-процеси фірми [32; 58, с. 28].

Зміст застосування інженерного підходу до управління організацією полягає у конструюванні та візуалізації структури управління, моделюванні розвитку організації та імплементації інформаційних технологій у бізнес-процеси тощо.

HR-інжиніринг – це системно-структурний підхід до управління людськими ресурсами, який ґрунтується на інтеграції нової концепції управління персоналом у бізнес-модель підприємства через побудову організаційної структури, оптимізацію бізнес-процесів, діджиталізацію діяльності та корпоративну культуру [24]. .

Інструментом інтеграції нової концепції управління людськими ресурсами у процеси управління є архітектоніка. Архітектоніка процесу управління являє собою конструювання відносин та компонентів процесу управління у бізнес-модель.

Основними напрямками HR-управління [2], які є стратегічно важливими та потребують практичної реалізації є:

1.Оцифрування HR-процесів, що базується на процесі розвитку персоналу, який може зайняти час. А це, у свою чергу, може призвести до перерв і перебоїв діяльності, втрати частини працівників. В умовах дефіциту трудових ресурсів така втрата може стати проблемою, вирішення якої лежить через перехід на дистанційні форми виконання трудових обов'язків.

2. Управління талантами у сучасних умовах вимагає найновітніших підходів до їх пошуку, розвитку та застосування їхніх навичок, що потребують представлення в організаційній структурі управління.

3. Переосмислення парадигми діяльності HR-менеджера та HR-відділів.

4. Людиноцентричний підхід повинен стати основою бізнес-процесів, у яких пріоритетами повинні бути не тільки задоволення потреб клієнтів, а й реалізація інтересів працівників. Працівники повинні бути почутими, що формує ініціативність та відповідальність за синергетичний ефект як результат управління організацією.

5. Стратегічний підхід до управління організацією та чіткі перспективні напрями трудової діяльності. Важливо визначати стратегії розвитку працівників, їх кваліфікаційне та кар'єрне зростання, а також багатоваріантність напрямів реалізації цієї стратегії за умов зміни зовнішнього середовища.

Зміни, що відбуваються позначаються на умовах невизначеності функціонування бізнесу, тому базисом є принципи HR-інжинірингу як методичного базису здійснення трансформацій та врахування нових соціальних викликів. Отже, основними принципами HR-інжинірингу є:

1. Гнучкість підходу до конструювання HR-процесів та втілення нової HR-інжинірингу враховуючи особливості функціонування бізнесу.

2. Людиноцентричний підхід до формування бізнес-процесів, який враховує та захищає права та інтереси людей як споживачів та працівників.

3. Системний підхід до формування нової моделі HR-стратегії.

4. Багаторівневість і багатоваріантність впровадження та оцінки HR-стратегії залежно від зовнішніх умов.

5. Економічний та соціальний ефект впровадження HR-інжинірингу.

6. Діджиталізація та цифровізація HR-процесів у поєднанні з розвитком персоналу.

7. Оптимізація HR-процесів за рахунок об'єднання, мінімізації та діджиталізації процесів управління персоналом.

8. Принцип децентралізації відповідальності та автономності управління як засади сучасної парадигми побудови організаційних структур управління та мотивації ініціативності працівників.

9. Впровадження світових стандартів управління бізнес-процесами у HR-процеси.

10. Принцип публічного висвітлення мети та методики HR-інжинірингу, що забезпечить глибоке розуміння персоналом цілей трансформацій та нових функцій, відповідальності, нових принципів комунікації, також реалізацію процесного підходу у бізнес-процеси [32].

Керуючись визначенням зазначеної категорії науковець Н. Чечина зазначає, що «Інжиніринг – це радикальні методи проведення змін у побудованих процесах стратегічного планування, управління змінами, що мають на меті удосконалення характеристик підприємства» [19]. У цьому визначенні інжиніринг означає докорінну зміну наявної системи управління персоналом. Підприємство має вирішити як, з урахуванням особливостей своєї діяльності та з використанням нових технологій, побудувати ефективну систему управління персоналом. Важливо зазначити, що впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві дозволяє вирішити комплекс управлінських завдань, серед них Рис 1.1 :

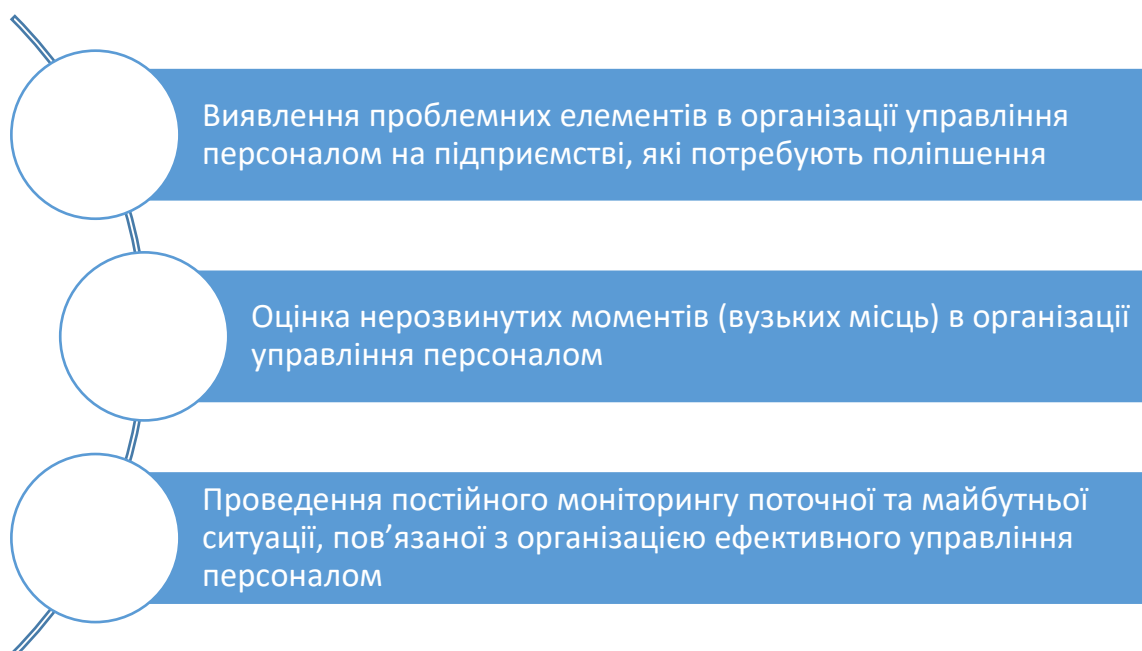


Рис. 1.1. Завдання системи HR-інжинірингу при впровадженні на підприємство [19].

Впровадження системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві потребує реалізації бізнес-процесів, як видів робіт, з побудови системи управління персоналом. Реалізація бізнес-процесів включає в себе види робіт, що безпосередньо пов'язані із системою управління персоналом. Впровадження принципів інжинірингу бізнес-процесів потребує зміни та вдосконалення корпоративної культури підприємства через потребу використання нових елементів системи цінностей. На зміст інжинірингу впливають діючі принципи оцінювання результатів праці й системи компенсації. Керівництвом підприємства повинні бути проведені відповідні заходи, які будуть сприяти зміні світогляду підлеглих та спрямовані на підвищення рівня впливу працівника на функціонування підприємства. Тобто, в результаті проведеної роботи повинні бути змінені уявлення працівників на їх роль та вплив на процеси, пов'язані із розвитком бізнесу [51, с. 94]. Усе перелічене може бути представлено як основні засади працівника підприємства, які орієнтовані на інновації.

Система HR-інжинірингу підприємства, що реалізується через функцію управління людськими ресурсами є складним процесом, який є елементом цілої системи управління підприємством та складається з компонентів [55]:

— суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану

— об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив

— управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін на їх статус

— зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни [35].

Функції системи HR-інжинірингу є невіддільним компонентом ефективного функціонування підприємства, оскільки дозволяють забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити продуктивність праці

працівників. Традиційні функції управління, які поділяються на прогнозування, планування, організацію процесів роботи, надання розпоряджень у відповідні структурні підрозділи та моніторинг за процесом виконання розпоряджень, використовують для досягнення базових цілей. Дослідження процесу HR-інжинірингу потребує відокремлення функцій, які безпосередньо стосуються цієї системи [41]:

- прогнозування кадрових потреб, формування вимог до працівників, відбір нових кадрів, які мають високий рівень кваліфікаційних здібностей;
- розробка системи, що дозволить провести швидку адаптацію персоналу до вимог, технологій, корпоративної культури підприємства;
- проведення навчання персоналу для їх перепідготовки, підготовки;
- розробка програми кар'єрного зростання та системи мотивації;
- побудова системи комунікацій персоналу всередині підприємства та поза його межами;
- підвищення рівня мотивації працівників для забезпечення потрібної продуктивності праці; Функціонально система HR-інжинірингу підприємства включає у себе функціональні підсистеми (табл.1.1) [52].

Одночасне застосування у часі та просторі всіх функціональних підсистем, що забезпечують керування персоналом, дозволяє досягти максимального успіху в управлінні. Побудова системи HR-інжинірингу підприємства розширює коло завдання управління людськими ресурсами, особливо у стратегічній перспективі. Система стратегічного HR-інжинірингу на підприємстві ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством та включає формування системи планів і програм розвитку персоналу підприємства; формування HR-стратегії, HR-політики та розробка «кар'єрних стратегій»; формування системи підготовки фахівців, орієнтованих на специфіку діяльності та напрямки розвитку підприємства; управління людськими ресурсами як поєднання стратегічної та поточної діяльності, індивідуального та колективного впливу; формування ефективних комунікацій; визначення місця й ролі підсистеми управління людськими ресурсами; оформлення необхідних документів.

Таблиця 1.1.

Зміст функціональних підсистем системи HR-інжинірингу підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	Умови праці виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	кадрів оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу розробка	розробка HR-стратегії; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Мотивація та стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житлово-побутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку

1.2. Етапи впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємства

Впровадження системи HR-інжинірингу на підприємствах передбачає врахування специфічних характеристик галузі підприємства, серед яких домінують висока конкуренція, інноваційна орієнтація та потреба у швидкій адаптації до змінних споживчих тенденцій. Реалізація HR-процесів в сучасних умовах має бути максимально гнучкою, здатною забезпечити належний рівень технічної кваліфікації персоналу, з врахуванням креативності та клієнтоорієнтованості [17]. Етапи впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємства представлено на рис. 1.2.

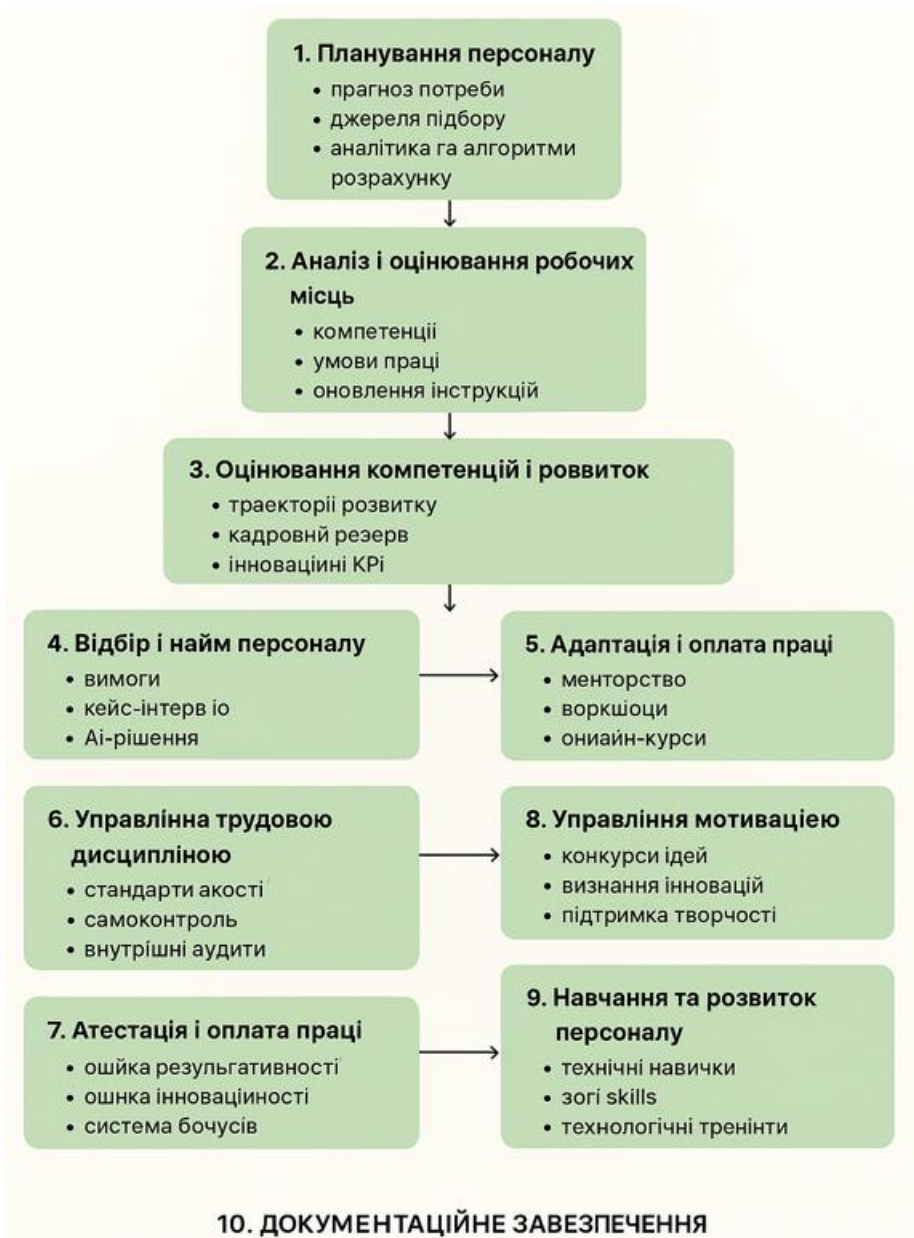


Рис. 1.2. Послідовність етапів впровадження HR-інжинірингу в діяльність підприємства.

Першим етапом впровадження HR-інжинірингу є планування персоналу з урахуванням потреби в фахівцях різних напрямів – розробки продукції, маркетингу, збуту, дотримання регуляторних вимог. Особливу увагу слід приділяти сезонним коливанням попиту. Ключовими завданнями HR-інжинірингу на цьому етапі є системне визначення джерел підбору персоналу (зокрема, партнерство з профільними закладами освіти), розробка алгоритмів прогнозування кадрових потреб та підвищення аналітичної спроможності керівників щодо управління людським капіталом [21].

Другий етап HR-інжинірингу на підприємствах охоплює аналіз і оцінювання робочих місць із урахуванням необхідності поєднання технічних і креативних компетенцій персоналу. У межах цього етапу передбачається створення сприятливих умов праці, впровадження сучасних систем оцінювання результативності, орієнтованих на інноваційний внесок працівників, а також регулярне оновлення посадових інструкцій відповідно до технологічних змін і ринкових запитів. Практичним прикладом може слугувати організація періодичних тренінгів із залученням галузевих експертів щодо сучасних тенденцій у відповідній галузі, що дозволяє працівникам розвивати навички створення продукції відповідно до екологічних стандартів та споживчих вподобань. Крім того, доцільним є впровадження менторських програм, у межах яких досвідчені фахівці підрозділів здійснюють професійну підтримку молодих спеціалістів сприяючи обміну знаннями та формуванню інноваційного мислення [21].

Третій етап HR-інжинірингу передбачає оцінювання професійних компетенцій персоналу, розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку, а також формування кадрового резерву. У центрі уваги цього етапу – підтримка інноваційного потенціалу працівників, стимулювання їхньої ініціативності та забезпечення умов для безперервного вдосконалення. Одним із дієвих інструментів HR-інжинірингу є запровадження системи щоквартального оцінювання, що охоплює не лише традиційні показники результативності, а й індикатори інноваційності, наприклад, кількість запропонованих ідей щодо нових продуктів або оптимізації процесів. Додатково ефективним є використання індивідуальних коучинг-сесій, під час яких визначаються персональні кар'єрні цілі, оцінюються поточні компетенції працівників і розробляються персоналізовані плани розвитку з орієнтацією на участь у перспективних інноваційних проєктах підприємств косметичної галузі [21].

Четвертий етап HR-інжинірингу на підприємствах – це управління процесами відбору та найму персоналу, де особливу увагу слід приділяти поєднанню технічної експертизи кандидатів із їхнім творчим потенціалом. До

ключових завдань HR-інжинірингу належить формування чітких вимог до кандидатів, застосування кейс-інтерв'ю, анкетування, а також активна співпраця з профільними закладами освіти. Окрему роль на цьому етапі відіграє впровадження сучасних цифрових рішень, зокрема застосування штучного інтелекту для автоматизованого скринінгу резюме, аналізу поведінкових характеристик кандидатів та прогнозування їх відповідності корпоративній культурі. Наприклад, організація конкурсів серед здобувачів профільних вишів дозволяє ідентифікувати перспективних фахівців ще на етапі навчання та залучати їх до участі у розробках підприємства. Такі інструменти дозволяють значно підвищити ефективність та об'єктивність процесу добору персоналу [21].

