

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Цілепокладання стратегії розвитку HR-інжинірингу
як драйвер забезпечення високої конкурентоспроможності
і ефективної роботи підприємства
(на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

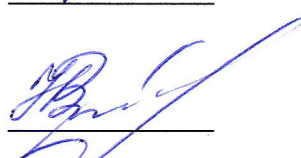
Шифр КвРБІНЕ. 024374.01.11.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-1



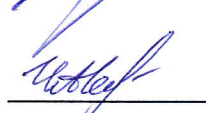
Діана МЕЛЬНИК

Керівник
канд. екон. наук, доцент



Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

22 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Мельник Діана Володимирівна

1 Тема роботи «Цілепокладання стратегії розвитку HR-інжинірингу як драйвер забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретичні засади стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства;
2. Аналіз сучасного стану та проблем розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»;
3. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Фактори впливу на розвиток HR-інжинірингу. 2. Сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу. 3. Ключові аспекти впливу на розробку стратегій розвитку HR-інжинірингу. 4. Етапи розробки стратегії розвитку HR-інжинірингу. 5. Драйвера

конкурентоспроможності HR-інжинірингу. 6. Вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства. 7. Вплив HR-інжинірингу на конкурентоспроможність підприємства.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

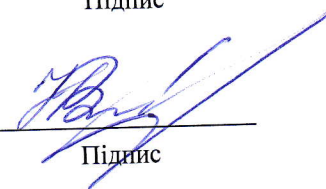
Назва розділу кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
Теоретична частина	20.10.2025 р. - 10.11.2025 р.	Виконано
Аналітична частина	11.11.2025 р. - 20.11.2025 р.	Виконано
Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2025 р. - 05.12.2025 р.	Виконано
Рецензування роботи	06.12.2025 р. - 11.12.2025 р.	Виконано
Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	12.12.2025 р. - 18.12.2025 р.	Виконано
Захист кваліфікаційної роботи	19.12.2025 р. - 28.12.2025 р.	

Здобувач


Підпис

Діана МЕЛЬНИК

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Цілепокладання стратегії розвитку HR-інжинірингу як драйвер забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства (на прикладі ПП «ПЛАСТ МОУЛД», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-1 Мельник Д. В.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 78 с., 8 рис., 30 табл., 4 додатки, 33 джерела.

Ключові слова: конкурентоспроможність, персонал, HR-інжиніринг, моніторинг, HR-стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію щодо формування стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства.

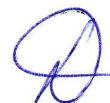
Об'єктом дослідження є розвиток стратегій розвитку HR-інжинірингу підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу.

У першому розділі наведено теоретичні засади стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства. У другому розділі наведено аналіз сучасного стану та проблем розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Третій розділ присвячено розробці та обґрунтуванню стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД», а саме: формування стратегії розвитку HR-інжинірингу; проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»; формування системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії.

22.12.25

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства	8
1.1 Сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу	8
1.2 Стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві як інструмент досягнення ефективності та конкурентоспроможності	14
1.3 Вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства як драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності	19
Висновки до розділу 1	26
2 Аналіз сучасного стану та проблем розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	27
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників	27
2.2 Організаційна система управління персоналом на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	33
2.3 Діагностика стану HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	42
Висновки до розділу 2	47
3. Розробка та обґрунтування стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	49
3.1 Формування стратегії розвитку HR-інжинірингу. Постановка стратегічних цілей і пріоритетів розвитку HR-інжинірингу.....	49
3.2 Проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	57
3.3 Формування системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії	62
Висновки до розділу 3	67
Висновки	71
Перелік джерел посилання	76
Додатки	83

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим динамізмом і постійними змінами. Діджиталізація, автоматизація бізнес-процесів, глобалізація ринків та посилення конкуренції змушують компанії адаптувати свої стратегії управління персоналом до нових реалій. У цих умовах традиційні підходи до управління персоналом вже не можуть забезпечити необхідний рівень ефективності та інноваційності. Тому важливо оптимізувати HR-процеси за допомогою інжинірингових підходів.

Для багатьох компаній досягнення високого рівня конкурентоспроможності є першочерговою метою. Успішні компанії розуміють, що людські ресурси, так само як і технології та фінанси, є ключовим ресурсом для досягнення цієї мети, а HR-інжиніринг може допомогти компаніям ефективно управляти своїми людьми, підвищити мотивацію та залученість працівників, оптимізувати процеси підбору та розвитку персоналу, безпосередньо пов'язуючи їх з продуктивністю та конкурентоспроможністю.

Сучасний HR-інжиніринг використовує інноваційні інструменти та технології, такі як автоматизовані системи, аналітика великих даних та штучний інтелект для вдосконалення процесів управління персоналом. Впровадження нових підходів і технологій в HR-діяльність дозволяє створити адаптивну, гнучку та оперативну систему управління персоналом, що є необхідною умовою для забезпечення високої ефективності компанії в умовах глобальної конкуренції. Ефективність компанії напряму залежить від якості, мотивації та залученості її працівників. Погано організовані HR-процеси можуть мати негативні наслідки, такі як висока плинність кадрів і зниження продуктивності.

Стратегічне цілепокладання в HR-інжинірингу дозволяє компаніям чітко визначити свої потреби в людських ресурсах, розробити ефективні програми навчання, розвитку компетенцій та мотивації співробітників і підвищити загальну ефективність компанії. Сучасні тенденції в HR включають впровадження гнучких

методів управління персоналом, індивідуальний підхід до співробітників, розвиток цифрових технологій в HR-діяльності та фокус на сталий розвиток і корпоративну соціальну відповідальність. Інжиніринговий підхід дозволяє інтегрувати ці тенденції в систему управління персоналом, що сприяє ефективному використанню людських ресурсів та досягненню стратегічних цілей компанії.

Питанням розвитку HR-інжинірингу як драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства займалися такі дослідники як Т. В. Глушко, В. В. Камінський, Х. В. Дрималовська, О. В. Кушнерик, А. Б. Почтовюк, В. В. Семеніхіна, В. І. Кифяк, В. М. Запхляк, О. О. Кладова, Н. В. Зачосова, О. Б. Короленко, Н. Г. Кутова, Ю. Л. Орел, А. А. Смаглюк, О. Баксалова, О. Кошонько, Т. Глушко, О. Горбатюк, Л. Г. Богуш. Проте, не було систематизовано стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві та не виділено ключові драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико-методологічних засад і практичного інструментарію щодо формування стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу;
- визначити стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві як інструмент досягнення ефективності та конкурентоспроможності;
- з'ясувати вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства як драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності;
- проаналізувати сучасний стан та проблем розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»;
- запропонувати стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Об'єктом дослідження є розвиток стратегій розвитку HR-інжинірингу підприємства. Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та

практичні аспекти досягнення ефективності та конкурентоспроможності підприємства на засадах стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу.

Методи дослідження. Теоретичні дослідження ґрунтуються на базових методах як діалектика, логіка, структурний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, технологічний аналіз, економічний аналіз, кореляційний аналіз, синтез та узагальнення, монографічний, графічний аналіз, абсолютні, відносні та середні величини, кореляційно-регресійний аналіз, логічний підхід та процесний підхід, порівняння.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є дані фінансової звітності підприємства, інформаційно-комунікаційних мереж та інтернет-сайтів, результати науково-дослідних і науково-практичних конференцій, періодичні видання, наукові та фахові публікації. У процесі дослідження використовували програмний інструмент (MS Excel).

Практичне значення одержаних результатів. Одержані результати та практичні рекомендації становлять методичну основу формування ефективної стратегії розвитку HR-інжинірингу підприємства задля досягнення ефективності та конкурентоспроможності.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 73 сторінки, включає 33 таблиці, 11 рисунків. Список використаних джерел налічує 48 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЦІЛЕПОКЛАДАННЯ В HR-ІНЖИНІРИНГУ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИСОКОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ І ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу

Сучасні тенденції розвитку «HR-інжинірингу» зумовлені кількома ключовими аспектами, пов'язаними зі змінами в управлінні людськими ресурсами в контексті діджиталізації, інноваційними підходами та постійними викликами бізнес-середовища (рисунок 1.1) [1, с. 202].

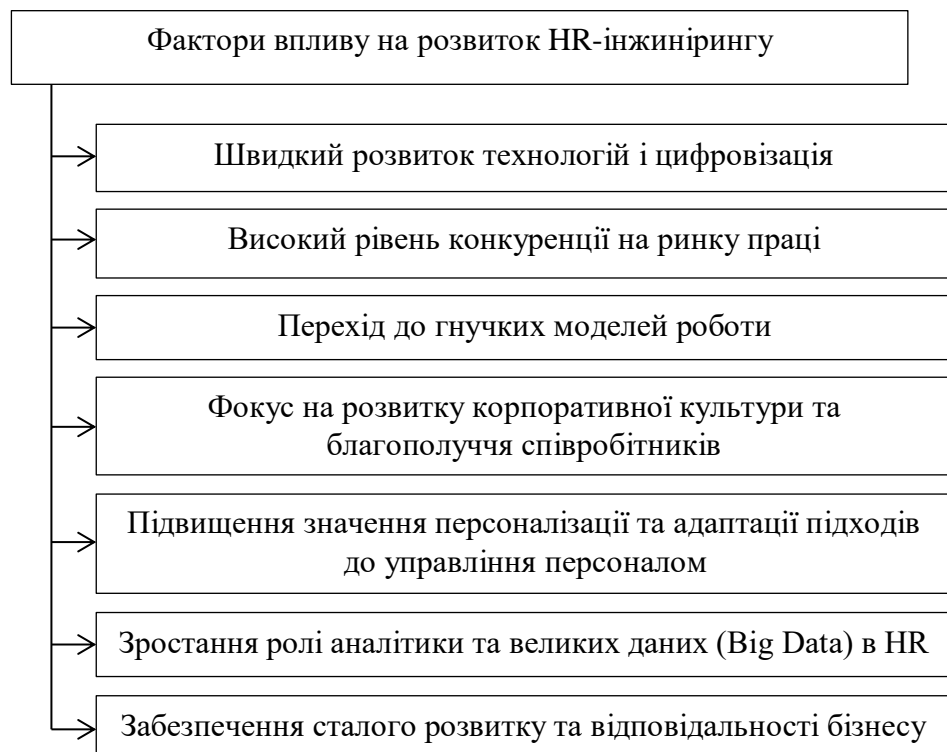


Рисунок 1.1 - Фактори впливу на розвиток HR-інжинірингу

Детально розглянемо кожен з цих факторів.

1. Стрімкий технологічний розвиток та діджиталізація. Сучасні технології активно проникають в усі сфери бізнесу, в тому числі і в управління персоналом. Впровадження інструментів для автоматизації HR-процесів, таких як системи управління талантами, рекрутингові платформи, аналітика великих даних та

штучний інтелект, трансформує традиційний підхід до управління персоналом HR-інжиніринг - це стратегічний підхід до організації HR-функції, що інновації дають можливість оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити ефективність.

2. Зростання конкуренції на ринку праці В умовах посилення глобалізації та конкуренції за таланти компанії повинні проактивно вдосконалювати свої HR-процеси, щоб залучати, утримувати та розвивати талановитих спеціалістів. Впроваджуючи інжиніринговий підхід до управління персоналом, ви можете створити гнучкі системи рекрутингу та управління персоналом, які відповідатимуть потребам вашого бізнесу та забезпечать високу конкурентоспроможність вашої компанії на ринку праці.