П'ятий етап – адаптація та професійна орієнтація нових працівників – має забезпечити їхнє ефективне занурення у корпоративну культуру та інноваційне середовище компанії, що досягається через впровадження менторських програм, спеціалізованих воркшопів і тренінгів. Наприклад, для новоприйнятих працівників доречно проводити воркшопи з експертами з брендингу, які допомагають швидко опанувати корпоративні стандарти й актуальні естетичні тенденції. Іншим ефективним інструментом є створення «вітального пакету» у форматі інтерактивних онлайн-курсів, які висвітлюють історію компанії, її цінності та інноваційні досягнення [21].

Шостий етап – управління трудовою дисципліною – у рамках впровадження HR-інжинірингу передбачає розробку систематичних підходів до контролю за дотриманням стандартів якості та безпеки продукції, таких як регулярні внутрішні аудити, структурований зворотний зв'язок і залучення працівників до самоконтролю на виробничих лініях. HR-інжиніринг на цьому етапі спрямований на створення структурованих механізмів поведінкової відповідальності та формування корпоративної культури, орієнтованої на якість. Такий підхід не лише підвищує рівень відповідальності, а й забезпечує прозорість та усвідомлення зв'язку між дотриманням стандартів та репутацією бренду.

Сьомий етап – атестація персоналу та управління оплатою праці – у межах HR-інжинірингу набуває стратегічного значення як інструмент формування високоефективної команди. Він має включати оцінювання не лише традиційних показників продуктивності, а й інноваційного внеску працівників. Наприклад, надання бонусів за успішне впровадження нових формул або ідей для вдосконалення продукції сприяє мотивації та підкреслює значущість креативності в досягненні стратегічних цілей компанії. Такий інженерно орієнтований підхід до оцінки результатів праці забезпечує об'єктивність та гнучкість в управлінні винагородами.

Восьмий етап – управління мотивацією через HR-інжинірингові рішення – орієнтований на проєктування сприятливого середовища для професійної самореалізації та творчості. Наприклад, організація внутрішніх конкурсів на найкращу ідею, з подальшим визнанням і винагородою переможців, розроблених за допомогою HR-інжинірингових підходів, є дієвим інструментом активізації ініціативності персоналу та формування інноваційної корпоративної культури [21].

Дев'ятий етап охоплює управління навчанням і розвитком персоналу, що має включати як технічні завдання (розробка нових формул, дотримання стандартів якості), так і розвиток soft skills (комунікація, командна робота, презентація ідей). Поєднання та систематизація тренінгів із впровадження новітніх технологій і курсів з ефективною комунікації підвищує загальний професійний рівень персоналу та сприяє успішному функціонуванню команди в умовах динамічного ринку.

Десятий етап впровадження HR-інжинірингу – управління документальним забезпеченням HR-процесів – спрямований на цифрову трансформацію кадрових процедур відповідно до галузевих вимог та чинного законодавства. Впровадження спеціалізованих HRM-систем для обліку кваліфікацій, сертифікатів безпеки та іншої кадрової інформації є інструментом інжинірингового підходу до автоматизації рутинних процесів та підвищення їхньої точності. HR-інжиніринг забезпечує системність, оперативність і прозорість у веденні кадрової документації, що є особливо актуальним під час

перевірок з боку контролюючих органів та для відповідності галузевим стандартам якості [21].

Управління талантами є стратегічною функцією, спрямованою на виявлення, розвиток та збереження високопотенційного персоналу в умовах високої інноваційності косметичної галузі. HR-інжиніринг передбачає формалізацію процесів залучення талантів, створення механізмів їх професійного супроводу (менторство, індивідуальні траєкторії розвитку), а також побудову системи мотивації, що стимулює довгострокову лояльність і креативність. Завдяки інженерному підходу до управління персоналом, підприємства отримують змогу стратегічно управляти потенціалом працівників як ключовим ресурсом інноваційного розвитку.

Значну роль відіграє також автоматизація та цифровізація HR-функцій. Використання сучасних платформ для навчання, оцінювання, внутрішньої комунікації та аналітики дозволяє скоротити часові витрати, знизити рівень ручної обробки даних і зосередитися на стратегічних завданнях. Особливої популярності наразі набувають системи управління ефективністю, зворотного зв'язку та електронного навчання [45; 9].

Особливості галузей обумовлюють необхідність персоналізованих підходів до управління персоналом, зокрема в підрозділах маркетингу, продажів, розробки продуктів та клієнтського сервісу. Індивідуалізація HR-процесів, впровадження менторських програм і розвитку кар'єрних треків сприятимуть зростанню лояльності працівників і формуванню стабільного кадрового ядра [21].

Отже, HR-інжиніринг відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності підприємств, адаптуючи кадрові практики до галузевих викликів і тенденцій. Ефективне впровадження HR-інжинірингу на підприємствах потребує системного підходу, що базується на інноваційності, гнучкості управлінських процесів та розвитку персоналу. У Табл. 1.2. узагальнено основні напрями HR-інжинірингу з практичними заходами, спрямованими на підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 1.2.

Заходи реалізації напрямів HR-інжинірингу при впровадженні в діяльність підприємства [21].

Напрямок HR-інжинірингу	Практичні заходи	Очікуваний результат
Залучення та утримання талантів	Стажування та партнерства з профільними вишами, менторські програми з практиками галузі, розробка кар'єрних треків у креативному та технічному напрямках, внутрішні конкурси інновацій	Формування команди інноваційно активних фахівців, які здатні створювати конкурентні продукти
Організаційна структура	Запровадження матричних структур, створення кросфункціональних команд (R&D, маркетинг, продажі), що працюють над запуском нових продуктів	Оперативна адаптація до змін ринку, ефективна взаємодія між підрозділами
Управління продуктивністю	Введення оцінки креативного внеску, підтримки бренду, дотримання стандартів безпеки; регулярний коучинг і фідбек	Підвищення якості продукції та відповідності бренду, зміцнення ринкових позицій
Навчання та розвиток	Онлайн-курси, тренінги з міжнародних стандартів, розвиток soft skills для комунікації з клієнтами	Підвищення професійної кваліфікації, адаптація до ринкових змін
Інтеграція технологій	AI для відбору кадрів, HRM-системи для планування розвитку, аналітика потреб у персоналі з урахуванням сезонності	Прискорення HR-процесів, скорочення витрат, точне кадрове планування
Різноманітність та інклюзія	Політики рівності, програми для підтримки різних культур та ідентичностей, міжрегіональні ініціативи	Розширення творчого потенціалу колективу, розуміння потреб глобального ринку

Відтак, системний підхід до впровадження HR-інжинірингу з урахуванням особливостей галузі поєднує технічні знання з креативністю. Залучення талантів через співпрацю з профільними закладами вищої освіти є ефективним кроком, особливо для компаній, що спеціалізуються на розробці інноваційних продуктів. Оцінка продуктивності, що враховує креативний внесок працівників, є особливо важливою для фахівців із дизайну упаковки та розробки нових формул. Навчання через онлайн-платформи й участь у тренінгах відповідає актуальній потребі в постійній адаптації до змін у складі продукції та нормативному регулюванні.

1.3. Міжнародний досвід управління людськими ресурсами підприємства

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини (табл. 1.3.). Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно «транслює» поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти. Необхідність вивчення генези теорії управління трудовою діяльністю пояснюється наступними причинами.

Таблиця 1.3.

Національна складова управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом

№	Причина	Зміст
1	Історичний огляд управління	Аналіз історичного досвіду дозволяє уникати помилок та покращувати сучасне управління підприємством
2	Значення світового досвіду	Розвинені країни мають великий досвід у менеджменті персоналу, який необхідно враховувати для підвищення ефективності управління в Україні
3	Неможливість створити нове без аналізу досвіду	Без вивчення міжнародних практик неможливо створити сучасні й результативні методи управління трудовою діяльністю
4	Світовий досвід у вирішенні українських проблем	Глобальні напрацювання менеджменту допомагають розв'язувати проблеми управління персоналом на українських підприємствах
5	Адаптація світових підходів	Асиміляція теорій і підходів світового менеджменту дозволяє глибше аналізувати та успішно адаптувати найкращі методи для вітчизняних умов
6	Значення історії для HR-фахівця	Історія управління формує професійну свідомість, стратегічне мислення та всебічну компетентність менеджера з персоналу

1. Вивчення будь-якої сфери управління вітчизняним підприємством повинно розпочинатись з історичного огляду становлення та розвитку цілісної системи управління підприємством загалом. Як відомо, “історія повторюється”. Звичайно, не відбувається точного копіювання усіх закономірностей, подій, тенденцій перебігу певного явища. Однак, необхідно наперед врахувати помилки та недоліки управління підприємством на основі існуючої, сформованої як вітчизняної, так і зарубіжної практики. 2. За час існування

менеджменту економічно розвинені країни нагромадили вагомі знання в сфері управління трудовою діяльністю працівників на підприємстві. Лише з урахуванням специфічних особливостей світових моделей менеджменту можна узагальнити та удосконалити методи управління підприємством та персоналом цього підприємства, зокрема.

3. На “порожньому” місці, не враховуючи досвід управління персоналом зарубіжних країн світу, запропонувати та створити щось нове, цікаве, функціональне в управлінні трудовою діяльністю працівників для вітчизняного підприємства практично неможливо.

4. Накопичений світовий управлінський досвід створює передумови для успішного вирішення вітчизняних проблем управління персоналом, зокрема, в аспекті управління трудовою поведінкою робітника на підприємстві.

5. Асиміляція ідей світового управління, теорій організацій, наукових управлінських підходів дозволяє більш повно вивчити, критично і вдумливо проаналізувати й адаптувати вітчизняним підприємствам кращі досягнення менеджменту найбільш розвинених індустріальних країн.

6. Знання історії управління трудовою діяльністю відіграє вирішальну роль у формуванні об’єктивних, вичерпних знань, професійної свідомості, стратегічного, широкомасштабного мислення сучасного фахівця з управління персоналом на підприємстві.

Вивчаючи національні складові управління персоналом на підприємствах із закордонним капіталом, А. Лоран встановив, що трудова поведінка менеджерів, а отже і їх політика управління персоналом, хоч і регулюється нормами корпоративної поведінки, однак, в основному визначається національними традиціями [16].

У сучасному менеджменті виділяють три основні стилі управління — японський, американський та європейський. До 1970-х років США було визнано світовим лідером у виробництві більшості товарів, і саме американські підприємства продемонстрували найвищі показники продуктивності праці. Основою цього успіху був ефективний менеджмент, що став прикладом для багатьох країн. Ключовими характеристиками американської моделі є

індивідуалізм, прагматизм й практичність, що відповідають умовам підприємницької діяльності в жорсткій конкурентній боротьбі. Ця модель передбачає суворе дотримання посадових інструкцій і щоденне виконання детальних завдань, поставлених керівництвом [42]. Проте прорив японських компаній у 1970-х роках викликав великий інтерес до японських управлінських практик, які суттєво відрізнялися від американських і навіть часто суперечили їм. Дана модель ґрунтується на культурних особливостях нації, таких як колективізм, охайність, пунктуальність та працьовитість. Японський менеджмент визнаний одним із найефективніших у світі завдяки здатності налагоджувати роботу з людьми. Основою японської системи стало впровадження принципу "людської особистості", що передбачає залучення всіх працівників до процесів підприємства й забезпечення виробництва якісної продукції з мінімальними витратами [42].

Особливої уваги потребує європейська система, що ґрунтується на демократичних цінностях, соціальній відповідальності й довгострокових перспективах розвитку. Цей підхід враховує не лише економічні аспекти, але й соціальні, екологічні та етичні чинники, роблячи акцент на гармонійному розвитку як компаній, так і суспільства в цілому.

Американська модель акцентує увагу на індивідуалізмі та особистих інтересах, що ґрунтується на ціннісній системі більшості американців. Важливими аспектами є ефективність і прагматизм, свобода і патріотизм, які формують імідж американців у світі. Також слід наголосити що стиль управління в США базується на англосаксонській моделі капіталізму, яка акцентує увагу на індивідуальному успіху та короткостроковому прибутку, підкріплюючись сильною авторитарною ідеологією, яка визначає статус особи лише на основі її трудових досягнень [5].

Японське управління надає великого значення людським ресурсам, розглядаючи підбір персоналу як довгострокову інвестицію. У цьому контексті особисті якості, необхідні для інтеграції знань й професійних навичок, мають пріоритет під час відбору. Система зайнятості в Японії тісно пов'язана з основним прагненням працівників — безпекою роботи, що є пріоритетом для

співробітників у всьому світі. Пропонуючи ротацію відділів і навчання, що відповідає потребам бізнесу, компанії повідомляють потенційним працівникам: "Ми довіряємо вам і віримо, що ви є ідеальним кандидатом для нас на найближчі 50 років", що посилює почуття відповідальності працівників віддячити цю довіру [12]. Управлінська практика японської моделі ґрунтується на консенсусі, встановленому в організаціях, відомих як «рінгі». Система рінгі — це консенсусний процес ухвалення рішень у японському менеджменті, який передбачає участь усіх зацікавлених сторін, дозволяючи їм обговорювати й затверджувати пропозиції на різних рівнях управління. Система рінгі представлена як еволюційний процес, який потребує зворотного зв'язку та досягнення згоди щодо пропозиції через вертикальну й горизонтальну передачу інформації всім зацікавленим сторонам. Врешті-решт цей документ досягає верхнього керівництва для формального затвердження та фінального ухвалення рішення [15]. Основними недоліками системи рінгі є, насамперед, повільність її прогресу, а також те, що ця система не може функціонувати в умовах невизначеності, а лише в дуже стабільних середовищах [3].

Європейська система управління персоналом включає елементи як японської, так і американської моделей. Однією з її характерних рис є те, що на підприємствах Європи заохочується колективна робота під чітким керівництвом менеджера. У той час як американські менеджери зосереджуються на генерації ідей і пошуку шляхів їх реалізації, європейські менеджери акцентують увагу на створенні сприятливих умов для прояву творчих здібностей працівників і підтримці здорового морально-психологічного клімату в колективі. Інші особливості європейської моделі включають вдосконалення організаційних структур управління для досягнення максимального ефекту, появу на ринку товарів та послуг, які відповідають потребам споживачів, а не продавців, а також безперешкодний рух товарів і грошей без кордонів у країнах Європейського Союзу. Кадрові служби європейських підприємств виконують управлінські функції, пов'язані з працівниками, що включає набір, відбір і перепідготовку кадрів; умовами праці, такими як заробітна плата, надбавки, дотримання дисципліни і заходів безпеки;

соціальними питаннями, такими як надання житла, транспорту, медичного обслуговування та страхування; а також ведення кадрової документації тощо. Зазначене потребує порівняльного аналізу вищезазначених систем управління персоналом (табл.1.4.) [49].

Таблиця 1.4.

Порівняльний аналіз стилів управління в міжнародних компаніях [3, 5, 7, 12, 10,15]

Критерій порівняння	Американський стиль	Японський стиль	Європейський стиль
Основна мета управління	Максимізація прибутку та акціонерної вартості.	Тривалий розвиток, якість продукції та задоволеність клієнтів.	Баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та якістю життя
Стиль прийняття рішень	Індивідуальний підхід, зосереджений на аналітиці і даних.	Консенсусний підхід, де враховуються всі думки і зауваження.	Командний підхід з акцентом на участь всіх зацікавлених сторін.
Відношення до працівників	Працівники розглядаються як ресурси; нагорода за результати.	Працівники як члени команди; акцент на груповій відповідальності.	Працівники вважаються партнерами; фокус на добробуті і розвитку.
Стратегія управління	Короткострокові цілі; швидке реагування на ринкові зміни.	Довгострокова стратегія; інвестиції в розвиток і навчання.	Поміркована стратегія; адаптація до змін з урахуванням традицій.
Взаємодія з культурами	Директивний підхід; акцент на індивідуальних досягненнях	Гармонійний підхід; акцент на співпраці та повазі.	Діалог і толерантність; адаптація до місцевих культур і звичаїв.
Інновації та зміни	Швидкі зміни, ризиковані інвестиції в нові технології.	Поступові зміни; інновації через колективну роботу.	Змішаний підхід; підтримка інновацій при збереженні традицій.
Участь співробітників	Обмежена участь в стратегічних рішеннях; фокус на лідерах.	Висока участь; колективне обговорення важливих рішень.	Залучення співробітників у процес прийняття рішень; регулярні зустрічі з колективом.
Структура організації	Ієрархічна структура з чітко визначеними ролями.	Гнучка структура, що дозволяє швидко адаптуватися	Плоска структура, що заохочує комунікацію між різними рівнями.
Оцінка ефективності	Оцінка на основі результатів і досягнень.	Оцінка на основі командних досягнень та особистісного розвитку.	Оцінка поєднує фінансові показники і соціальні аспекти
Приклади компаній	Apple, Google: акцент на інноваціях і конкуренції	Toyota: філософія «кайдзен» (безперервне вдосконалення).	Siemens, Bosch: соціальна відповідальність і екологічні ініціативи.