3. Перехід до гнучких моделей роботи. Перехід до гібридної та віддаленої роботи вимагає нового підходу до управління персоналом. Традиційні моделі управління вже не обов'язково підходять для цієї ситуації, і HR-інжиніринг може допомогти розробити адаптивні та персоналізовані стратегії, які сприятимуть ефективному функціонуванню організації в мінливому середовищі. Нові технології можуть бути використані для забезпечення ефективної комунікації, мотивації та розвитку співробітників без їхньої фізичної присутності в офісі.

4. Зосередьтеся на розвитку корпоративної культури та добробуту співробітників. Сучасні HR-тренди зосереджені на створенні здорового, сприятливого та інклюзивного робочого середовища. Важливим аспектом є підтримка психологічного та фізичного здоров'я працівників; HR-інжиніринг передбачає розробку та впровадження програм, які сприяють розвитку професійних та особистих якостей працівників, тим самим підтримуючи сталий розвиток компанії [2, с. 58].

5. Зростає значення персоналізації та адаптації підходів в управлінні людськими ресурсами. Сучасні компанії зосереджуються на створенні кар'єрних шляхів для кожного працівника, щоб підвищити його залученість та мотивацію. Використання аналітики великих даних та штучного інтелекту уможливило персоналізовані підходи до розвитку талантів, визначення потреб у навчанні та

прогнозування кар'єрних шляхів. HR-інжиніринг може допомогти оптимізувати ці процеси та зробити їх більш ефективними та результативними.

6. Зростання ролі аналітики та великих даних в управлінні персоналом. Збір та аналіз даних про працівників, їхню ефективність, задоволеність та результативність роботи дозволяє не лише виявити поточні проблеми, але й спрогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах та розробити стратегії для підвищення ефективності. Використання таких інструментів в HR-інжинірингу може допомогти приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

7. Забезпечення сталого розвитку та корпоративної відповідальності У сучасному світі компанії все більше уваги приділяють принципам сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Включення цих принципів в HR-стратегії та практики управління персоналом є важливим для побудови етичного та відповідального бізнесу, а HR-інжиніринг може допомогти в розробці та впровадженні практик, які підтримують корпоративні соціальні та екологічні ініціативи.

Сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу відображають зміни, які відбуваються в управлінні людськими ресурсами в умовах цифровізації, інновацій та швидкої адаптації до змінюваних бізнес-реалій. Ось кілька основних тенденцій, які визначають розвиток HR-інжинірингу сьогодні (рисунок 1.2) [3, с.125].

Подану систематизацію сучасних тенденцій у розвитку HR-інжинірингу розглянемо більш детально [4, с.103]:

1. Цифровізація HR-процесів.

- Автоматизація та використання технологій: багато традиційних HR-процесів, таких як підбір персоналу, управління ефективністю, навчання та розвиток, автоматизуються за допомогою сучасних HR-технологій. Це може заощадити багато часу та підвищити ефективність.

- HRIS (Human Resource Information System - інформаційна система управління персоналом): управління даними про працівників, підбір персоналу, навчання та моніторинг ефективності в інтегрованій HR-системі. Це допомагає вести єдину базу даних і використовувати аналітику для прийняття більш

обґрунтованих рішень.

- Інструменти автоматизації рекрутингу: чат-боти для попереднього відбору кандидатів, системи відео-інтерв'ю, програмне забезпечення для перевірки резюме на основі штучного інтелекту тощо.



Рисунок 1.2 - Сучасні тенденції у розвитку HR-інжинірингу

2. Аналітика великих даних (Big Data) у HR [5, с.213].

- Прогнозування кадрових потреб: аналіз даних можна використовувати для прогнозування потреби в конкретних навичках і кваліфікаціях, а також для виявлення тенденцій плинності кадрів, щоб запобігти їх втраті.

- Оцінка ефективності HR-стратегій Збираючи та аналізуючи дані про співробітників, можна оцінити успішність програм навчання, розвитку та мотивації, а також виявити слабкі місця в HR-процесах.

- Індивідуалізація підходу до управління персоналом Аналіз великих даних дозволяє розробляти індивідуальні стратегії для кожного працівника, що призводить до покращення управління та мотивації.

3. Гнучкі та адаптивні HR-процеси [6].

- Гнучкість робочого місця Пандемія COVID-19 прискорила перехід до гнучких моделей роботи, таких як віддалена робота та гібридні моделі, де HR-інжиніринг включає побудову допоміжних структур для ефективної віддаленої роботи та оптимізацію комунікацій і командної співпраці. Зараз це включає в себе

- Гнучкість та адаптація: сучасні HR-системи мають високу адаптивність до потреб окремих працівників і дозволяють керівникам гнучко змінювати стратегії та процеси у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

4. Інноваційні методи оцінки та розвитку персоналу.

- Комплексні інструменти оцінки: сучасні інструменти оцінки ефективності роботи співробітників включають традиційні показники ефективності, а також психометричні тести, особистісні оцінки, розвиток м'яких навичок і 360-градусну оцінку.

- Безперервний розвиток і навчання: зосередження на постійному розвитку компетенцій співробітників через підвищення рівня залученості з використанням онлайн-платформ, персоналізованих навчальних траєкторій, мікронавчання та гейміфікації.

5. Штучний інтелект (AI) та автоматизація в HR [7, с. 128].

- Використання ШІ для відбору кандидатів Штучний інтелект може автоматично аналізувати резюме, проводити попередній відбір кандидатів і оцінювати їхню відповідність вимогам вакансії.

- Інтелектуальна система рекомендацій: дозволяє співробітникам обирати найбільш підходящі навчальні програми та кар'єрні шляхи, виходячи з їхніх професійних інтересів та навичок.

6. Підвищення значення корпоративної культури та соціальної відповідальності.

- Зосередьтеся на добробуті працівників: приділяйте більше уваги психологічному та фізичному благополуччю працівників. Це стосується не лише здоров'я, а й моральної підтримки, створення здорового робочого середовища та розвитку відкритої культури довіри.

- Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): інтеграція принципів сталого розвитку та етики в HR-стратегії, підтримка соціальних ініціатив та інтеграція етичних стандартів у процес підбору та розвитку персоналу.

7. Підвищення ролі персоналізованого управління талантами.

- Індивідуальні кар'єрні шляхи. Все частіше компанії розробляють індивідуальні кар'єрні плани, які враховують особисті інтереси, таланти та професійні амбіції співробітників.

- Управління талантами через інноваційні програми розбудови потенціалу. Наставництво, коучинг, програми навчання лідерству та використання технологій для виявлення та розвитку прихованих талантів.

8. Зростаюча роль Diversity & Inclusion (D&I).

- Інклюзивність у підборі та управлінні талантами: активно впроваджуйте принципи різноманітності та інклюзивності на всіх етапах кадрової діяльності. Це включає створення різноманітних команд, просування рівних можливостей для всіх співробітників і розробку політик, які підтримують інклюзивну культуру.

9. Технології для покращення взаємодії та комунікації.

- Платформи для спільної роботи та інструменти для віддаленої роботи. Використання інструментів управління проектами та комунікації для віддаленої роботи (наприклад, Slack, Microsoft Teams, Zoom).

- Інструмент зворотного зв'язку: платформа для швидкого збору відгуків від співробітників, що дозволяє швидко реагувати на проблеми з продуктивністю та організаційною культурою.

Сучасні тенденції розвитку HR-інжинірингу свідчать про фундаментальну зміну підходу до управління людськими ресурсами, який стає все більш

технологічно орієнтованим, персоналізованим і гнучким. Ці тенденції зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, необхідністю адаптації до мінливих умов ринку праці та зростанням значення інноваційних практик у забезпеченні конкурентоспроможності організацій [8].

Ключовим напрямком є впровадження автоматизації та аналітики великих даних для оптимізації HR-процесів, що допомагає підвищити ефективність управління персоналом та адаптувати компанії до змін. Зростає роль штучного інтелекту в підборі персоналу, оцінці ефективності та розвитку співробітників, що дозволяє застосовувати персоналізовані підходи до управління персоналом і зменшує вплив людського фактору в рутинних процесах.

Завдяки розвитку гнучких моделей роботи, зростаючому інтересу до добробуту співробітників та інтеграції принципів соціальної відповідальності, HR-інжиніринг стає важливим інструментом для створення здорової корпоративної культури та підвищення залученості працівників.

Таким чином, останні тенденції в HR-інжинірингу сприяють не лише оптимізації внутрішніх процесів, але й створенню більш гнучких, інклюзивних та технологічно розвинених організацій, здатних ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища та забезпечувати довгостроковий сталий розвиток.

1.2 Стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві як інструмент досягнення ефективності та конкурентоспроможності

«Стратегії розвитку кадрового інжинірингу на підприємствах як інструмент досягнення ефективності та конкурентоспроможності» набувають особливого значення в контексті сучасних викликів та швидкозмінного бізнес-середовища. Ключові аспекти необхідності розробки стратегії розвитку кадрового інжинірингу на підприємствах як інструменту досягнення ефективності та конкурентоспроможності проілюстровано на рисунку 1.3 [9].

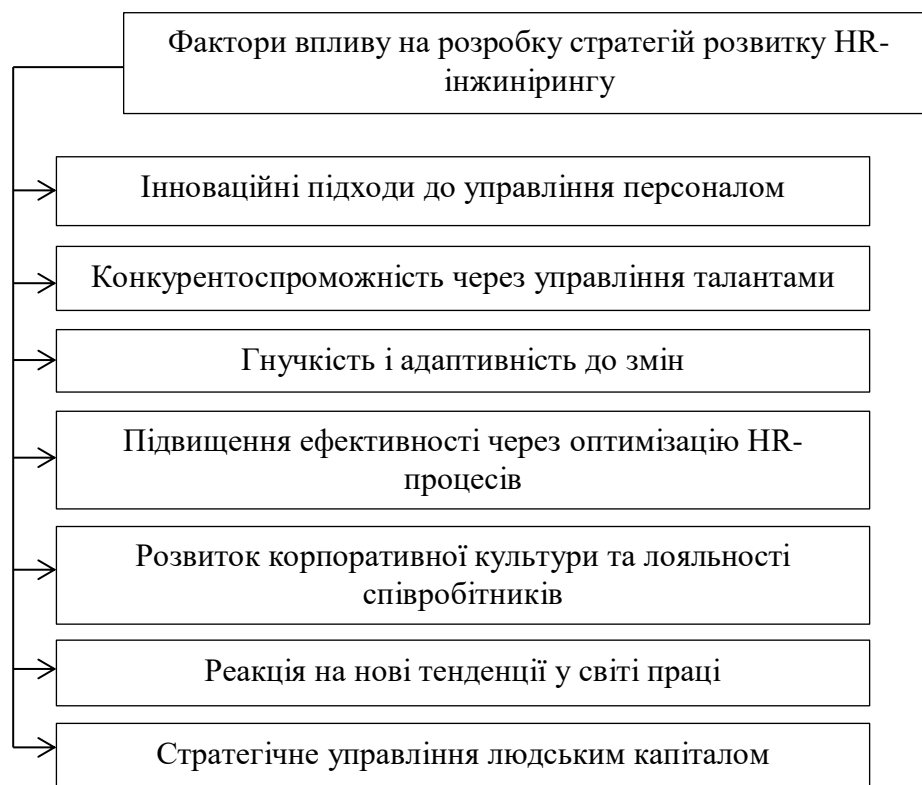


Рисунок 1.3 - Ключові аспекти впливу на розробку стратегій розвитку HR-інжинірингу

1. Інноваційні підходи до управління персоналом В умовах діджиталізації та стрімкого технологічного розвитку традиційні методи управління персоналом вже не можуть забезпечити високу ефективність та адаптацію до нових ринкових умов HR-інжиніринг, як комплексний підхід до оптимізації управлінських процесів, дозволяє створювати інноваційні стратегії для підвищення ефективності роботи компанії можуть бути згенеровані. Використання новітніх технологій, таких як аналіз великих даних, автоматизація процесів та штучний інтелект, дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни та підвищувати свою конкурентоспроможність [10, с. 25].