Отже, в табл. 1.4 наведено усесторонню порівняльну характеристику щодо американського, японського та європейського стилів управління в міжнародних компаніях, виділяючи основні відмінності в підходах до прийняття рішень, відношення до працівників, стратегії управління й інновацій. З табл. 1.4 видно, що американський стиль управління зосереджується на максимізації прибутку, індивідуальних рішеннях і швидких змінах, підкреслюючи важливість інновацій і результативності. Японський стиль, навпаки, орієнтований на колективну роботу, довгостроковий розвиток і гармонійні зміни, що відображає культурну традицію співпраці й зваженого підходу до інновацій. Європейський стиль намагається знайти баланс між економічною ефективністю й соціальною відповідальністю, акцентуючи увагу на участі працівників у процесах прийняття рішень і збереженні традицій при впровадженні нововведень [11].

Слід наголосити, що кожний з цих стилів має свої переваги й обмеження, зумовлені культурними особливостями й економічними реаліями різних регіонів. Американські компанії часто досягають швидкого зростання завдяки гнучкому підходу до змін і інвестицій у нові технології, проте це може супроводжуватися високим рівнем ризику. Японські компанії демонструють стабільність і злагодженість у командній роботі, але можуть стикатися з тривалішими процесами ухвалення рішень. Європейські організації відзначаються соціальною відповідальністю та дотриманням якості життя працівників, що сприяє стійкому розвитку, проте це може впливати на швидкість адаптації до нових умов [29; 13; 49].

В табл.1.5. [49] представлено особливості імплементації моделей в практику українських підприємств. Отже, сучасний стан на вітчизняних підприємствах потребує впровадження інноваційних технологій у стратегічне управління персоналом, які забезпечать перехід від застарілих структур, що не здатні розв'язувати складні завдання управління кадрами в сучасних умовах, до більш ефективних систем управління персоналом, використовуваних за кордоном. Застосування досвіду передових світових компаній із Західної Європи, Японії та США сприятиме підвищенню ефективності стратегічного

управління кадрами на вітчизняних підприємствах, що підвищить їх конкурентоспроможність. Впровадження успішного зарубіжного досвіду формування стратегій управління персоналом дасть змогу вирішити актуальні проблеми економічного розвитку України. В умовах глобалізації економіки та прагнення України до інтеграції в Європейський Союз, з урахуванням економічних і політичних процесів, що відбуваються в країні, необхідний постійний моніторинг і аналіз ринку праці. На тлі війни, безробіття, інфляції та соціальної напруженості в суспільстві формування ефективних концепцій управління персоналом є однією з ключових проблем економіки України в епоху цифрової революції. Це потребує врахування світового досвіду, оскільки управління людським капіталом як економічним ресурсом є важливою складовою національного виробництва [49].

Таблиця 1.5
Особливості імплементації моделей в практику українських підприємств

Управлінська модель	Елементи імплементації	Очікуваний результат	Можливі бар'єри впровадження
Американська модель	Система оцінки ефективності працівників на основі КРІ - Створення культури ризику та інновацій	- Зростання продуктивності на 20-30% - Підвищення конкурентоспроможності українських компаній на міжнародному ринку	- Опір змін з боку працівників - Низький рівень ІТ інфраструктури - Недостатня освіта в сфері управління
Японська модель	Впровадження філософії «кайдзен» для безперервного вдосконалення	Збільшення рівня задоволеності працівників та зниження плинності кадрів	- Культурні відмінності у сприйнятті командної роботи - Нестача ресурсів для реалізації навчальних програм
Європейська модель	- Балансування економічних цілей з соціальною відповідальністю - Розробка політик сталого розвитку, що включають екологічні та соціальні аспекти - Залучення працівників до прийняття рішень через регулярні опитування та обговорення	- Збільшення довіри споживачів до брендів українських компаній - Підвищення соціальної стабільності в компаніях - Позитивний вплив на екологічні показники	- Непідготовленість керівництва до змін - Складнощі в інтеграції соціальних цілей в бізнес-стратегії - Різниця в підходах до оцінки ефективності між країнам

Таким чином, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувати досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом. Слід констатувати, що аналіз стилів управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях виявив суттєві відмінності, зумовлені специфікою культурних традицій, менталітету й рівня соціально-економічного розвитку різних країн. Європейський, американський та японський підходи до управління персоналом мають свої унікальні риси, що впливають на ефективність функціонування організацій. Для формування ефективної системи управління персоналом важливо враховувати ці культурні та соціальні аспекти. Це передбачає реалізацію стратегій, які забезпечують не лише відповідний підбір кадрів, але й розвиток професійних навичок, етики та організаційної культури. Основним завданням є поступове формування свідомих, активних та відповідальних працівників, а також розбудова цілісної системи управління, яка стимулює ініціативу та творчість на кожному робочому місці. Такі підходи забезпечують не лише адаптацію міжнародних моделей до української практики, але й сприяють вдосконаленню управління персоналом в умовах глобалізації [49].

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МП «КОНТАКТ»

2.1. Характеристика МП «Контакт» та аналіз його діяльності

Мале підприємство «Контакт» створене відповідно до чинного законодавства України та зареєстроване 18 травня 1994 року. Державну реєстрацію здійснено Миргородською районною державною адміністрацією. Підприємство має код ЄДРПОУ 21076154. Юридична та поштова адреса: 37600, Україна, Полтавська область, м. Миргород, вул. Гоголя, буд. № (номер).

Форма власності підприємства — приватна. Керівником та засновником є Карпенко Олександр Анатолійович.

Основними видами діяльності МП «Контакт» відповідно до КВЕД є:

- 43.12 — підготовчі роботи на будівельному майданчику;
- 43.22 — монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 46.21 — оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;
- 46.74 — оптова торгівля залізними виробами, водопровідним та опалювальним устаткуванням;
- 46.90 — неспеціалізована оптова торгівля (основний вид діяльності);
- 49.41 — вантажний автомобільний транспорт;
- 41.20 — будівництво житлових і нежитлових будівель;
- 42.11 — будівництво доріг і автострад;
- 49.39 — інший пасажирський наземний транспорт;
- 18.13 — виготовлення друкарських форм і надання поліграфічних послуг;
- 18.12 — друкування іншої продукції;
- 77.21 — прокат товарів для спорту та відпочинку;
- 46.73 — оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

- 68.20 — надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

МП «Контакт» є офіційним імпортером продукції відомих торговельних марок Pedrollo, Elbi, Aquapress, Italtcnica & Device, Se.Fa, IMP Pumps, що спеціалізуються на виробництві насосного обладнання, гідроаккумуляторів, розширювальних баків, мембран, реле тиску та інших інженерних компонентів. Усе обладнання відповідає вимогам директив ЄС та гармонізованим європейським стандартам, має відповідні сертифікати та декларації відповідності законодавству України.

Основною метою діяльності підприємства є досягнення фінансових результатів від реалізації обладнання шляхом ведення комерційної діяльності, підтримка прав споживачів, створення позитивного іміджу компанії, швидке та якісне обслуговування клієнтів. Персонал підприємства шанобливо ставиться до будь-якого клієнта, приділяючи велику увагу до дрібниць на які не звертають уваги більшість конкурентів.

Імідж компанії – це її ставлення до своїх покупців. Стратегією та політикою підприємства від часу його заснування є комерційний продаж обладнання

Місія підприємства: залучення більшої кількості висококваліфікованих працівників до діяльності у фірмі, високий рівень обслуговування клієнтів, постійне вдосконалення у професійній галузі. Цінності: – клієнти (теперішні та майбутні);

– репутація компанії (обрали відкритий формат та завжди доступні для діалогу);

– партнери (надійні та перевірені компанії, що надають товар та послуги на рівні преміум-сегменту). На меті у підприємства є збільшення клієнтської бази та здійснення торгових розрахунків з потенційними клієнтами, розширення спектру продажів товарів та послуг, модернізація підходів до продажу товарів шляхом поліпшення існуючої системи обліку товарів на основі створення електронної бази даних.

Оцінка внутрішнього середовища підприємства є важливим елементом аналізу його конкурентоспроможності, ефективності діяльності та можливостей подальшого розвитку. Внутрішнє середовище МП «Контакт» формують ресурси, організаційна структура, кадровий потенціал, технологічний рівень, фінанси, корпоративна культура та система управління. Комплексна характеристика цих елементів дає можливість визначити сильні й слабкі сторони підприємства.

Так, МП «Контакт» має раціональну та гнучку організаційну структуру, яка відповідає масштабам і специфіці його діяльності. Управління підприємством здійснює директор, що забезпечує централізоване прийняття ключових рішень. Невеликий розмір управлінського апарату сприяє оперативності реагування на зміни ринкового середовища та підвищує ефективність комунікацій. Важливою характеристикою є наявність ефективної дилерської мережі по всій Україні, що дозволяє забезпечувати стабільні обсяги збуту та розширювати присутність бренду в регіонах.

Чисельність персоналу протягом 2020–2024 рр. становила 34–40 працівників. Колектив підприємства відзначається стабільністю, що свідчить про сприятливий психологічний клімат та ефективну систему мотивації.

Працівники мають достатній рівень кваліфікації для виконання технічних та логістичних функцій, зокрема щодо роботи з імпортним насосним обладнанням, гідроакумуляторами та іншими видами техніки. Підприємство регулярно забезпечує навчання персоналу щодо характеристик нового обладнання, що підвищує професійний рівень співробітників та якість клієнтського сервісу.

МП «Контакт» не є виробничим підприємством у класичному розумінні, однак має значний технічний ресурс для здійснення монтажних, будівельних та інженерних робіт. Підприємство займається будівельними послугами, монтажем водопровідних систем, систем опалення та кондиціонування, вантажними перевезеннями та друкарськими послугами.

Матеріально-технічна база включає транспортні засоби, обладнання для монтажних робіт, складські потужності та власну логістичну інфраструктуру.

Наявність власного транспорту дозволяє забезпечувати оперативну доставку обладнання дилерам по всій країні.

Фінансове становище підприємства стабільне та характеризується позитивною динамікою. За 2020–2024 роки:

- дохід зріс із 133,9 млн грн до 227,6 млн грн;
- чистий прибуток — із 10,6 млн грн до 21,5 млн грн;
- активи збільшилися майже вдвічі — із 48,0 млн грн до 94,1 млн грн;
- рівень зобов'язань залишається низьким (3,5–6,3 млн грн), що формує високу автономію.

формує високу автономію.

Низьке боргове навантаження та висока рентабельність роблять підприємство фінансово стійким та конкурентоспроможним. Це дає змогу МП «Контакт» інвестувати у розвиток складів, транспорту та формування товарних запасів.

Однією з ключових переваг підприємства є офіційне партнерство з провідними європейськими виробниками насосного обладнання та інженерних систем, такими як Pedrollo, Elbi, Aquapress, Italtcnica & Device, Se.Fa, IMP Pumps.

Переваги підприємства у цьому напрямі: прямі поставки від виробників → мінімальні цінові націнки; наявність сертифікатів відповідності ЄС та України; стабільна якість продукції; можливість оперативно формувати широкі товарні запаси.

Основний канал реалізації — гуртова торгівля через дилерську мережу. Підприємство контролює географію збуту та вибудовує тісні партнерські відносини з регіональними дилерами.

Сильні сторони збуту: широка дилерська мережа; високий рівень сервісу; оперативна доставка; конкурентні ціни завдяки прямим контрактам із виробниками.

МП «Контакт» формується як соціально відповідальне, відкрите та надійне підприємство. Тривала присутність на ринку (з 1994 року) забезпечила позитивну ділову репутацію, довіру партнерів та впізнаваність бренду.

Корпоративна культура базується на принципах відповідальності, професійності та довгострокового співробітництва.

Оцінка зовнішнього середовища дає змогу визначити умови, у яких функціонує МП «Контакт», а також фактори, що можуть впливати на стратегічний розвиток підприємства. Для аналізу використано підхід, що охоплює макросередовище (економічні, політичні, соціальні, технологічні фактори) та мікросередовище (споживачі, конкуренти, постачальники, партнери та ринок).

Так, економічна ситуація в Україні протягом 2020–2024 рр. характеризується нестабільністю, впливом воєнних дій, інфляційним тиском та зростанням вартості логістики. Однак попит на інженерне обладнання, системи водопостачання, опалення та насосне обладнання залишається відносно стабільним, оскільки ці продукти належать до критично важливих для функціонування житлової та промислової інфраструктури. Коливання курсу валют безпосередньо впливає на собівартість імпортової продукції, проте МП «Контакт» компенсує ризики завдяки прямим контрактам із виробниками та можливості формувати товарні запаси.

Підприємство працює в умовах багаторівневого нормативного регулювання, що стосується: імпорту технічного обладнання; сертифікації продукції (вимоги ЄС та України); будівельно-монтажної діяльності; транспортних перевезень.

Загалом нормативно-правове поле є стабільним, хоча воєнний стан та регулювання валютних операцій створюють додаткові організаційні виклики.

Попит на продукцію МП «Контакт» підтримується зростанням потреби у модернізації інженерних систем, підвищенням енергоефективності та активним будівництвом житла в регіонах, які не зазнають значних руйнувань. Споживачі орієнтуються на якісне європейське обладнання, що відповідає сучасним стандартам екологічності та енергоощадності.

Європейські виробники, з якими співпрацює МП «Контакт», впроваджують сучасні технології у виробництві насосного та інженерного

обладнання. Це забезпечує: високу енергоефективність; конкурентні технічні характеристики; впровадження електронних систем управління та захисту.

Основними споживачами МП «Контакт» є: будівельно-монтажні компанії; фірми з водопостачання та опалення; роздрібні магазини сантехніки; промислові підприємства; дилери у всіх регіонах України.

Споживчий сегмент є досить стабільним: попит формується потребами інфраструктури та житлового фонду.

Підприємство співпрацює з надійними іноземними виробниками: Pedrollo, Elbi, Aquapress, Italtecnica, IMP Pumps, Se.Fa Співпраці з зазначеними фірмами сприяє: стабільній якості продукції; сертифікації за європейськими стандартами; прогнозованим поставкам; високій репутації на світовому ринку.

Наявність прямих контрактів мінімізує ризики перебоїв у постачанні та знижує цінову залежність від посередників.

Основними конкурентами на українському ринку насосного та інженерного обладнання є: імпортери європейських насосів та систем опалення; локальні дистриб'ютори технічного обладнання; компанії, що пропонують дешевше обладнання турецького та китайського виробництва.

Конкурентні переваги МП «Контакт»: високоякісний асортимент; пряма співпраця з європейськими брендами; оперативна логістика; широка дилерська мережа; позитивна репутація на ринку.

До партнерського середовища входять: логістичні компанії; транспортні служби експрес-доставки; монтажні та сервісні організації; дилери та регіональні представники.

Взаємовигідні відносини з партнерами забезпечують стабільність збуту, швидкість доставки та високий рівень сервісу.

Ринок насосного обладнання та інженерних систем в Україні демонструє потенціал до зростання, особливо у сферах: реконструкції інженерних мереж; модернізації житлових будинків; розвитку приватного сектора; підвищення енергоефективності; будівництва та ремонту об'єктів інфраструктури.

Складність ринку полягає у високій конкуренції та залежності від імпортних поставок. Водночас попит залишається сталим, а пріоритет

надається якісному та енергоефективному обладнанню, що створює сприятливі умови для МП «Контакт».

Аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на діяльність підприємства представимо через PEST-аналіз (табл 2.1.), що полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства.

PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Politicallegal - політико-правові, E - Economic - економічні, S - Sociocultural -соціокультурні, T - Technological forces - технологічні фактори.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз МП «Контакт»

Політичні фактори	Економічні фактори
<p>Державне регулювання імпорту технічного та насосного обладнання.</p> <p>Вимоги до сертифікації продукції за стандартами ЄС та України.</p> <p>Воєнний стан: посилений контроль перевезень, підвищені логістичні ризики.</p> <p>Можливість державних програм підтримки енергоефективних проєктів</p>	<p>Коливання курсу валют, що впливає на вартість імпортової продукції.</p> <p>Зростання інфляції та зміна купівельної спроможності підприємств.</p> <p>Потреба в модернізації водопостачання, опалення та інженерних мереж.</p> <p>Високий попит у приватному секторі та будівництві</p>
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<p>Зростання соціального запиту на якісні й енергоефективні інженерні системи.</p> <p>Поширення приватного будівництва та реконструкції житлових об'єктів.</p> <p>Підвищення очікувань споживачів щодо сервісу та гарантій.</p>	<p>Активне впровадження енергоефективних насосів та електронних систем управління.</p> <p>Зростання ролі автоматизації та «розумних» систем водопостачання.</p> <p>Постійне оновлення модельного ряду європейських виробників.</p> <p>Потреба в технічній кваліфікації персоналу для роботи з сучасним обладнанням</p>

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень.

SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.2) розкриває стратегічну ситуацію компанії, показуючи її сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості та загрози. Він допомагає зрозуміти, у якому напрямі варто розвивати підприємство та які ризики потрібно враховувати.

Таблиця 2.2.