2. Конкурентоспроможність через управління талантами Конкуренція на ринку праці посилюється, і наявність ефективної стратегії залучення, розвитку та утримання талантів має важливе значення для отримання конкурентних переваг Стратегії управління персоналом дозволяють компаніям точно визначати свої потреби в талантах, створювати персоналізовані програми розвитку таланту, створювати персоналізовані програми розвитку та адаптувати їх до особливостей

кожного окремого працівника. Це забезпечує високу залученість працівників і, як наслідок, підвищення продуктивності.

3. Гнучкість та адаптивність до змін. Бізнес-середовище стає все більш динамічним. Постійні зміни в технологіях, економічних умовах, запитах клієнтів і соціальних тенденціях вимагають від організацій постійної адаптації, а стратегія розвитку HR Engineering дозволяє адаптивному управлінню персоналом швидко реагувати на зміни і вдосконалювати внутрішні процеси для забезпечення стабільного та ефективного функціонування компанії. системи компанії.

4. Оптимізація HR-процесів для підвищення ефективності Стратегії HR-інжинірингу не лише покращують підбір та навчання персоналу, але й оптимізують інші HR-процеси, такі як управління ефективністю, розвиток корпоративної культури та організацію комунікації і взаємодії між працівниками. Це зменшує витрати на управління персоналом, підвищує ефективність і продуктивність праці та безпосередньо пов'язане з конкурентоспроможністю компанії [11, с. 188].

5. Розвиток корпоративної культури та лояльності співробітників Сучасні стратегії HR-інжинірингу зосереджені на створенні здорової корпоративної культури, яка включає принципи різноманітності, інклюзивності та підтримки добробуту співробітників. Це зміцнює лояльність працівників до компанії, зменшує плинність кадрів та сприяє організаційній стабільності. Лояльні та мотивовані працівники сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компанії.

6. Реагування на нові тенденції у світі праці В умовах швидких змін, таких як перехід на віддалену роботу, гібридні робочі моделі та мінливі потреби в робочій силі (наприклад, високий попит на технічну експертизу), стратегії розвитку HR-інжинірингу допомагають організаціям вчасно адаптуватися до нових реалій. До. Це включає впровадження новітніх технологій для віддаленого управління, розвиток корпоративної культури у віддалених локаціях та оптимізацію процесів рекрутингу та адаптації.

7. Стратегічне управління людським капіталом Людський капітал стає

одним з найбільших активів компанії, а стратегії HR-інжинірингу допомагають інтегрувати управління людськими ресурсами в загальну стратегію розвитку компанії, забезпечуючи гармонійний розвиток усіх бізнес-процесів і, таким чином, досягнення стратегічних цілей.

Основні етапи формування стратегії розвитку HR-інжинірингу в компанії можуть включати кілька ключових кроків, кожен з яких є важливим для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Детальний опис цих кроків наведено в таблиці 1.1 [12].

Таблиця 1.1 - Етапи розробки стратегії розвитку HR-інжинірингу

Етапи	Напрямок	Дії
1	2	3
Аналіз поточної ситуації в HR-діяльності підприємства	Оцінка поточних HR-процесів	Аналіз існуючих HR-стратегій, систем мотивації, підбору персоналу та розвитку компетенцій, щоб визначити, наскільки ці процеси відповідають сучасним вимогам бізнесу.
	SWOT-аналіз HR-функції	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у сфері управління людськими ресурсами. Це дає змогу виявити ключові проблеми та сфери для вдосконалення.
	Вивчення організаційної культури	Оскільки HR-інжиніринг має бути синхронізований з організаційною культурою та цінностями компанії, важливо оцінити, чи відповідає культура компанії інноваційному підходу.
Визначення стратегічних цілей HR-інжинірингу	Визначення бізнес-цілей підприємства	Стратегія кадрового інжинірингу повинна бути чітко пов'язана з ключовими цілями компанії, такими як підвищення ефективності, інноваційність та конкурентоспроможність.
	Формулювання HR-цілей	Цілі включають, наприклад, підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів, розвиток корпоративної культури та впровадження нових технологій в HR-процеси.
	Прив'язка до ключових показників ефективності (KPI)	Для кожної цілі визначені чіткі ключові показники ефективності, які допоможуть оцінити успішність реалізації стратегії.
Розробка плану впровадження HR-інжинірингу	Вибір пріоритетних напрямків	Впровадження цифрових технологій (наприклад, HRIS, автоматизацію HR-процесів), розробку нових систем мотивації, більш ефективне навчання та розвиток персоналу, а також вдосконалення процесів підбору персоналу.
	Створення дорожньої карти	Розробка чіткого плану дій (дорожню карту) на основі визначених цілей та напрямків, включаючи конкретні кроки, терміни та відповідальних осіб.
	Оцінка ресурсів	Визначення того, які ресурси (фінансові, людські, технологічні) потрібні для реалізації стратегії.