SWOT-АНАЛІЗ МП «Контакт»

S — Сильні сторони	W — Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Прямі контракти з провідними європейськими виробниками. 2. Високий рівень фінансової стійкості та мінімальні зобов'язання. 3. Широка дилерська мережа по Україні. 4. Власний транспорт для доставки продукції. 5. Висока якість та сертифікація продукції за стандартами ЄС. 6. Позитивна ділова репутація, досвід роботи з 1994 року. 7. Кваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від імпортних поставок. 2. Коливання валютного курсу впливає на ціну продукції. 3. Наявність сезонності попиту (опалювальні системи). 4. Обмежені виробничі потужності, оскільки підприємство переважно торгівельне.
O — Можливості	T — Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відновлення інфраструктури України після війни. 2. Розширення асортименту за рахунок нових торгових марок. 3. Участь у програмах енергоефективності та модернізації ЖКГ. 4. Розвиток онлайн-продажів та цифрових сервісів. 5. Зростання попиту на якісне європейське обладнання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока конкуренція на ринку імпортного обладнання. 2. Подорожчання логістики через військові ризики. 3. Можливі політичні зміни у сфері зовнішньоекономічної діяльності. 4. Ускладнення поставок через міжнародні транспортні обмеження. 5. Активізація продавців дешевої, менш якісної продукції.

Таким чином, МП «Контакт» є стабільним та багатопрофільним підприємством, діяльність якого поєднує будівельно-монтажні роботи, оптову торгівлю інженерним обладнанням, транспортні послуги та надання поліграфічних і орендних сервісів. Завдяки тривалому досвіду роботи, співпраці з європейськими виробниками та розгалуженій дилерській мережі підприємство займає вагоме місце на українському ринку інженерного обладнання, чому сприяє ефективна та гнучка організаційна структура, стабільний і компетентний кадровий потенціал, достатня матеріально-технічна база, стійкий фінансовий стан підприємства, прямі контракти з відомими європейськими виробниками, дилерська мережа забезпечує розгалужений збут і стабільний попит, добра репутація та сформована корпоративна культура. Мікросередовище підприємство є сприятливим: надійні постачальники, стабільна клієнтська база, широка мережа дилерів. Конкурентна боротьба висока, однак МП «Контакт» має значні переваги завдяки якості, сервісу та

логістичним можливостям. Ринок, на якому працює підприємство, залишається перспективним та має потенціал для подальшого розвитку, особливо в період відновлення країни.

2.2. Аналіз фінансового стану МП «Контакт»

Економічна діяльність МП «Контакт» формує комплекс багатoproфільних операцій, що забезпечують стабільні фінансові результати та розширення ринкових можливостей підприємства. Основними джерелами доходів є оптова торгівля інженерним обладнанням, будівельно-монтажні роботи, транспортні та поліграфічні послуги. Висока диверсифікація видів діяльності дозволяє підприємству мінімізувати ризики ринкових коливань і забезпечує його конкурентоспроможність. Ключовим економічним напрямом підприємства є імпорт та гуртова реалізація насосного та інженерного обладнання, яке постачається безпосередньо від європейських виробників. Така модель роботи забезпечує низку переваг: оптимізацію закупівельних цін, гарантію якості продукції та можливість формування привабливої дилерської політики. Значну роль у збільшенні обсягів продажу відіграє широка мережа дилерів, що функціонує в усіх регіонах України. Підприємство також забезпечує логістичну складову, використовуючи власний автотранспорт, що скорочує витрати на доставку та підвищує оперативність обслуговування клієнтів.

Структура витрат МП «Контакт» включає витрати на закупівлю імпортової продукції, логістичні витрати, витрати на утримання складських приміщень, оплату праці персоналу та адміністративні витрати. Значна частка витрат припадає на закупівлю обладнання, що зумовлено імпортним характером діяльності. Водночас підприємство оптимізує адміністративні витрати завдяки ефективному використанню власної інфраструктури.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються стабільністю та позитивною динамікою. Прибутковість забезпечується рентабельністю продажів імпортного обладнання та реалізацією супутніх послуг, зокрема монтажних робіт і сервісного обслуговування. Додатковими

джерелами доходу є оренда нерухомого майна та поліграфічні послуги, що дозволяє підприємству формувати багатоканальну модель отримання прибутку.

Підприємство підтримує фінансову стійкість за рахунок ефективного управління оборотними активами та відповідальної роботи з постійними партнерами. Співпраця з європейськими виробниками дозволяє дотримуватися високих стандартів якості продукції та підвищує довіру з боку клієнтів. МП «Контакт» володіє достатнім виробничим і матеріальним потенціалом для подальшого розвитку, розширення дилерської мережі та впровадження нових напрямів діяльності.

Загалом економічна характеристика свідчить про стійке фінансове становище підприємства, наявність стабільних ринкових позицій, ефективну бізнес-модель та високий потенціал подальшого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Фінансові результати підприємства за останні п'ять років свідчать про стабільний розвиток та поступове зміцнення його ринкових позицій. Основні показники динаміки наведені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Основні показники діяльності МП «Контакт»

Показник	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	227 566 300	203 874 000	151 737 800	139 595 400	133 883 200
Чистий прибуток	21 514 800	17 899 600	16 555 100	9 610 800	10 633 700
Активи	94 091 300	81 233 100	67 985 900	55 336 400	48 023 400
Зобов'язання	3 569 500	4 836 800	3 330 400	6 372 300	4 319 000
Кількість працівників	34	34	38	40	—

Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструє стійку тенденцію зростання доходу. У 2020 році дохід становив 133,9 млн грн, у 2024 році — 227,6 млн грн, що свідчить про зростання у 1,7 раз. Позитивна динаміка пояснюється розширенням дилерської мережі, збільшенням попиту на імпортоване насосне та інженерне обладнання та диверсифікацією напрямів діяльності.

Чистий прибуток також зростає: від 10,6 млн грн у 2020 році до 21,5 млн грн у 2024 році, що вдвічі більше, ніж у базовому році. Важливо зазначити, що

приріст прибутку випереджає приріст активів, що свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами та зростання рентабельності бізнесу.

Характер майнового свідчить про те, що: Активи зросли з 48,0 млн грн (2020) до 94,1 млн грн (2024), що становить +96 %. Зобов'язання залишаються низькими — в межах 3,3–6,3 млн грн, не перевищуючи 12 % від активів. Власний капітал стабільно зростає, що формує міцну фінансову базу.

Ключові значення показників комплексного аналізу представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Показники комплексного аналізу МП «Контакт»

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0,9	0,885	0,951	0,94	0,969
Коефіцієнт фінансового ризику	0,09	0,155	0,049	0,06	0,038
Рентабельність продажу	7,94	6,88	10,91	8,78	9,45
Рентабельність активів (ROA)	22,1	17,4	24,4	22	22,9
Рентабельність власного капіталу (ROE)	24,3	19,6	25,6	23,4	23,8
Оборотність активів	2,79	2,52	2,23	2,51	2,42
Коефіцієнт покриття	11,1	8,6	20,4	16,8	26,3
Продуктивність праці, млн грн/особу	-	3,49	3,99	5,99	6,96

Коефіцієнт автономії показує частку власного капіталу в активах, при нормі >0.5 . Дані свідчать про високу фінансову незалежність, тобто стабільно вище 0,88, що значно перевищує норматив (0,5). Підприємство є фінансово незалежним і практично не залежить від позикових ресурсів. В 2024 рік — найвищий рівень фінансової стійкості за весь період.

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про ступінь боргового навантаження. Рівень зобов'язання становлять лише 3–11 % активів — підприємство абсолютно платоспроможне.

Підприємство має стабільну рентабельність, яка зберігається у межах 7–11 %. Пік прибутковості припав на 2022 рік, що може бути пов'язано з підвищенням попиту та оптимізацією витрат у період економічної нестабільності. Рівень рентабельності у 2024 році залишається високим, що підтверджує ефективність бізнес-моделі.

Аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) свідчить про високий рівень і стабільний показник (>20%) демонструє ефективне використання власних ресурсів.

Аналіз оборотності активів вказує на те що підприємство генерує від 2.2 до 2.8 грн доходу з кожної гривні активів, що вважається високою ефективністю.

Збільшення доходів і активів, а також зростання рентабельності свідчать про високу ділову активність підприємства. Незважаючи на коливання кількості персоналу (зменшення з 40 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2024 році), виробнича ефективність не погіршилася.

Скорочення штату за збереження зростаючих фінансових результатів свідчить про: підвищення продуктивності праці, оптимізацію операційних процесів, ефективну організацію роботи та логістики.

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування підприємства, забезпечує стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність. На основі аналізу кадрових показників і організаційних характеристик МП «Контакт» проведено оцінювання основних HR-процесів: підбору, адаптації, оцінювання персоналу, навчання та мотивації.

2.3. Оцінювання HR-процесів МП «Контакт»

Ефективна система управління персоналом є ключовим чинником успішного функціонування підприємства, забезпечує стабільність, продуктивність і конкурентоспроможність. На основі аналізу кадрових показників і організаційних характеристик МП «Контакт» проведено оцінювання основних HR-процесів: підбору, адаптації, оцінювання персоналу, навчання та мотивації (Табл.2.5.)

Станом на 2024 рік у МП «Контакт» працює 34 співробітники, тоді як у 2021 році кількість працівників становила 40 осіб. Скорочення персоналу при одночасному зростанні доходу та продуктивності праці свідчить про:

оптимізацію кадрового складу, підвищення ефективності HR-процесів, упровадження більш раціональної системи розподілу обов'язків.

Підбір нових працівників здійснюється за такими каналами: внутрішні рекомендації; оголошення на локальних сайтах пошуку роботи; професійні групи та спільноти у соціальних мережах; співпраця з навчальними закладами (інженерні та технічні спеціальності).

Основний акцент робиться на професійній підготовці кандидатів, досвіді у сфері будівництва, логістики, оптової торгівлі та обслуговування насосного обладнання.

На підприємстві низька плинність кадрів; стабільний штат; високий рівень відповідності працівників кваліфікаційним вимогам та підбір персоналу орієнтований на довгострокову співпрацю.

Адаптація нових працівників на підприємстві має комбінований характер і складається з: первинного інструктажу з охорони праці; знайомства з посадовими інструкціями; наставництва протягом перших тижнів роботи; ознайомлення з корпоративними правилами та стандартами обслуговування дилерів.

У МП «Контакт» адаптація є практичною та спрямованою на швидке включення працівника в робочий процес. З огляду на те, що підприємство працює у технічній сфері, важливим етапом адаптації є ознайомлення з асортиментом імпортного обладнання та технічними характеристиками продукції Pedrollo, Elbi, IMP Pumps тощо. Отже, аналіз ефективності адаптації вказує на те що нові працівники швидко входять у роботу; витрачають мінімальні витрати часу на навчання та демонструють стабільність робочих показників у перші місяці роботи.

На підприємстві застосовуються наступні оцінки: аналіз виконання посадових обов'язків; оцінка результатів (ключові показники — обсяги продажів, якість логістики, відсутність рекламацій, швидкість обробки замовлень); щорічні бесіди з керівником; контроль дисципліни та дотримання корпоративних стандартів. На підприємстві забезпечується базовий контроль

якості роботи, що сприяє підтриманню трудової дисципліни але відсутня довгострокова оцінка компетенцій.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, навчання має прикладний, технічний характер і включає: тренінги від офіційних виробників техніки (Pedrollo, IMP Pumps тощо); інструктажі щодо нових моделей обладнання; навчання з монтажу, обслуговування та сервісу насосного та інженерного обладнання; підвищення кваліфікації у сфері логістики та продажів. Навчання проводиться переважно внутрішніми фахівцями, інколи — зовнішніми тренерами. Підприємство заохочує участь працівників у технічних семінарах. Отже оцінка ефективності навчання свідчить про високий рівень компетентності технічних працівників; відсутність проблем з якістю встановлення та обслуговування обладнання; підвищення результативності продажів але на підприємстві бракує системи планування розвитку на кілька років наперед.

Мотиваційна система на МП «Контакт» включає матеріальні стимули: конкурентна заробітна плата; премії за результатами роботи; надбавки за стаж та професійність; доплати за відповідальність і якість виконання робіт та нематеріальні стимули: стабільні робочі місця та довгострокова зайнятість; позитивний психологічний клімат; можливість професійного розвитку; гнучке обговорення умов праці з керівництвом; довіра та автономність у виконанні виробничих завдань. Оцінюючи мотивацію працівників слід визначити: високий рівень лояльності співробітників; низька плинність кадрів; відсутність конфліктних ситуацій та необхідність розширення системи нематеріальних стимулів (корпоративні заходи, система винагород за ідеї, внутрішня конкуренція тощо).

Таблиця 2.5

Оцінювання HR-процесів МП «Контакт»

HR-процес	Характеристика процесу	Оцінка ефективності
Підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Підбір через внутрішні рекомендації, сайти пошуку роботи, соцмережі, навчальні установи. – Орієнтація на технічні компетенції та досвід. – Стабільний кадровий склад (34 працівники у 2024 р.). 	Низька плинність кадрів. Висока відповідність працівників вимогам. Оптимізація штату без зниження результативності.
Адаптація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Первинний інструктаж. – Наставництво для нових працівників. – Ознайомлення з технічними характеристиками імпортного обладнання. 	Швидке входження в роботу. Низькі витрати часу на адаптацію. Стабільні показники в перші місяці роботи.
Оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Аналіз виконання обов'язків. – Щорічні бесіди з керівником. – Контроль якості роботи та дисципліни. 	Базовий рівень контролю якості. Підтримання дисципліни.
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Технічні тренінги виробників (Pedrollo, IMP Pumps тощо). – Навчання з монтажу та обслуговування обладнання. – Семінари з продажу й логістики. 	Високий рівень технічної компетентності. Підвищення ефективності продажів. Відсутність довгострокового плану розвитку персоналу.
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> Матеріальна: зарплата, премії, доплати. Нематеріальна: стабільність, хороша атмосфера, можливість розвитку. 	Висока лояльність персоналу. Низька плинність кадрів. Можливе посилення нематеріальної мотивації (корпоративні заходи, винагороди за ідеї).

Аналіз HR-процесів МП «Контакт» показує, що підприємство має стабільний кадровий склад та задовільний рівень організації роботи персоналу. Водночас виявлено низку проблем і «вузьких місць», які стримують підвищення ефективності управління людськими ресурсами та можуть негативно впливати на розвиток підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Виявлення проблем і «вузьких місць» у HR-системі МП «Контакт»

HR-напрямок	Виявлені проблеми / вузькі місця	Можливі наслідки для підприємства
Підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність HR-планування; – Обмежені канали пошуку; – Немає профілів компетенцій; – Ситуативність відбору. 	<ul style="list-style-type: none"> – Труднощі у заповненні вакансій; – Низька якість підбору; – Затримка виконання виробничих завдань.
Адаптація працівників	<ul style="list-style-type: none"> – Немає програми адаптації; – Відсутні чек-листи, стандарти; – Залежність від наставника; – Не проводиться оцінка проходження адаптації. 	<ul style="list-style-type: none"> – Довший період входження; – Низька ефективність у перші місяці; – Підвищення ризику помилок.
Оцінювання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність KPI; – Немає системи оцінювання компетенцій; – Суб'єктивність оцінки; – Не використовується сучасні методи оцінювання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Невизначеність очікувань від працівників; – Відсутність бази для розвитку та мотивації; – Зниження продуктивності.
Навчання та розвиток	<ul style="list-style-type: none"> – Навчання несистемне, епізодичне; – Немає плану розвитку персоналу; – Відсутність внутрішніх тренерів; – Не ведеться облік навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежене зростання кваліфікації; – Невикористані можливості підвищення ефективності; – Зниження конкурентоспроможності працівників.
Мотивація персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Переважно матеріальна мотивація; – Низький рівень нематеріальних стимулів; – Відсутність кар'єрного зростання; – Немає системи визнання. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження лояльності; – Обмежена ініціативність; – Можливе зростання плинності кадрів.
Кадрова аналітика	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність HR-звітності; – Не аналізуються показники плинності, продуктивності, затрат на персонал; – Немає електронної HR-системи. 	<ul style="list-style-type: none"> – Неefективні управлінські рішення; – Нездатність прогнозувати кадрові ризики; – Складність у плануванні розвитку персоналу.

HR-система МП «Контакт» працює на базовому рівні та забезпечує стабільність кадрового складу. Однак вона не відповідає сучасним стандартам управління персоналом, що стримує розвиток підприємства, знижує продуктивність та обмежує можливості підвищення конкурентоспроможності. Для покращення ситуації необхідна формалізація HR-процесів, впровадження оцінювання, планового навчання, системи мотивації та розвитку HR-аналітики.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без впровадження HR-інжинірингових технологій, які включають системний аналіз, проєктування, оптимізацію та цифровізацію кадрових процесів.

Загальна оцінка рівня використання HR-інжинірингових технологій представлено в табл. 2.7. Вони дозволяють підвищити продуктивність персоналу, зменшити витрати, забезпечити швидке прийняття управлінських рішень і сформувати конкурентні переваги підприємства.

Таблиця 2.7.

Загальна оцінка рівня використання HR-інжинірингових технологій

HR-напрямок	Рівень використання HR-інжинірингу	Оцінка ефективності
Підбір	40–50 %	Середньо ефективно
Адаптація	30–40 %	Частково ефективно
Оцінювання	20–25 %	Низька ефективність
Навчання	~40 %	Середня ефективність
Мотивація	30 %	Недостатньо розвинено
HR-аналітика	10–15 %	Неефективно

Процес підбору кадрів на МП «Контакт» включає використання таких інструментів, як внутрішні рекомендації, професійні сайти пошуку роботи, соціальні мережі та співпраця з навчальними установами. Підприємство частково застосовує елементи HR-інжинірингу, зокрема профілювання вакансій, формування загальних посадових інструкцій, опис базових компетенцій.

Разом із тим, процес підбору не є повністю структурованим: відсутні стандартизовані профілі компетенцій, критерії оцінювання кандидатів, тестові завдання, системи автоматичного відбору резюме та цифрова аналітика вакансій. Фактично підбір ґрунтується на досвіді керівника та рекомендаціях.

Загалом рівень інжинірингового забезпечення підбору оцінюється як середній (40–50 %). Ефективність процесу є задовільною завдяки низькій плинності кадрів, проте потенціал для автоматизації та оптимізації залишається значним.

Адаптація нових працівників здійснюється переважно через систему наставництва, інструктажів та усних пояснень щодо виконання функцій. Інженерні підходи, такі як розроблення адаптаційних карт, чек-листів, маршрутних листів, системного контролю етапів адаптації, не застосовуються.

Процес не має цифрової підтримки, а його результативність залежить від професійності та досвіду наставника. Це створює нерівномірність якості адаптації та збільшує ризики початкових помилок.

Рівень HR-інжинірингу в адаптації оцінюється як низько-середній (30–40 %). Водночас підрозділ демонструє відносно стабільну ефективність через невеликий розмір колективу та збереження корпоративної культури.

Система оцінювання персоналу на МП «Контакт» має традиційний характер. Вона включає щорічні оцінювальні бесіди з керівником, аналіз виконання обов'язків і дотримання дисципліни. Стандартизовані інструменти оцінювання результативності (KPI, OKR), атестації компетенцій, система 360°, електронні форми оцінки відсутні.

Такий підхід обмежує можливості управління продуктивністю персоналу, стримує розвиток аналітичної підтримки рішень, не дозволяє формувати індивідуальні програми розвитку та мотивації. Отже, ефективність оцінювання є низькою. Рівень інжинірингових технологій оцінювання становить 20–25 %, що свідчить про потребу у значному модернізаційному впливі.

Підприємство приділяє достатню увагу професійному навчанню, особливо технічному. Працівники регулярно беруть участь у тренінгах від міжнародних виробників обладнання Pedrollo, IMP Pumps, Elbi, Aquapress та інших. Навчання має практичний характер і спрямоване на оволодіння продукцією та її технічними особливостями.

Водночас підприємство не здійснює системного управління процесом розвитку персоналу. Відсутні індивідуальні плани розвитку, база компетенцій, оцінювання ефективності навчання, не ведеться єдиний реєстр отриманих навичок. Цифрові HR-інструменти (LMS, календар навчання, внутрішні тренінги) не застосовуються.

Рівень HR-інжинірингу в сфері навчання оцінюється як середній (близько 40 %). Ефективність є відносно високою у технічній частині, але низькою — у стратегічному розвитку компетенцій.

Система мотивації на підприємстві включає матеріальні складові: заробітну плату, премії, доплати. В колективі підтримується сприятливий

психологічний клімат та стабільність, що позитивно впливає на лояльність працівників.

Недостатньо розвинені компоненти HR-інжинірингу такі, як формування системи нематеріальної мотивації, програми визнання, моделі Total Rewards, кар'єрне планування, внутрішні стимули розвитку залученості. Відсутність формалізованих моделей мотивації знижує можливості тривалого утримання фахівців у конкурентних умовах.

Рівень інжинірингу мотиваційної системи оцінюється як низько-середній (30 %).

Найслабшим аспектом HR-системи є відсутність внутрішньої HR-аналітики. Підприємство не здійснює: аналіз плинності кадрів; моніторинг продуктивності праці; аналіз витрат на персонал; контроль ліквідності кадрового складу; формування цифрових HR-дашбордів.

Також відсутня будь-яка HRIS (інформаційна система управління персоналом), що ускладнює накопичення та обробку даних, а також оперативну реакцію на зміни у кадровій структурі. Рівень цифровізації процесів становить 10–15 %, що значно нижче сучасних стандартів HR-інжинірингу.

Отже, проведений аналіз свідчить, що МП «Контакт» має функціонуючу, але традиційну HR-систему, в якій окремі інжинірингові інструменти застосовуються лише частково. Основні процеси забезпечують базову ефективність роботи підприємства, проте вони не відповідають сучасним вимогам цифровізації, стандартизації та стратегічного управління людськими ресурсами. Особливо слабкими є напрями: HR-аналітика, системне оцінювання персоналу, інженерія мотиваційних моделей, цифрова підтримка HR-процесів.

Водночас у підприємства є значний потенціал для вдосконалення завдяки: стабільному колективу, розвиненій корпоративній культурі, системним технічним навчанням, низькій плинності кадрів.

Отже, впровадження сучасних HR-інжинірингових технологій може суттєво підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити зростання продуктивності праці та зміцнити конкурентні позиції підприємства на українському ринку.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація організаційної структури управління підприємством

Організаційна структура підприємства формує взаємовідносини всіх сфер управління підприємством, які є запорукою ефективного розвитку в економічній та соціальній сферах. За рахунок досягнення цілей підприємства, розподілу обов'язків між співробітниками, введенням нових технологій створюється новий управлінський процес, який забезпечить відповідальність, розподіл функцій, задач, повноважень та прав між всіма рівнями управління. Зміни в організаційній структурі управління необхідні на підприємстві, коли умови зовнішнього середовища не спонукають підприємство до розвитку та ефективної діяльності. З цього виходить, що формування оптимізації організаційної структури є еволюційний процес, обумовлений впливом значної кількості чинників середовища (внутрішніх і зовнішніх), в якому функціонує підприємство. Саме під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища формується нова організаційна структура [57].

Оптимізація організаційної структури управління на підприємстві здобуває форму пошуку альтернативного розв'язку між централізацією й децентралізацією владних функцій, після чого з'являється необхідність створити таку систему керування, яка характеризується централізованою розробкою вдосконалювання підприємства й господарської політики з децентралізованим оперативним управлінням. Головними причинами, які спонукають керівництво зайнятися оптимізацією існуючої організаційної структури є: низький рівень ефективності функціонування підприємства; відставання від вимог ринку; труднощі з пошуком інформації; зростання плинності кадрів; застосування старих технологій; підготовка серйозних змін у діяльності підприємства. Проектування та оптимізація діючих організаційних структур управління може здійснюватися лише тоді, коли застосовують найпростіші принципи побудови організаційних структур (рис.3.1).



Рис.3.1 Принципи формування організаційних структур управління на підприємстві [36,47].

У процесі формування оптимізації організаційної структури системи управління необхідно враховувати фактори, що впливають на її якість. До таких факторів слід віднести: цілі й завдання розвитку підприємства; склад і особливості функцій управління; обсяг та масштаби економічної та соціальної діяльності підприємства; ресурси підприємства; структура підрозділів; специфіку економічного і соціального розвитку підприємства. Виділяють різні типи організаційних структур: лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; продуктова; матрична та інші [37]. Кожен тип організаційної структури управління підприємством має свої переваги та недоліки (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки основних типів організаційної структури [47]

Тип	Ефективність використання
Лінійна	Такий тип підходить малим підприємствам, він забезпечує єдність та чіткість розпоряджень. Цьому типу властиво, що відповідальність за все несе керівник. Але співробітники при такому типі організаційної структури будуть перенасичені інформацією. Технологія виробництва застаріла
Функціональна	Такий тип управління характерний для малих та середніх підприємств. Йому властива компетентність працівників, більший спектр можливостей. Тут присутня конкуренція та конфлікти між працюючими
Лінійно-функціональна	Найбільш вживаний тип оргструктури. Має більшу кількість керівників та висококваліфікованих працівників. Тут відсутній взаємозв'язок між підрозділами.
Продуктова	Тип, який створений для готельних комплексів зі складною функціональною структурою виробничої організації. Крім основних послуг є ще додаткові. Є надмірна конкуренція.
Матрична	Створений для великих підприємств з великою кількістю рівнів. Цей тип адаптований до змін, присутня мотивація працівників, функції налаштовані для економії часу та ресурсів. Негативною ознакою є розвиток бюрократії.

Організаційна структура будь-якого типу повинна відповідати певним вимогам: цілеспрямованість; перспективність; оперативність; надійність; економічність; гнучкість до розвитку; стійкість.. Головними причинами, які стимулюють керівництво оптимізувати організаційну структуру є: низький рівень ефективності функціонування підприємства; відставання від вимог ринку; зростання плинності кадрів; використання старих технологій.

Щоб організаційна структура управління мала позитивне завершення, необхідно дотримуватися вимог, які забезпечують оптимістичний результат:

- 1) стратегія підприємства має відповідати його масштабам та специфіці діяльності;
- 2) правильний розподіл праці між підрозділами та працівниками, це забезпечить творчий потенціал та оптимальне навантаження;
- 3) визначення посадових інструкцій окремо для кожного співробітника;
- 4) забезпечення та підтримання балансу між функціями та обов'язками.

При формуванні оптимізації організаційної структури важливу роль відіграють елементи зовнішнього середовища, серед них: споживачі продукції; постачальники сировини та матеріалів; урядові установи; місцева влада; засоби масової інформації, населення, політичні партії, релігійні організації та

громадські рухи; технологічне, економічне, правове, екологічне та міжнародне середовища.

Мета підприємства є складовою частиною комплексу заходів для успішної оптимізації організаційної структури. Вона має бути водночас простою, лаконічною та містити в собі всі цілі, які призведуть до покращення роботи всього підприємства. Чим вона буде простішою та буде чітко побудована структура, тим простіше персоналу буде зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління: і брати активну участь у реалізації цілей підприємства, а саме забезпечувати чітку передачу інформації та стати одним цілим з усією командою. Соціальний та економічний розвиток підприємства може виступати метою оптимізації організаційної структури управління на підприємстві, що забезпечить ефективність управлінських рішень [60]. Це передбачає необхідність вирішення завдань наведених на рис.3.2.

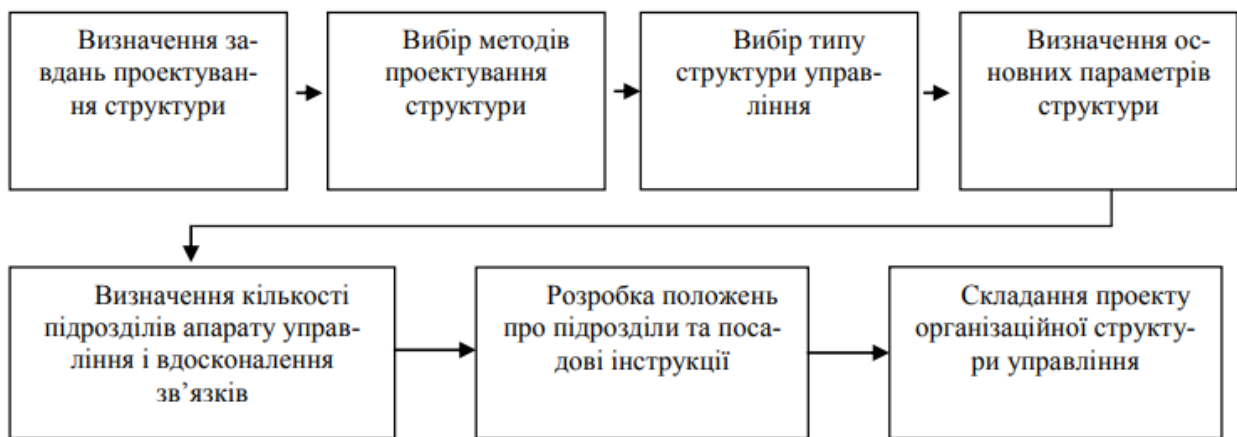


Рис. 3. 2. Схема процесу проектування організаційної структури управління [48].

При проектуванні нової організаційної структури управління слід урахувати наступні завдання: визначення типу структури управління; уточнення складу й кількості підрозділів по рівнях управління; визначення характеру співпорядкованості між ланками організації; розрахунки витрат на утримання апарату управління [59].

Вибір організаційної структури управління підприємством здійснюється з раніше розроблених організаційних структур або через поєднання функцій

різних структур. Головним нововведенням оптимізованої організаційної структури є підвищення якості діяльності всіх працівників та їх начальників. Це забезпечить ефективну та структуровану роботу всіх відділів [57]. Для розробки оптимізації організаційної структури необхідно скласти послідовність, яку потрібно чітко дотримуватися для забезпечення успішного результату (рис.3.3.).

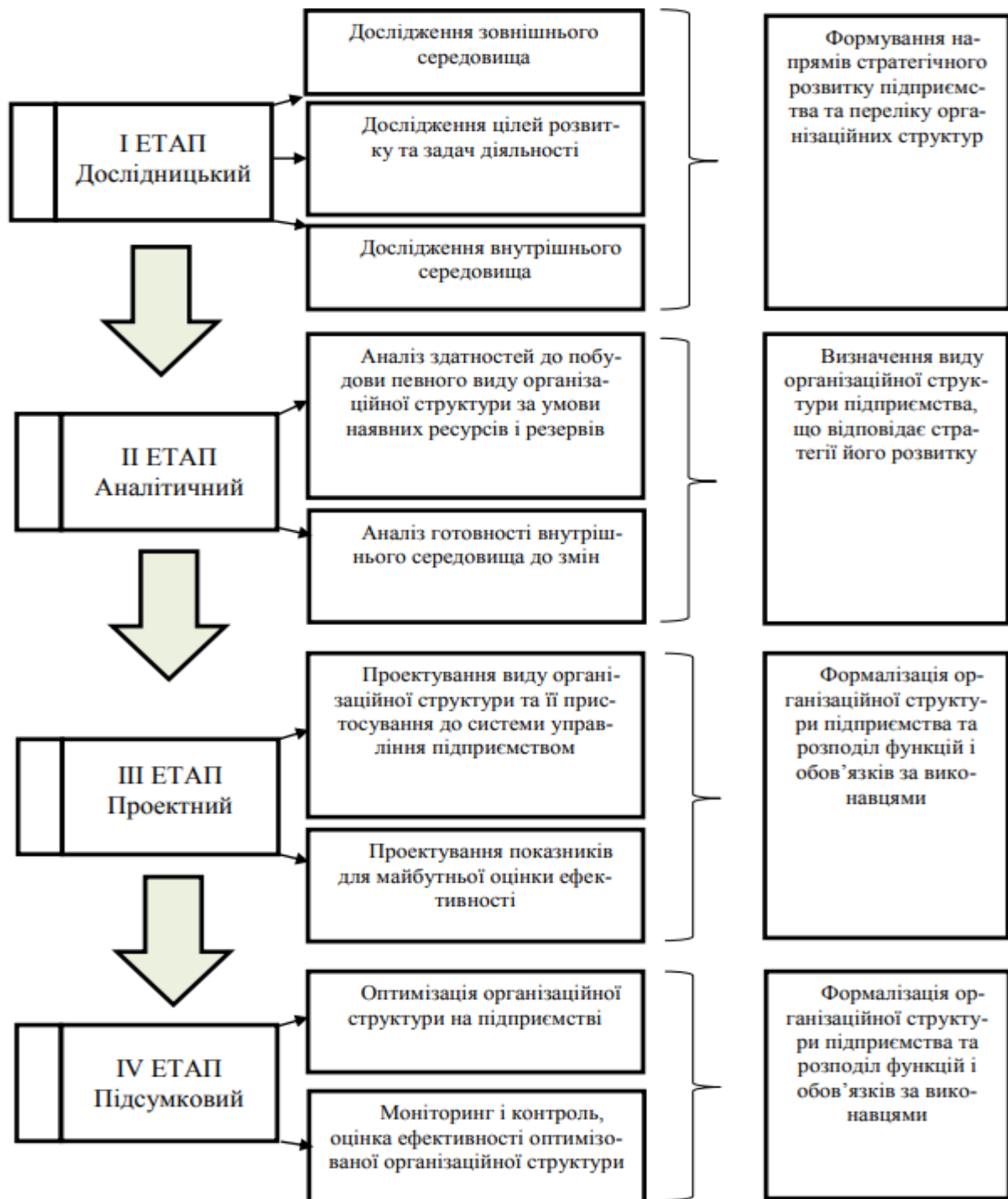


Рис. 3.3. Послідовність дій для оптимізації організаційної структури підприємства [48].

Такий алгоритм побудови впровадження нової організаційної структури управління підприємством володіє універсальним використанням та підвищує ефективність діяльності всього підприємства. Застосування таких етапів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними на підприємстві. Рішення керівництва організації змінити організаційну структуру оптимізувавши її дає шанс підприємству не стояти на місці, а розвиватися та ефективно працювати. Удосконалення організаційної структури допоможе сфокусувати відповідальність і рівномірно розділити функціональне навантаження між працівниками, як результат це позитивно позначиться на результатах роботи та доходах підприємства. Діагностика такої структури також забезпечить виявлення дублюючих функцій, посад, відділів. Це заощадить підприємству великі кошти. Удосконалення організаційної структури допоможе співробітникам стати однією командою, а саме: покращиться комунікація, зменшиться кількість конфліктів та спірних ситуацій, кожен зрозуміє свої функції на підприємстві. Оптимізація сприятиме мобільності, гнучкості, підвищить конкурентоспроможність на ринку.