Кінець таблиці 1.1

1	2	3
Вибір та впровадження технологій та інструментів HR-інжинірингу	Цифровізація HR-процесів	Автоматизовані системи підбору персоналу, управління навчанням, оцінки та мотивації, а також аналітика для прогнозування потреб у талантах
	Інноваційні інструменти для управління талантами	Платформи управління талантами, системи навчання та інструменти розвитку кар'єри.
	Інтеграція з іншими бізнес-системами	Інтеграція HR-інструментів з іншими корпоративними системами (наприклад, ERP, CRM), щоб зробити роботу з ними простішою та ефективнішою.
Визначення методів мотивації та розвитку персоналу	Розробка системи мотивації	Створення інноваційних програм для мотивації співробітників, такі як бонуси, програми лояльності, кар'єрний розвиток і гнучкий графік роботи.
	Підвищення кваліфікації	Розробка програм навчання та розвитку для співробітників, включаючи онлайн-курси, внутрішні тренінги та наставництво
	Індивідуалізація підходів	Персоналізація кар'єрних шляхів, програм розвитку лідерства та управління талантами відповідно до потреб кожного співробітника.
Моніторинг і оцінка ефективності реалізації стратегії	Регулярний моніторинг KPI:	Прогрес за ключовими показниками ефективності, такими як задоволеність працівників, плинність кадрів та продуктивність, слід відстежувати на постійній основі.
	Оцінка впливу HR-стратегії на бізнес-результати	Аналіз змін в HR-процесах, які впливають на загальну конкурентоспроможність компанії, фінансові результати та рівень інноваційності.
	Збір зворотного зв'язку	Зворотній зв'язок від працівників щодо ефективності інновацій та потенційних покращень в HR-процесах.
Коригування стратегії та постійне вдосконалення	Аналіз результатів та коригування стратегії	Коригування з урахуванням нових обставин та викликів.
	Вдосконалення процесів	Постійне вдосконалення методів, інструментів та підходів в HR-інжинірингу для досягнення кращих результатів.

Такий покроковий підхід дозволяє сформулювати ефективні стратегії розвитку HR-інжинірингу в компаніях, що не тільки покращує управління персоналом, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню довгострокових бізнес-цілей.

1.3 Вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства як

драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності

У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі компанії перебувають під тиском необхідності пошуку нових шляхів отримання конкурентних переваг. Одним з найефективніших засобів для цього є HR-інжиніринг, який стає все більш важливим елементом стратегії компанії, спрямованої на підвищення її конкурентоспроможності. Впровадження HR-інжинірингу як драйвера конкурентоспроможності є ключовим елементом стратегії компаній, які прагнуть завоювати лідируючі позиції на ринку, оскільки HR-інжиніринг, завдяки своїм технічним та аналітичним можливостям, може значно підвищити ефективність управління персоналом і, в свою чергу, допомогти компаніям зміцнити свої конкурентні переваги [13, с. 973].

Сукупність технологічних укладів, що становлять зміст нової та постіндустріальної економіки, характеризується зростанням вимог до професійно-кваліфікаційного рівня людських ресурсів, їх інноваційності, знань та здатності створювати ренту. У підприємницькій діяльності це проявляється у зростаючій потребі суб'єктів господарювання в персоналі з потрібними якостями, навичками та компетенціями, а також у посиленні конкуренції не тільки між шукачами роботи на ринку праці, але й між роботодавцями за персонал з бажаними якостями [14, с. 39].

В умовах численних соціально-економічних викликів як на національному рівні, так і в глобалізованому світі оптимізація людських ресурсів, професійно-кваліфікаційних характеристик працівників, трудових та організаційних процесів і продуктивної зайнятості, а також ознак збалансованої громадянської відповідальності, життєздатності та стійкості, є передумовами сталого розвитку суб'єктів господарювання (прибутковості, конкурентоспроможності конкурентоспроможність, інноваційність та ефективність механізмів регулювання соціального виміру виробничих відносин) є необхідними передумовами сталого розвитку суб'єктів господарювання. З іншого боку, зростання ролі праці як

фактора виробництва спонукає працівників до пошуку гідних умов праці та побуту, винагороди за свою працю, більшої участі у формуванні виробничих та організаційних управлінських просторів та конструктивної взаємодії з роботодавцями з цих питань [15].

Водночас підвищення глобального рівня життя та обсягів споживання, що відбувається паралельно з розвитком технологічних укладів і факторів виробництва, зумовило зростання вимог з боку претендентів на робочі місця не лише щодо рівня оплати праці, а й щодо можливостей професійної й творчої самореалізації, а також індивідуалізації моделей зайнятості. Вплив зазначених процесів на операційну результативність і сталий розвиток компаній (фірм, підприємств), їх галузевих і міжгалузевих об'єднань та кластерів посилює трансформацію системи управління персоналом на засадах методології HR-інжинірингу [16, с. 319].

HR-інжиніринг розглядається як поєднання інженерного підходу з управлінням людськими ресурсами, що передбачає застосування системного, аналітичного та технічного інструментарію з метою оптимізації HR-процесів і підвищення ефективності кадрового менеджменту.

В умовах глобальних економічних зрушень, цифровізації та загострення конкуренції на ринку праці впровадження HR-інжинірингу як чинника зростання конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових викликів, зокрема автоматизації, трансформації вимог до кваліфікації персоналу та необхідності швидкого реагування на зміни ринкового середовища (таблиця 1.2) [17].

Ключовими завданнями HR-інжинірингу є розроблення та реалізація обґрунтованих стратегій залучення, розвитку, оцінювання й утримання персоналу, інтегрованих у загальну бізнес-стратегію; ефективне використання професійного, лідерського, комунікативного та кваліфікаційного потенціалу працівників у процесі їхнього розвитку й удосконалення; а також підвищення результативності роботи з персоналом загалом.

Таблиця 1.2 - Драйвера конкурентоспроможності HR-інжинірингу

Драйвера конкурентоспроможності	Характерна риса
Зміни на ринку праці та технологічні трансформації	В епоху діджиталізації та автоматизації управління персоналом стає потужним інструментом не лише для функцій управління людськими ресурсами, а й для стратегічного управління підприємствами. Використовуючи HR-інжиніринг, підприємства можуть забезпечити конкурентну перевагу завдяки більш ефективному управлінню персоналом. У процесі швидких інновацій та змін HR-інжиніринг може допомогти забезпечити адаптивність
Важливість інноваційного підходу в управлінні персоналом	Сучасний ринок праці характеризується високим ступенем мобільності талантів, що вимагає більш ефективного підбору та утримання персоналу. Інструменти HR-інжинірингу дозволяють автоматизувати процес оцінки кандидатів, персоналізувати підходи до навчання та розвитку співробітників і, базуючись на великих обсягах системних даних, допомагають прогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах. Вони допомагають прогнозувати майбутні потреби в людських ресурсах на основі великих обсягів системних даних. Це дозволяє компаніям підтримувати та підвищувати свою конкурентоспроможність, гарантуючи, що вони мають найкраще підготовлений та найефективніший персонал.
Зростання значення людиноцентричних стратегій	У сучасному бізнес-середовищі головним активом компанії є її працівники, а також матеріальні та фінансові ресурси. Стратегії, спрямовані на максимізацію потенціалу людських ресурсів, можуть стати ключовим фактором конкурентної переваги на ринку: впроваджуючи HR-інжиніринг, компанії можуть точніше визначити свої потреби в людських ресурсах, оптимізувати їх використання та побудувати ефективну співпрацю.
Зміщення фокусу на аналітику та дані	Традиційні методи управління персоналом більше не можуть забезпечити результати, необхідні для ефективної конкуренції на сучасному ринку, а інтегрувавши HR-інжиніринг в управлінські процеси вашої компанії, ви зможете використовувати аналітику для оцінки ефективності роботи персоналу, прогнозування потреб у талантах і більш точного планування організаційного розвитку і точніше планувати організаційний розвиток. Як результат, компанії можуть адаптувати свою кадрову політику до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх вимог, тим самим підвищуючи свою конкурентоспроможність.
Потреба в підвищенні гнучкості та інноваційності	Сучасний бізнес стикається з постійними змінами, що вимагає від компаній адаптивності та гнучкості, а HR-інжиніринг може допомогти їм побудувати більш ефективну та адаптивну структуру управління персоналом і швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Цей процес включає в себе швидке виявлення потенціалу співробітників, оптимізацію бізнес-процесів і скорочення часу, необхідного для прийняття управлінських рішень, що безпосередньо пов'язано зі здатністю компанії залишатися конкурентоспроможною.
Вплив на корпоративну культуру та залучення талановитих кадрів	Компанії, які інвестують у розвиток HR-інжинірингу, можуть створити корпоративну культуру, привабливу для найкращих талантів на ринку. Програми навчання, мотивації та кар'єрного розвитку можуть бути створені на основі реальних потреб та очікувань працівників. Це допоможе залучити та утримати висококваліфікованих фахівців, а також підвищити загальну стабільність компанії та її здатність до інновацій.

формування команди, управління ресурсами, маркетингом і прибутковістю, а також реалізація та координація кадрових і пов'язаних з кар'єрою бізнесових та економічних завдань у сфері управлінської логістики. Вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі компанії можна розглядати в кількох аспектах (рисунок 1.4) [18, с. 73].

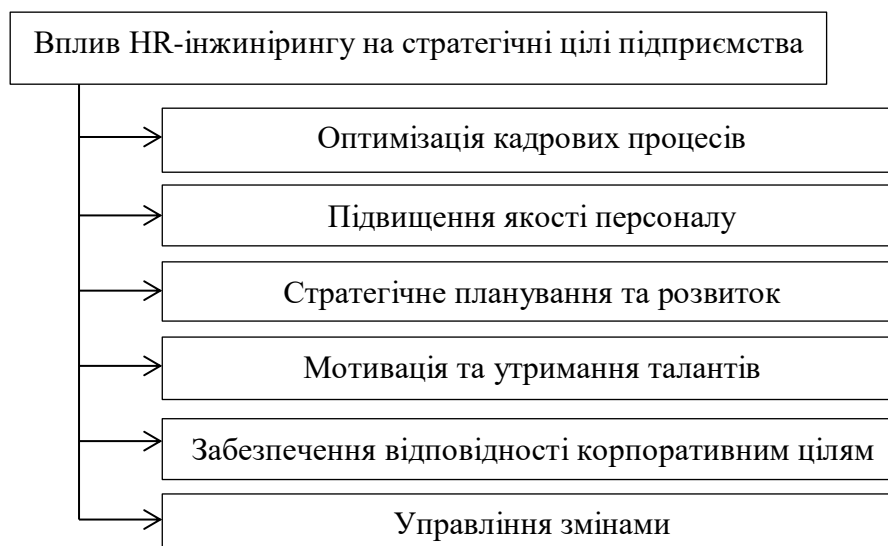


Рисунок 1.4 - Вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства

1. Оптимізація HR-процесів HR-інжиніринг може автоматизувати та оптимізувати багато HR-процесів, таких як підбір персоналу, навчання та оцінка ефективності роботи співробітників. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та зменшує витрати на управління персоналом.

2. Покращення якості персоналу Використовуючи аналітичні інструменти для прогнозування кадрових потреб, розвитку компетенцій працівників та вдосконалення процесів навчання, компанії можуть наймати висококваліфікованих та мотивованих працівників. Це сприяє досягненню стратегічних цілей, зокрема, завдяки підвищенню продуктивності та впровадженню інновацій [19, с. 187].

3. Стратегічне планування та розвиток компетенцій HR-інжиніринг допомагає компаніям у стратегічному плануванні на основі точних даних про персонал. Використовуючи метрики та аналітику, компанії можуть прогнозувати навички та компетенції, які їм знадобляться в майбутньому, і створювати

програми розвитку персоналу на основі довгострокових цілей компанії.

4. Системи HR-інжинірингу можуть точно налаштувати мотиваційні механізми, щоб підвищити задоволеність працівників, зменшити плинність кадрів та підвищити лояльність. Як наслідок, вони можуть підтримувати високий рівень навичок, які є критично важливими для реалізації стратегічних ініціатив, особливо в умовах конкурентного ринку праці.