3.2. Моделювання та прогнозування оптимізації організаційної структури управління підприємством МП «Контакт»

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю його організаційної структури управління, ступенем узгодженості функцій між підрозділами та рівнем відповідності структури стратегічним цілям компанії. Для МП «Контакт», яке поєднує будівельну діяльність, оптову торгівлю, імпорту обладнання та логістичні послуги, питання оптимізації структури управління має особливо важливе значення, оскільки бізнес-процеси підприємства є багатокомпонентними, а кадрове забезпечення – обмеженим за чисельністю.

Моделювання майбутньої структури та прогнозування її ефективності здійснюється з урахуванням таких чинників: стратегічного розвитку підприємства, специфіки ринку, кадрового потенціалу, потреби в цифровізації

HR-процесів і необхідності підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Етапи моделювання та прогнозування оптимізації організаційної структури МП «Контакт» представлено в табл.3.2.

Аналіз актуального стану організаційної структури МП «Контакт» дозволяє констатувати, що поточна структура управління підприємством є традиційною функціональною та відзначається наступними характеристиками: централізація управлінських рішень у керівника підприємства; обмежена кількість менеджерів середньої ланки; поєднання функцій у працівників, що призводить до перевантаження; відсутність виділеного HR-підрозділу, а кадрові функції виконує бухгалтерія або керівництво; недостатній рівень формалізації бізнес-процесів і відсутність регламентів для частини операцій; низький рівень цифровізації процесів управління персоналом (ручний облік, відсутність HRIS (інформаційна система управління персоналом)).

Таким чином, існуюча структура є стабільною, але недостатньо гнучкою та не повністю відповідає сучасним вимогам до управління персоналом і операційною діяльністю підприємства.

Моделювання оптимізованої організаційної структури для забезпечення сталого розвитку МП «Контакт» передбачає:

1. Створення HR-служби (відділу управління персоналом), що займається підбором та адаптацією працівників; плануванням навчання та розвитком персоналу; оцінкою результатів діяльності; мотивацією та формування корпоративної культури; кадровим обліком; аналітикою персоналу (HR-метрики, KPI); впровадженням HR-інжинірингових технологій.

2. Чітке розмежування зон відповідальності між менеджерами, за рахунок введення посад:

- менеджер із закупівель та постачання;
- менеджер з оптових продажів;
- керівник будівельного напрямку;
- логіст;
- керівник сервісного напрямку (насосне обладнання та технічна підтримка дилерів).

Введення зазначених посад дозволить зменшити навантаження на директора підприємства та підвищити оперативність управлінських рішень.

3. Введення посади керівника з розвитку (Business Development Manager), що займається пошуком нових ринків, управління дилерською мережею, розширення напрямів діяльності, аналіз імпорتنих поставок, робота з ключовими партнерами.

4. Часткова цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, що орієнтована на впровадження HRIS (електронні картки працівників, KPI, відпустки, відрядження); CRM для роботи з дилерами та клієнтами; ERP-модуль для логістики та складського обліку. Зазначені профілі забезпечують інтегрованість інформаційних потоків та прискорить обробку даних.

Впровадження оптимізованої організаційної структури для забезпечення сталого розвитку МП «Контакт», базується на експертних оцінках, динаміці фінансових показників підприємства та досвіді аналогічних компаній будівельно-торговельної сфери та дозволить отримати:

1. Підвищення продуктивності праці на 10–25 % за рахунок чіткої регламентації функцій та розподілу обов'язків.

2. Зменшення навантаження на керівництво — директор отримує можливість більше часу приділяти стратегічному розвитку.

3. Скорочення тривалості бізнес-процесів (закупівлі, логістика, продажі) на 15–20 %.

4. Зниження витрат на персонал завдяки оптимізації функцій і автоматизації рутинних процесів.

5. Підвищення мотивації та залученості працівників, оскільки кожен отримує чіткий функціонал і зрозумілі інструменти зворотного зв'язку.

6. Систематизація роботи з дилерами, що забезпечить стабільне зростання доходу.

7. Підвищення кадрової стабільності — прогнозне зменшення плинності на 10–15 %.

8. Підвищення ефективності HR-блоку, що сприятиме швидшому закриттю вакансій та покращенню якості підбору.

Також важливо враховувати потенційні ризики які пов'язані з тимчасовим збільшенням навантаження через реорганізацію; потреба у фінансових інвестиціях; необхідність навчання персоналу роботи з новими системами; можливий опір змінам. Однак масштаб ризиків оцінюється як середній і керований при наявності чіткого плану впровадження.

Отже, графічну схему нової організаційної структури МП «Контакт» можна представити наступним чином (рис.3.4.):



Рис.3.4. Організаційна структура в МП «Контакт» (пропонований варіант).

Таблиця 3.2.

Етапи моделювання та прогнозування оптимізації організаційної структури МП «Контакт»

Етап оптимізації	Зміст робіт (що виконується на етапі)	Результати етапу	Прогнозований ефект для підприємства
1. Діагностика поточної структури управління	Аналіз діючої структури; визначення дублювання функцій; оцінка навантаження на керівництво; визначення слабких місць HR, продажів, закупівель, сервісу	Виявлені недоліки та проблемні зони; сформований звіт про дисфункції	Підвищення прозорості та розуміння проблем, уникнення помилок у майбутньому
2. Оцінювання HR-інфраструктури	Аналіз процесів: підбір, адаптація, навчання, оцінка, мотивація; ідентифікація «вузьких місць»	Визначено відсутність HR-служби, слабку адаптацію, відсутність КРІ	Передумови для створення професійної HR-системи, зниження плинності кадрів

3. Формування цілей оптимізації структури	Узгодження стратегічних пріоритетів: розвиток дилерської мережі, сервісу, будівництва, логістики	Сформульовані цілі та очікувані результати реформи	Забезпечує керованість і логіку майбутніх змін
4. Розробка моделі нової організаційної структури	Побудова нової структури: менеджер із продажів, HR, логіст, керівник будівництва, сервісний менеджер; розмежування функцій	Схема оптимізованої структури; визначені зони відповідальності	Зниження навантаження на директора на 30–40 %, підвищення чіткості процесів
5. Аналіз кадрового потенціалу для нової структури	Оцінка наявних працівників; визначення потреб у доборі персоналу	Перелік посад, які необхідно замінити або навчити	Підвищення якості управління, зменшення ризику кадрових помилок
6. Розробка функціональних обов'язків і посадових профілів	Створення посадових інструкцій; визначення KPI; опис бізнес-процесів	База регламентів і стандартів	Підвищення дисципліни, контрольованості та відповідальності
7. Моделювання бізнес-процесів	Оптимізація процесів продажів, закупівель, сервісу, HR; скорочення зайвих ланок	Карта бізнес-процесів «як буде»	Прискорення роботи та зниження витрат
8. Прогнозування фінансового ефекту від змін	Розрахунок економії часу, скорочення витрат, зростання доходу	Аналітичний прогноз ефективності	Очікуване зростання доходу на 10–18 %, скорочення витрат на 5–12 %
9. Впровадження змін у структурі управління	Призначення керівників напрямів; створення HR-служби; впровадження CRM та HRIS	Фактичний запуск нової моделі	Підвищення продуктивності та швидкості ухвалення рішень
10. Моніторинг та коригування	Регулярний контроль KPI; оцінка ефективності структурних змін	Аналітичні звіти; коригувальні заходи	Стабільність роботи структури, постійне вдосконалення

Моделювання організаційної структури МП «Контакт» засвідчує необхідність переходу до більш гнучкої, структурованої та цифровізованої системи управління, здатної забезпечити ефективний розвиток підприємства в умовах зростаючої конкуренції. Представлена оптимізована структура дозволить суттєво підвищити продуктивність праці, прискорити бізнес-процеси, зменшити навантаження на керівництво та сформувати сучасну HR-

систему. Упровадження змін потребує поетапності та контролю, проте прогнозовані результати значно переважають потенційні ризики.

3.3. Запровадження цифрових HR-рішень до управління ефективністю персоналу

У сучасних умовах інтенсифікації цифрової трансформації у всіх сферах та функціях бізнесу особливої актуальності набуває проблема ефективного управління процесами діджиталізації у сфері управління людськими ресурсами (HR) як одним з основних бізнес-процесів, що визначає ефективність та конкурентспроможність підприємств. Впровадження цифрових технологій у HR-процеси створює нові виклики для бізнесу, пов'язані з необхідністю трансформації усталених практик управління персоналом, забезпечення кібербезпеки персональних даних та розвитку цифрових компетенцій HR-фахівців. Управління діджиталізацією HR-процесів базується на комплексному підході до цифрової трансформації та основоположному принципі системності, що передбачає взаємоузгоджене впровадження цифрових рішень у всі HR-процеси з урахуванням їх взаємозв'язків та впливу на загальну ефективність бізнесу.

Управління діджиталізацією в сфері HR слід розглядати з позиції удосконалення бізнес-процесів [33], адже процесний підхід дозволяє комплексно визначити особливості бізнес-процесів (табл. 3.3).

На рис.3.4. представлено схему, що відображає комплексний підхід до управління діджиталізацією HR-процесів у бізнесі та охоплює як стратегічний рівень, зокрема визначення цілей, KPI та аналіз поточних процесів, так і операційний рівень, в тому числі впровадження конкретних технологічних рішень для різних HR-функцій, систем та інструментів, а також проведення контролю шляхом моніторингу, оцінювання та оптимізацію. Кожен елемент схеми взаємопов'язаний та впливає на загальну ефективність діджиталізації HR-процесів. Циклічність процесу забезпечує постійне вдосконалення та адаптацію до нових вимог бізнесу.

Таблиця 3.3.

Особливості управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR

Сфера управління	Особливості	Характеристика
Стратегічне планування	Довгострокова орієнтація Інтеграція з бізнес-стратегією Поетапність впровадження	Розробка покрокової стратегії цифрової трансформації Узгодження з загальними цілями організації Гнучке планування з можливістю коригування
Технологічна інфраструктура	Інтегрованість систем Масштабованість рішень Технологічна сумісність	Створення єдиної цифрової екосистеми HR Можливість розширення функціоналу Забезпечення взаємодії різних систем
Управління даними	Аналітичний підхід Захист персональних даних Якість даних	Використання HR-аналітики для прийняття рішень Відповідність вимогам безпеки даних Забезпечення достовірності інформації
Управління змінами	Залучення стейкхолдерів Комунікаційна стратегія Навчання персоналу	Забезпечення підтримки з боку керівництва Прозора комунікація щодо змін Розвиток цифрових компетенцій
Процесне управління	Оптимізація процесів Автоматизація рутинних операцій Стандартизація	Перегляд та вдосконалення HR-процесів Впровадження автоматизованих рішень Створення єдиних стандартів
Управління ресурсами	Бюджетування Розподіл відповідальності Часові рамки	Планування та контроль витрат Призначення відповідальних осіб Встановлення реалістичних термінів
Контроль та оцінка	Моніторинг прогресу Вимірювання ефективності Зворотний зв'язок	Відстеження показників успішності Оцінка рентабельності інвестицій в цифрові рішення Збір та аналіз відгуків користувачів
Управління ризиками	Ідентифікація ризиків Превентивні заходи Антикризове управління	Виявлення потенційних проблем Розробка планів мінімізації ризиків Готовність до нестандартних ситуацій

Джерело: розроблено автором на основі [34, 1; 6; 4; 14]

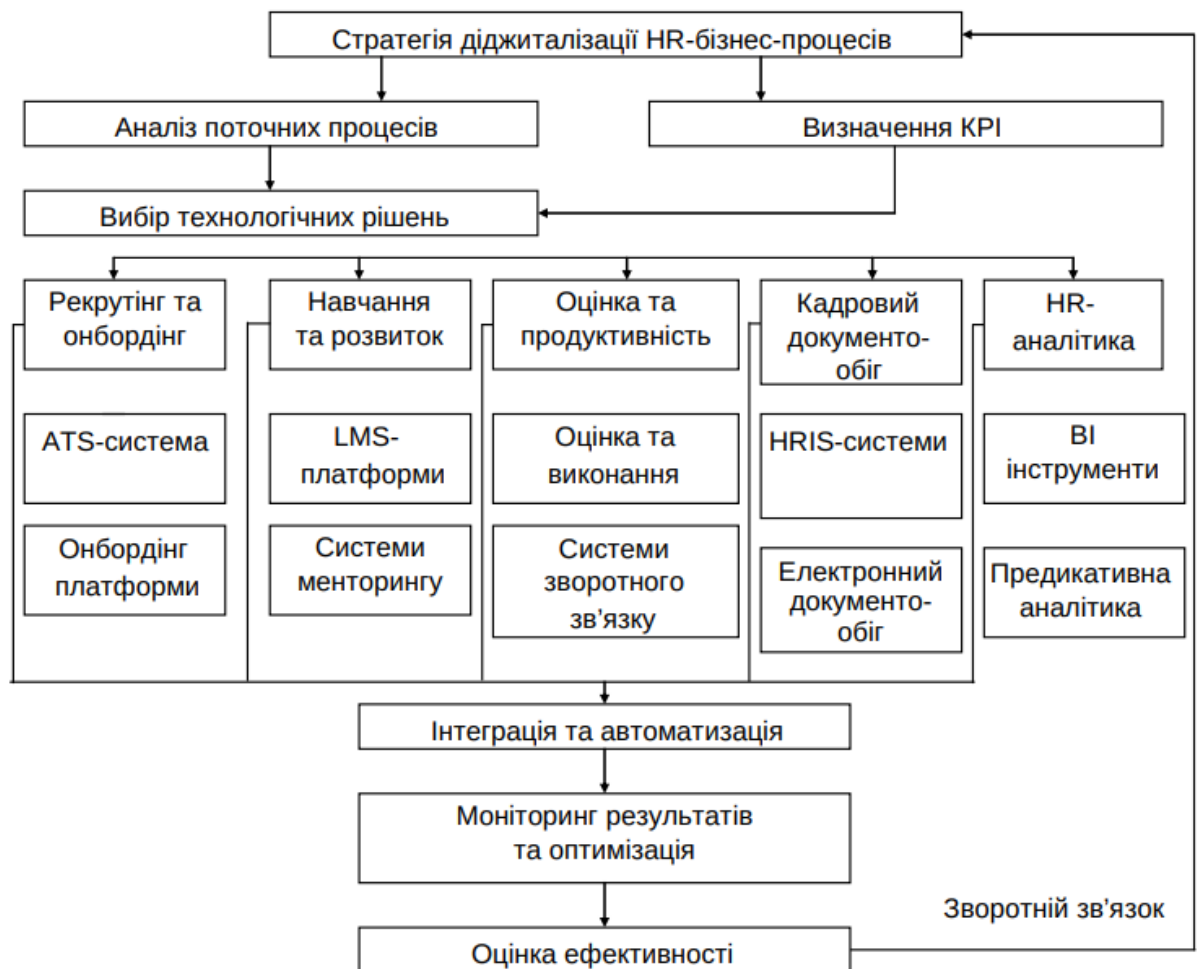


Рис. 3.5. Схема управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR [34].

Управління діджиталізацією бізнес-процесів у сфері HR являє собою комплексну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонує за принципом циклічного ітеративного вдосконалення. Фундаментальним елементом даної системи виступає стратегія діджиталізації HR, яка базується на двох ключових компонентах: всебічному аналізі поточних процесів та визначенні релевантних ключових показників ефективності (KPI).

На основі стратегічного планування здійснюється вибір технологічних рішень, які охоплюють п'ять основних функціональних напрямків HR-менеджменту. Перший напрямок включає рекрутинг та онбордінг, що реалізується через впровадження ATS систем та спеціалізованих онбордінг-платформ.

Системи автоматизації рекрутингу (applicant tracking system – ATS), являють собою комплексні програмні рішення для оптимізації процесів підбору та найму персоналу. Дослідження функціональних особливостей ATS-систем

дозволяє виокремити їх основні компоненти: модуль управління вакансіями, що забезпечує повний цикл роботи з вакансіями: від створення та публікації до відстеження статусу та управління бюджетом; підсистему роботи з кандидатами, яка включає функціонал для збору, зберігання та аналізу резюме, автоматичного скринінгу та ранжування кандидатів, а також забезпечення комунікації.

Аналітичний функціонал ATS-систем забезпечує можливість відстеження ключових метрик ефективності рекрутингу: час закриття вакансій, ефективність каналів пошуку, воронка рекрутингу, вартість та якість найму. Важливою характеристикою сучасних ATS-систем є їх інтеграційні можливості, що дозволяють забезпечити взаємодію з онлайн-платформами працевлаштування, HR-системами та системами оцінки персоналу.

Впровадження ATS-систем створює низку переваг на різних рівнях: для HR-підрозділів це оптимізація процесів та підвищення якості підбору; для бізнесу – зниження витрат та прискорення процесів найму; для кандидатів – покращення досвіду взаємодії з компанією-роботодавцем.

Аналіз тенденцій розвитку ATS-систем свідчить про активне впровадження інноваційних технологій, зокрема штучного інтелекту для скринінгу кандидатів, предиктивної аналітики, чат-ботів для комунікації та елементів гейміфікації. Функціональний розвиток спрямований на розширення аналітичних можливостей, покращення досвіду кандидатів та персоналізацію комунікації. Таким чином, ATS-системи є важливим інструментом цифрової трансформації HR-процесів, що забезпечує підвищення ефективності рекрутингу та створює конкурентні переваги для організацій в умовах цифрової економіки.

Онбординг персоналу являє собою комплексний процес адаптації та інтеграції нових співробітників в організаційне середовище. Даний процес характеризується системністю та структурованістю, охоплюючи організаційні, професійні, соціальні та технічні аспекти входження працівника в компанію. У контексті сучасних тенденцій розвитку HR-процесів спостерігається трансформація традиційних підходів до онбордингу через впровадження

діджитал-інструментів, персоналізацію програм адаптації та використання елементів гейміфікації. Особлива увага приділяється автоматизації рутинних процесів та створенню цифрових платформ для управління онбордингом. Ефективність онбордингу визначається досягненням двох груп цілей: організаційних (підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів) та індивідуальних (успішна адаптація співробітника, розвиток необхідних компетенцій). Досягнення цих цілей забезпечується через системну реалізацію адаптаційних заходів та постійний моніторинг їх результативності [34].

Другий напрямок фокусується на навчанні та розвитку персоналу, використовуючи LMS платформи та системи менторингу. Платформи системи управління навчанням (LMS) представляють собою комплексні програмні рішення, призначені для систематизації та автоматизації освітнього процесу. Ці системи забезпечують централізоване середовище для створення, управління та доставки навчального контенту, а також для моніторингу успішності та взаємодії між учасниками освітнього процесу. Основними функціональними компонентами LMS є модулі для керування користувачами, навчальними матеріалами, оцінюванням, комунікацією та аналітикою навчального процесу. Архітектура сучасних LMS платформ базується на принципах масштабованості, інтероперабельності та модульності, що дозволяє інтегрувати різноманітні освітні інструменти та адаптувати систему під специфічні потреби навчальних закладів. Технологічна реалізація включає використання розподілених баз даних, механізмів синхронізації даних, API для інтеграції зовнішніх сервісів та адаптивних інтерфейсів, що забезпечують доступ до навчальних ресурсів через різні пристрої та платформи. Важливим аспектом функціонування LMS є забезпечення захисту персональних даних та навчального контенту відповідно до сучасних стандартів інформаційної безпеки [34].

Система менторингу представляє собою структурований механізм передачі професійного досвіду та знань від більш досвідчених фахівців (менторів) до менш досвідчених спеціалістів (менті). Даний процес характеризується систематичним застосуванням методологій індивідуального

супроводу, що включають регулярні консультації, практичні завдання та зворотний зв'язок. Основними компонентами системи виступають чітко визначені цілі розвитку, метрики оцінки прогресу та протоколи взаємодії між учасниками менторського процесу. Методологічна база менторінгу ґрунтується на принципах андрагогіки та професійного розвитку, інтегруючи елементи когнітивного навчання, практичного досвіду та рефлексивного аналізу. Система передбачає використання різноманітних інструментів та технік, включаючи індивідуальні та групові сесії, проектну роботу, шедоуінг (shadowing – метод навчання, коли учень спостерігає за роботою досвідченого фахівця безпосередньо на робочому місці, ніби «слідуючи як тінь» за ним протягом робочого дня) та зворотний зв'язок у режимі реального часу. Ефективність менторінгової системи забезпечується через постійний моніторинг результатів, адаптацію методів відповідно до потреб менті та регулярну оцінку якості менторської підтримки на основі встановлених критеріїв та показників успішності [34].

Третій напрямок охоплює оцінку та управління ефективністю співробітників через інтегровані системи управління продуктивністю та інструменти зворотного зв'язку. Ці системи забезпечують безперервний цикл встановлення цілей, моніторингу прогресу та оцінки результатів шляхом регулярної особистої взаємодії, квартальних переглядів KPI, використання цифрових інструментів трекінгу завдань та автоматизованих систем збору зворотного зв'язку. Особлива увага приділяється встановленню SMART-цілей та їх узгодженню з загальною стратегією компанії, що забезпечує прозорість оцінки та мотивацію співробітників. Сучасні цифрові інструменти дозволяють впроваджувати систему безперервного зворотного зв'язку через різноманітні канали комунікації, включаючи мобільні додатки, платформи оцінювання та аналітичні дашборди для візуалізації прогресу. Застосування предиктивної аналітики та машинного навчання в системах управління ефективністю дозволяє виявляти патерни продуктивності, прогнозувати потенційні проблеми та автоматично генерувати рекомендації щодо розвитку компетенцій

співробітників. Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління продуктивністю персоналу [34].

Четвертий функціональний напрямок забезпечує автоматизацію кадрового документообігу за допомогою HRIS систем та електронного документообігу. Автоматизація кадрового документообігу через HRIS (human resource information system) системи забезпечує централізоване управління всією кадровою документацією в цифровому форматі. Такі системи автоматизують повний життєвий цикл документів: від створення наказів про прийом на роботу, переведення та звільнення до формування посадових інструкцій, графіків відпусток та табелів обліку робочого часу. Інтеграція з електронним цифровим підписом (ЕЦП) дозволяє легітимізувати електронні документи та значно пришвидшити процеси їх погодження та підписання. Сучасні HRIS платформи включають модулі штучного інтелекту для автоматичного заповнення типових форм, перевірки коректності даних та виявлення потенційних помилок у документації. Система забезпечує автоматичне створення регулярної звітності, відстеження термінів дії документів та сповіщення про необхідність їх оновлення. Важливим аспектом є також наявність захищеного електронного архіву, який забезпечує надійне зберігання документів відповідно до вимог законодавства та корпоративних політик, з можливістю швидкого пошуку та відновлення необхідної інформації [34].

П'ятий напрямок зосереджений на HR-аналітиці, що реалізується через використання ВІ інструментів та впровадження предиктивної аналітики. Така аналітика представляє собою комплексну систему збору, обробки та візуалізації HR-даних для прийняття стратегічних рішень у сфері управління персоналом. ВІ-платформи забезпечують створення інтерактивних дашбордів, які в режимі реального часу відображають основні HR-метрики: динаміку плинності кадрів, показники продуктивності, рівень залученості персоналу, ефективність рекрутингу та навчання, структуру витрат на персонал. Інтеграція різних джерел даних дозволяє проводити багатовимірний аналіз, виявляти кореляції

між різними HR-показниками та формувати автоматизовану звітність для різних рівнів управління [34].

Впровадження предиктивної аналітики розширює можливості HR-аналітики через використання алгоритмів машинного навчання та технологій обробки великих даних (Big Data). Ця технологія дозволяє не тільки аналізувати історичні дані, але й прогнозувати майбутні тренди та потенційні ризики в сфері управління персоналом. Зокрема, предиктивні моделі можуть передбачати ймовірність звільнення цінних співробітників, прогнозувати успішність кандидатів на певних посадах, визначати оптимальні шляхи розвитку талантів та формувати персоналізовані рекомендації щодо підвищення ефективності роботи команд. Використання методів глибокого навчання дозволяє виявляти приховані патерни в даних та автоматично генерувати інсайти для прийняття проактивних рішень у сфері управління людським капіталом.

Особливу роль у системі відіграє інтеграційний компонент, який забезпечує синергію всіх впроваджених технологічних рішень та їх автоматизацію. Ефективність функціонування системи забезпечується через постійний моніторинг та оптимізацію процесів, результати яких формують базис для оцінки ефективності впроваджених рішень [34].

Циклічність процесу управління діджиталізацією досягається через механізм зворотного зв'язку, коли результати оцінки ефективності використовуються для корекції стратегії діджиталізації HR. Така архітектура системи забезпечує її адаптивність до змінних умов бізнес-середовища та технологічних інновацій, що є критичним фактором успішної цифрової трансформації HR-процесів у сучасних організаціях. Таким чином, представлена система управління діджиталізацією HR-процесів характеризується комплексністю, системністю та адаптивністю, що дозволяє організаціям ефективно здійснювати цифрову трансформацію HR-функції відповідно до стратегічних цілей бізнесу та вимог сучасного цифрового середовища.

3.4. Оцінка ризиків та очікуваних результатів упровадження HR-інжинірингу МП «Контакт»

Упровадження HR-інжинірингових технологій на підприємстві є стратегічним управлінським рішенням, яке впливає на всі ключові кадрові процеси: підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу. Разом із значними можливостями трансформації HR-системи виникають і певні ризики, які необхідно враховувати на етапі планування змін. Представимо комплексний аналіз потенційних ризиків і прогноз очікуваних результатів, що можуть бути досягнуті внаслідок впровадження HR-інжинірингу.

У процесі переходу до інноваційної HR-системи можливе виникнення організаційних, фінансових, кадрових і технологічних ризиків (табл. 3.4.). Важливо своєчасно визначити їх природу та передбачити способи мінімізації.

Таблиця 3.4.

Основні ризики впровадження HR-інжинірингу та шляхи їх мінімізації

Група ризиків	Суть ризику	Можливі наслідки	Шляхи мінімізації
Організаційні	Опір змінам, незрозуміння цілей	Зниження мотивації, конфлікти	Комунікаційна програма, залучення персоналу до змін
Фінансові	Брак коштів, висока вартість програм	Відтермінування проекту	Поступове впровадження, вибір бюджетних HRIS
Кадрові	Нестача компетенцій HR	Помилки у впровадженні	Навчання персоналу, зовнішні консультанти
Технологічні	Збої систем, кіберризик	Втрата даних, простої	Захист даних, техпідтримка, тестування
Правові	Невідповідність законодавству	Штрафи, репутаційні ризики	Юридичний аудит, політика обробки даних

Серед організаційних ризиків:

- Опір персоналу змінам. Працівники можуть негативно сприймати нововведення, особливо цифровізацію та стандартизацію процесів.
- Недостатня готовність керівників середньої ланки. Менеджери, які безпосередньо керують персоналом, можуть не володіти навичками застосування нових HR-інструментів.

– Порушення звичних бізнес-процесів у перехідний період.

Серед фінансових ризиків:

- Обмеженість інвестиційних ресурсів. Підприємству може бракувати коштів на придбання або впровадження HRIS, аналітичного програмного забезпечення чи навчання персоналу.

- Ризик некупності інвестицій у разі неправильного вибору технологій чи недостатнього рівня їх використання.

Серед кадрових ризиків:

- Недостатність компетенцій HR-фахівців щодо роботи з аналітичними інструментами, KPI, цифровими платформами.

- Підвищення навантаження на HR-відділ у період трансформації.

- Можливі звільнення через невідповідність працівників новим вимогам.

Серед технологічних ризиків:

- Проблеми інтеграції нових цифрових інструментів із чинними системами підприємства.

- Кібератаки та витік даних за недостатньої захищеності HR-платформ.

- Технічні збої та низька якість підтримки від постачальників IT-рішень.

Серед правових ризиків:

- Порушення вимог законодавства про захист персональних даних у разі неправильного ведення електронних HR-документів.

- Юридична нерегульованість електронних форм оцінювання та навчання.

Упровадження HR-інжинірингу на МП «Контакт» є стратегічно важливим напрямом розвитку, який дає змогу підвищити ефективність кадрового менеджменту й забезпечити стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища. Ризики, які виникають у процесі трансформації, є керованими за умови належного планування, поетапності впровадження та забезпечення підготовки персоналу. Очікувані результати засвідчують, що застосування HR-інжинірингу здатне створити значні економічні, організаційні та кадрові переваги, забезпечивши довгостроковий розвиток підприємства.

ВИСНОВОК

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що стратегічний HR-інжиніринг є ключовою передумовою довгострокового розвитку сучасного підприємства та формування його конкурентоспроможного трудового потенціалу. В умовах технологічних змін, зростання невизначеності та підвищення вимог до гнучкості управління персоналом HR-інжиніринг виступає як комплексний інструмент трансформації системи управління людськими ресурсами, що базується на поєднанні інженерних підходів, цифрових технологій та людиноцентричної концепції.

Аналіз наукових підходів довів, що HR-інжиніринг передбачає радикальне перегрупування та оптимізацію бізнес-процесів, розвиток цифрових HR-практик, підвищення рівня участі персоналу в управлінні, побудову ефективної організаційної структури та інтеграцію HR-функції у стратегічне управління підприємством. Використання інженерної методології в управлінні людськими ресурсами забезпечує системність, багатоваріантність та комплексність трансформацій, що є необхідною умовою адаптації підприємства до викликів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У роботі визначено, що HR-інжиніринг охоплює низку взаємопов'язаних функціональних підсистем: трудові відносини, умови праці, кадровий облік, прогнозування та планування персоналу, розвиток трудового потенціалу, мотивацію та соціальну інфраструктуру. Саме синхронна дія цих підсистем формує цілісну основу стратегічного управління персоналом та дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства.

Стратегічна важливість HR-інжинірингу полягає в тому, що він забезпечує:

- підвищення гнучкості управлінських процесів;
- цифровізацію HR-функцій та впровадження сучасних технологій;
- формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації;
- активізацію участі працівників у розвитку підприємства;
- створення умов для зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності.

Отже, HR-інжиніринг є не просто елементом системи управління, а стратегічним інструментом розвитку підприємства, який дозволяє адаптувати бізнес до сучасних умов, підвищити результативність діяльності персоналу та забезпечити стійке зростання. Його впровадження створює передумови для формування інноваційної організації, здатної ефективно реагувати на виклики ринку, використовувати можливості цифровізації та забезпечувати синергетичний ефект у розвитку людського капіталу.

Узагальнюючи результати дослідження етапів впровадження HR-інжинірингу, можна стверджувати, що інжиніринговий підхід до управління персоналом є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності та адаптивності сучасних підприємств. HR-інжиніринг дозволяє поєднати стратегічне управління людськими ресурсами з інноваційними технологіями, забезпечуючи комплексну трансформацію HR-процесів — від підбору кадрів до їх професійного розвитку, оцінювання та мотивації.

Послідовність етапів впровадження HR-інжинірингу демонструє системний підхід, у межах якого кожен наступний крок логічно продовжує попередній: від планування персоналу і формування кадрового потенціалу — до цифровізації, діджиталізації та інтеграції сучасних інструментів аналізу й управління. Особливо важливим є акцент на розвитку інноваційного мислення, креативності, взаємодії між підрозділами та гнучких організаційних структур, які відповідають викликам динамічного ринку.

Практичні заходи, узагальнені у таблиці 1.2, свідчать, що впровадження HR-інжинірингу спрямоване не лише на підвищення кваліфікації персоналу, а й на оптимізацію бізнес-процесів, пришвидшення комунікацій, створення інноваційного робочого середовища та зменшення витрат за рахунок автоматизації. Значний ефект досягається шляхом поєднання технічних компетенцій із творчими здібностями персоналу, що особливо актуально для галузей, де інноваційність і швидкість реагування на попит є визначальними.

У підсумку, HR-інжиніринг постає як стратегічний інструмент формування міцного кадрового потенціалу, здатного забезпечити довгостроковий розвиток підприємства. Його результативність визначається

системністю впровадження, інтеграцією нових технологій, розвитком корпоративної культури та орієнтацією на людину як ключовий ресурс організації. Підприємства, що впроваджують HR-інжиніринг, отримують значні конкурентні переваги, підвищують гнучкість організаційної структури, забезпечують стабільний розвиток та здатність до інноваційного прориву.

У ході дослідження міжнародних моделей управління людськими ресурсами встановлено, що система менеджменту персоналу в кожній країні формується під впливом національної культури, менталітету, історичних традицій та рівня соціально-економічного розвитку. Аналіз американського, японського та європейського стилів управління підтвердив, що саме культурні особливості визначають характер взаємодії між керівництвом і працівниками, способи ухвалення рішень, систему мотивації та рівень залученості персоналу.

Американська модель орієнтована на індивідуалізм, результативність та максимізацію прибутку, що робить її ефективною в умовах ринкової конкуренції та швидких технологічних змін. Японська модель, навпаки, базується на колективізмі, довгостроковій зайнятості та гармонії у трудових відносинах, що забезпечує стабільність, високу якість продукції та згуртованість команди. Європейський підхід вирізняється соціальною відповідальністю, орієнтацією на якість життя працівників та гармонізацією економічних і соціальних цілей, поєднуючи елементи двох попередніх моделей.

Проведений порівняльний аналіз показує, що для українських підприємств доцільним є комплексне використання найкращих практик кожного стилю. Зокрема, американські інструменти оцінки ефективності (KPI), японські підходи до розвитку персоналу та концепція «кайдзен», а також європейські механізми соціального партнерства та сталого розвитку можуть суттєво підвищити конкурентоспроможність вітчизняних компаній. Разом із тим імплементація міжнародних моделей потребує подолання бар'єрів, пов'язаних із низьким рівнем цифрової трансформації, недостатньою управлінською культурою, опором змінам та обмеженістю ресурсів.

Отже, міжнародний досвід демонструє, що ефективна система управління людськими ресурсами має формуватися з урахуванням національних

особливостей та водночас — спиратися на перевірені практики світових лідерів. Адаптація таких моделей в Україні дозволить удосконалити кадрову політику, підвищити продуктивність праці, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий розвиток підприємств в умовах глобалізації та економічних трансформацій.

Мале підприємство «Контакт» є стабільним та багатопрофільним суб'єктом господарювання, що поєднує будівельно-монтажні роботи, оптову торгівлю інженерним обладнанням, транспортні послуги, поліграфічні та орендні сервіси. Основні переваги підприємства полягають у:

1. Досвіді та репутації: понад 30 років на ринку, позитивна ділова репутація, стабільна клієнтська база та сформована корпоративна культура.
2. Фінансовій стабільності: постійне зростання доходів і прибутку, низькі зобов'язання та висока автономія.
3. Партнерствах та якості продукції: прямі контракти з провідними європейськими виробниками насосного та інженерного обладнання, сертифікована та високоякісна продукція, стабільні поставки.
4. Організаційній структурі та персоналі: гнучка структура, кваліфікований персонал, ефективна система мотивації, стабільний колектив.
5. Логістиці та збуті: власний транспорт, розгалужена дилерська мережа по Україні, швидка доставка та високий рівень обслуговування клієнтів.

Аналіз зовнішнього середовища (PEST) показав, що діяльність підприємства відбувається у складних економічних та політичних умовах, зокрема через коливання валют, інфляцію та воєнний стан. Водночас попит на якісне інженерне обладнання залишається стабільним, що відкриває перспективи для розвитку.

SWOT-аналіз підтвердив, що МП «Контакт» має значні конкурентні переваги (якість продукції, сервіс, логістика, фінансова стійкість), хоча існують певні ризики (залежність від імпорту, валютні коливання, сезонність попиту). Підприємство має можливості для розширення асортименту, участі у програмах модернізації та розвитку онлайн-продажів.

Фінансові показники МП «Контакт» свідчать про стійкий розвиток підприємства та ефективність його бізнес-моделі. Спостерігається чітка позитивна тенденція: зростання доходу та прибутку, розширення структури активів, низький рівень фінансових ризиків, оптимізація операційної діяльності. Підприємство МП «Контакт» у 2020–2024 рр. демонструє: високу фінансову стійкість, так автономія $> 0,88$, боргове навантаження $< 0,12$; стабільне зростання доходів та активів (Активи $+96\%$, дохід $+70\%$, прибуток $+102\%$); високу рентабельність ($ROA \approx 20\text{--}25\%$, $ROE \approx 20\text{--}26\%$, маржа $\approx 7\text{--}11\%$); ефективну операційну діяльність (оборотність активів >2).

Загальний стан підприємства можна охарактеризувати як фінансово стабільний, рентабельний та інвестиційно привабливий, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку. Аналіз діяльності демонструє, що МП «Контакт» є фінансово стабільним та високоефективним підприємством. Його сильними сторонами є дуже висока ліквідність та платоспроможність; мінімальна залежність від позикових коштів; стабільна рентабельність; висока ділова активність; зростання продуктивності праці; збільшення обсягів діяльності та прибутковості. Підприємство має низькі фінансові ризики і значний потенціал для інвестицій та подальшого розвитку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що HR-система МП «Контакт» є достатньо стабільною, проте здебільшого функціонує на основі традиційних підходів до управління персоналом. Ключові кадрові процеси — підбір, адаптація, оцінювання, навчання та мотивація — працюють, але їх інжиніринговий рівень залишається середнім та низьким. Це обмежує ефективність використання людського капіталу та не дозволяє підприємству повністю реалізувати свій потенціал.

Найбільш розвиненим напрямом є технічне навчання персоналу, що відповідає специфіці діяльності підприємства як імпортера та постачальника інженерного обладнання. Середні позиції займають процеси підбору та адаптації, які потребують структуризації та стандартизації. Найслабшими є оцінювання результативності праці, мотиваційна система та HR-аналітика —

саме ці напрями мають критичний вплив на довгострокову ефективність підприємства.

Загальний рівень використання HR-інжинірингових технологій можна оцінити як низький–середній. Підприємство демонструє потенціал до розвитку, але для цього необхідно запровадити сучасні інструменти цифровізації, аналітики та проектування HR-процесів.

HR-система підприємства орієнтованою на практичні потреби бізнесу та забезпечує ефективну роботу колективу. Основні сильні сторони: професійний підбір кадрів; швидка та ефективна адаптація нових працівників; достатній рівень контролю за якістю роботи; регулярне технічне навчання; поєднання матеріальної та психологічної мотивації. А серед потенційних напрямів вдосконалення слід виділити формалізацію процесу оцінювання персоналу; впровадження системи KPI; розвиток нематеріальних мотиваційних програм; планове кар'єрне зростання та розвиток компетенцій.

Організаційна структура управління персоналом на підприємстві відіграє важливу роль у функціонуванні та конкурентоспроможності підприємства на ринку. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища постійно змінюються, що забезпечує постійний контроль, створення нових механізмів задля забезпечення ефективності роботи організаційної структури управління. Для ефективності організаційної структури її необхідно оптимізувати структуру, що зумовлює швидкість та якість надання інформації внутрішніх факторів. При вдосконаленні організаційної структури можна використовувати різні методи побудови, вибір яких здійснюється від поставлених заздалегідь завдань. Для успішної оптимізації організаційної структури необхідно чітко дотримуватися завдань, цілей та етапів. Для збільшення ефективності кожного співробітника необхідно розділити раціонально функції діяльності та знайти оптимальне співвідношення кількості та якості взаємодії, для ефективного управління підприємством.

Запропонована організаційна структура МП «Контакт» передбачає введення ключових управлінських функцій — HR-менеджера, керівника з логістики, сервіс-менеджера та керівника будівельного напрямку. Це дозволяє

розвантажити керівника підприємства, підвищити спеціалізацію праці, покращити якість координації, створити прозорі канали комунікації та забезпечити єдині стандарти управління персоналом і бізнес-процесами. Новий формат управління дозволяє забезпечити оперативність ухвалення рішень, підвищення мотивації працівників, покращення контролю за реалізацією дилерських продажів та підвищення рівня клієнтського сервісу.

Прогнозовані результати впровадження оптимізованої структури свідчать про зростання рентабельності діяльності, підвищення оборотності ресурсів, скорочення витрат на управління та логістику, а також підвищення продуктивності персоналу. Очікується, що у середньостроковій перспективі підприємство зможе збільшити обсяг доходу на 10–18 %, а витрати на виконання управлінських та операційних процесів можуть скоротитися на 5–12 %. Такі результати свідчать, що потенційні вигоди оптимізації переважають над можливими ризиками.

Отже, впровадження нової організаційної структури та HR-інжинірингових інструментів є доцільним, економічно обґрунтованим та стратегічно важливим кроком для МП «Контакт». Запропонована модель управління формує основу для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого зростання у динамічних ринкових умовах.

Представлена інтегрована схема управління діджиталізацією HR-процесів охоплює п'ять ключових функціональних напрямків: рекрутинг та онбординг, навчання та розвиток, оцінку ефективності, кадровий документообіг та HR-аналітику, що забезпечує системний підхід до цифрової трансформації HR-функції та створює основу для ефективної інтеграції технологічних рішень. Впровадження та інтеграція основних сучасних технологічних рішень у сфері HR, включаючи ATS-системи для рекрутингу, LMS-платформи для навчання, HRIS-системи для документообігу та BI-інструменти для HR-аналітики, використання штучного інтелекту для оптимізації процесів управління людським капіталом допомагає підвищити ефективність цих рішень, що залежить також від їх взаємної інтеграції та

синхронізації в рамках єдиної цифрової HR-екосистеми. Використання циклічного підходу до управління діджиталізацією HR-процесів, який реалізується через механізм постійного моніторингу, оцінки ефективності та оптимізації впроваджених рішень, є необхідним для забезпечення ітеративної процедури оптимізації управлінських рішень у HR-сфері та забезпечення адаптивності системи до змін у бізнес-середовищі та технологічних інновацій

Проведена оцінка внутрішнього середовища, HR-процесів та наявної системи управління МП «Контакт» засвідчила, що підприємство має стійкі ринкові позиції, розвинену дилерську мережу та стабільні темпи фінансового зростання, проте існуюча лінійно-функціональна структура вже не повною мірою забезпечує ефективність управління. Основне навантаження зосереджено на директорі, частина функцій дублюється, а окремі процеси (HR, логістика, сервіс) недостатньо формалізовані. Це створює організаційні ризики та стримує потенціал розвитку підприємства.

Оцінка ризиків упровадження HR-інжинірингу та нової структури показала, що найбільш ймовірними є такі ризики: опір персоналу змінам, тимчасове зниження продуктивності в період реорганізації, додаткові витрати на навчання та добір кадрів, ризики неправильного розмежування повноважень на початковому етапі. Проте всі зазначені ризики належать до контрольованих і можуть бути мінімізовані за рахунок чіткого регламентування процесів, поступового введення нових посад та систематичного інформування персоналу про цілі та переваги оптимізації.

Список використаних джерел

1. Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*. Volume 157, March 2023, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
2. Creating People Advantage 2021. The Future of People Management Priorities. BCG. 2021. June 30. URL: <https://www.bcg.com/publications/collections/creating-people-advantage-reports>.
3. 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>
4. Elif Baykal. (2020). Digitalization of Human Resources: e-HR. Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. January, 2020. DOI: 10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013.
5. Emre Cakir, 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>
6. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. (2024). Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>
7. 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>
8. Hammer M., Champy J. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. London : Nicholas Brealey Publishing, 1993. 216 p. 10. Robson M. *The Journey to Excellence*. Wantage : MRA International Ltd., 1986.

9. Khang A., Semenets-Orlova I., Dmytrenko H., Holovach N., Zgalat-Lozynska L., Shevchuk R. Human-Centered Approach as a Methodological Tendency of Personnel Management in Workplace. AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy. CRC Press, 2024. P. 416–432. DOI: <https://doi.org/10.1201/9781003440901>
10. 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>
11. 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>
12. 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>
13. Santos G., S? J. C., Felix M. J., Barreto L., Carvalho F., Doiro M., Zgodavova K., Stefanovic M. New needed quality management skills for Quality Managers 4.0. *Sustainability*, 2021. 13(11), 6149. <https://doi.org/10.3390/su13116149>
14. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. (2023). Human resource management digitalization. *International Review*. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.
15. White M. Japanese management and British workers. *International Journal of Manpower*. 1982. <https://doi.org/10.1108/eb044912>
16. Базалійська Н. П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвиненою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_1_26
17. Баланчук І. С. Інновації у косметичній індустрії: стислий огляд. *Наука, технології, інновації*. 2020. № 1. С. 15–26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2020_1_5 (дата звернення: 07.04.2025).
18. Бащенко Л.М. Діагностика організаційної структури як її оптимізації. *Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2015. №2. С.22-25.

19. Бреус А. А. Побудова системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві / А. А. Бреус, А. В. Лобза // Молодий вчений. - 2018. - № 10(1). - С. 304-
20. Бялошицький М. О. (2024). Цифровізація HR-процесів на підприємстві. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. № 3 (75). DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-1>.
21. Бялошицький, М. (2025). ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОСМЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ. *Сталій розвиток економіки*, (2 (53), 366-371. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-50>
22. Варава Л.М., Арутюнян А.Р., Варава А.А. Стратегічні аспекти вдосконалення організаційної структури управління в умовах гірничодобувних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. С.243-255.
23. Ведерніков М. Чернушкіна О., Кропивницький Б. (2024). Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 6. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-11>
24. Волянська-Савчук Л., Дурач Р. Теоретичні основи системи HR-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 429–437. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>
25. ВОЛЯНСЬКА-САВЧУК, Л., & ДУРАЧ, Р. (2023). ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 322(5), 429-437. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-69>
26. Воскобійник С. Я. Порівняльна характеристика різних систем управління персоналу. *Modern Economics*, 2018. (10), 29—35. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-05)
27. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.

28. Городиська Н. А. Поняття інжинірингу та його значення у ринкових умовах господарювання. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository. URL: <http://ena.lp.edu.ua> (дата звернення: 07.04.2025). 371 СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ № 2 (53), 2025

29. 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>

30. Дмитренко Г. А., Головач Н. В. Можливості підвищення конкурентоспроможності економіки з опорою на людські ресурси. Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки. 2020. Вип. 1 (59). С. 24–31.

31. Інжиніринг систем внутрішньоуправлінської інформації підприємств та об'єднань: монографія / С.В. Поздняков, О.В. Кузьмін, В.В. Кійко, Л.М. Акімова. – Херсон: Олді-плюс, 2018. – 348 с.

32. Кифяк В.І., Запухляк В.М. Інструменти HR-інжинірингу в управлінні організаціями. Ефективна економіка. 2021. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/88.pdf

33. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. (2011). Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Київ: НАУ. Вип. 46. С. 112–118. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAНаhUKEwjolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNffUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVItHnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&b vm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja>

34. Командровська, В., Кривицька, Н., & Назаренко, О. (2024). УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ HR-ПРОЦЕСІВ В БІЗНЕСІ. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>

35. Кость Б. Механізм управління персоналом підприємства. Збірник матеріалів Звітної студентської наукової конференції за результатами науково-дослідної роботи у 2022 р./за заг. ред. В. М. Коваліва, Р. Д. Федіва м. Дубляни,

2023. С. 423-426. URL:
https://www.lnup.edu.ua/attachments/article/4923/%D0%97%D0%91%D0%86%D0%A0%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97_%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D1%83_2023.pdf.

36. Кудінова М.М., Рибалка А.С., Чубач О.Р. Підвищення ефективності управління підприємством шляхом удосконалення організаційної структури. Економіка та управління підприємствами. 2018. №3. С.199-205.

37. Літовченко Б.В., Єдинак В.Ю. Зміни організаційної структури у процесі стратегічного планування діяльності митної служби. URL: https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/aref_maksimova-073.pdf

38. Лутай Л. А., Подзігун С. М. (2024). HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації, № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14210878>.

39. Орел, Ю. Л., Смаглюк, А. А. (2023). HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії, № 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>.

40. Наумова О. О. Стратегія управління персоналом підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. -2021. -Вип. 1. -С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2021_1_16

41. Островська Г. Й. Особливості стратегічного управління персоналом підприємства. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції 2-3 березня 2023 року : збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2023. С. 319- 322. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/52183/2/zbirn2023.pdf#page=320>.

42. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. (1)(40). http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P2-

1DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21-STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=-FILA=&2_S21STR=Nvuuped_2017_1_55

43. Понедільчук Т. В., Кузнецова Т. В., Банар О. В., Кузнецов Є.С. (2024). Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. Ефективна економіка. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3075/3111>

44. 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/>

45. Ситник О. Б. Досвід інжинірингової діяльності в сучасному економічному просторі. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 4(24). С.104–116.

46. Славкова О. П. (2024). Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI. № 1. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-1.7>

47. Солоненко Ю. В. Вплив комунікацій на стійкість сімейного бізнесу. Economy. Zarządzanie. Teoretyczne i praktyczne aspekty rozwoju współczesnej nauki. 2017. №3. С. 67–71

48. Солоненко, Ю., & Куца, Я. (2021). Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*, (4(44), 136-145. [https://doi.org/10.18371/fr.4\(44\).2021.136145](https://doi.org/10.18371/fr.4(44).2021.136145)

49. Суслів, П. В. Порівняння стилів управління в міжнародних компаніях: європейський, американський та японський підходи : Інвестиції: практика та досвід.– 2024.– № 21: листопад.– С. 139-144 :

50. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств [Електронний ресурс]– 2010. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/2407/taranyuk.pdf>.

51. Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. – Київ: НТУУ «КПІ ім. І. Сікорського», 2017. – 463 с.
52. Тимошенко В.. Тенденції у сфері управління персоналом компаній в умовах трансформацій. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-11>.
53. Тугай О.А., Власенко Т.В. Загальні основи інжинірингової діяльності та її сучасний стан в Україні. Нові технології в будівництві. 2018. №34. С. 15-20.
54. Черепанова В.О. Інжиніринг як засіб впровадження інноваційних технологій / В.О. Черепанова // Матер. II Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конференції «Стратегічно-інноваційний розвиток суб'єктів економічної системи в умовах глобалізації», (Кременчук, 8-10 листопада 2017 року). – Кременчук: КрНУ, 2017. – С. 147-150.
55. ЧЕРНУШКІНА, О., РАДШЕВСЬКА, В., РУДНЄВА, В., ГУМЕНЮК, І., & ВОВКОТРУБ, К. (2023). ПОБУДОВА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО HR-ІНЖИНІРИНГУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ. *Development Service Industry Management*, (4), 187–200. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29))
56. 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>
57. Чичотка В.В. Обґрунтування моделі побудови оптимальної структури підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. №5/2. С.40-45.
58. Шевченко Л.С. HR 4.0: революція в сфері людських ресурсів. Економічна теорія та право. 2020. № 4 (43). С. 26–45. DOI: 10.31359/2411-5584-2020-43-4-26.
59. Шевченко О.С. Вдосконалення організаційної структури сучасного підприємства. URL: ISSN 2304-1692 ФІНАНСОВИЙ ПРОСТІР 2021 № 4 (44)

145 http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Naukova_periodyka/vestnik/Tekhnichniy_prohres_ta_efektyvnist_vyrobnytstva/2010/56/1_02.pdf .

60. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». Ефективна економіка. 2011. №2. URL: www.economy.nauka.com.ua.

61. Ярощук А.О. Україна в міжнародному обміні інженерно-технічними послугами Управління економічними процесами у світовій та національній економіці: зб. тез наук. робіт. – К.: Аналітичний центр «Нова Економіка