5. Забезпечити відповідність корпоративним цілям. HR-інжиніринг забезпечує кращу взаємодію між менеджментом та HR-стратегією. Правильно налаштована система управління персоналом дозволяє правильно розподіляти ресурси та систему оцінки працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей компанії - інноваційності, ефективності та конкурентоспроможності.

6. Управління змінами Впровадження нових технологій та підходів до управління персоналом дозволяє компаніям адаптуватися до змін у ринковому, економічному та технологічному середовищі. Системи аналізу даних можуть допомогти передбачити майбутні потреби та адаптувати компанії до нових умов, що важливо для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Це пов'язано з тим, що вона може підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити відповідність людських ресурсів потребам бізнесу та створити умови для реалізації амбітних стратегічних ініціатив [20, с. 44].

Впровадження кадрового інжинірингу є важливим кроком для компаній, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Оскільки людські ресурси є одним з ключових активів компанії, ефективне управління ними може мати значний вплив на загальну продуктивність компанії та її здатність адаптуватися до швидких ринкових змін. У цьому контексті HR-інжиніринг - це інтеграція технологій, даних та аналітики в HR-процеси з метою підвищення ефективності та результативності діяльності компанії.

Оцінка впливу HR-інжинірингу на конкурентоспроможність підприємства включає кілька ключових аспектів (таблиця 1.3) [21].

HR-інжиніринг може значно оптимізувати управління людськими ресурсами, що безпосередньо призводить до економії коштів і підвищення

продуктивності компаній.

Таблиця 1.3 - Вплив HR-інжинірингу на конкурентоспроможність підприємства

HR-інжиніринг	Вплив на конкурентоспроможність
Покращення ефективності управління персоналом	Зниження операційних витрат через автоматизацію
	Підвищення ефективності HR-процесів та сприяння підвищенню продуктивності на всіх рівнях організації.
Оптимізація підбору та розвитку персоналу	Залучення та утримання компетентних співробітників для забезпечення високого рівня інновацій та ефективності.
	Вдосконалення навичок співробітників, щоб вони залишалися лідерами у своїй галузі та були здатні відповідати на нові технологічні виклики.
Підвищення гнучкості та адаптивності	Скорочення часу на реагування на зміни, пов'язані зі стрімким технологічним прогресом
	Стратегія та структура організації можуть бути більш гнучко змінені відповідно до ситуації в будь-який момент часу.
Покращення мотивації та утримання ключових співробітників	Зменшення плинності кадрів та збереження знань і досвіду.
	Підвищення залученості працівників, що безпосередньо впливає на їхню ефективність та інноваційний потенціал.
Покращення корпоративної культури і підтримка інновацій	Вдосконалення корпоративної культури для підтримки інновацій та креативності
	Швидка адаптація до змін в організаційному середовищі та на ринку і зберігати конкурентну перевагу.
Забезпечення аналітики для стратегічного прийняття рішень	Підвищення точності прийняття стратегічних рішень, зберегти та підвищити конкурентоспроможність підприємства.
	Зниження ризиків шляхом обґрунтованого прогнозування та оцінки потреб у людських ресурсах
Підвищення стійкості до зовнішніх і внутрішніх змін	Пом'якшення впливу зовнішніх ризиків на компанію шляхом ефективною підготовки до ринкових змін.
	Посилення внутрішніх процесів для підвищення кризової стійкості.

Автоматизувавши рутинні HR-процеси (наприклад, підбір персоналу, оцінка ефективності, навчання), компанії можуть скоротити час і ресурси, що витрачаються на адміністративні завдання, а також зменшити ймовірність людських помилок. Це дозволяє компаніям зосередитися на стратегічних завданнях, таких як розвиток корпоративної культури та інноваційних ініціатив.

Аналіз даних можна використовувати в процесі підбору та розвитку персоналу для більш точного відбору кандидатів, які найкраще відповідають вимогам компанії, та прогнозування майбутніх потреб; інструменти HR-інжинірингу можна використовувати для створення індивідуальних програм розвитку для окремих працівників, підвищення їхніх навичок та відповідності

вимогам бізнесу; інструменти HR-інжинірингу можна використовувати для розробки більш персоналізованого підходу до підбору та розвитку працівників, підвищення рівня кваліфікації працівників та відповідності їхніх навичок вимогам бізнесу. та адаптивність до вимог бізнесу [22, с. 131].

HR-інжиніринг дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, такі як мінливі економічні умови, технологічні інновації та зміни в кадровій політиці. Завдяки точному моніторингу та аналітиці даних компанії можуть адаптувати свою кадрову політику до нових вимог і гнучко реагувати на ринкові умови.

HR-інжиніринг дозволяє будувати більш ефективні системи мотивації на основі індивідуальних потреб працівника та компанії. Технології допомагають визначити фактори, що сприяють високій продуктивності, та адаптувати стратегії мотивації для окремих груп працівників; HR-інжиніринг не лише підтримує оптимальні процеси управління персоналом, а й сприяє розвитку інноваційної корпоративної культури. Технології допомагають створити середовище, яке підтримує швидку адаптацію та впровадження нових ідей [23, с. 131].

HR-інжиніринг дозволяє збирати великі обсяги даних про ефективність роботи співробітників, плинність кадрів та ефективність навчальних програм. Ця інформація дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку людських ресурсів та кадрової політики. Управління персоналом за допомогою HR-інжинірингу дозволяє компаніям краще передбачати та заздалегідь готуватися до змін на ринку праці. Це зменшує вплив негативних факторів і допомагає організаціям залишатися стійкими в нестабільному середовищі.

Висновки до розділу 1

Сучасні тенденції розвитку HR-інжинірингу проявляються у швидких змінах технологій та бізнес-моделей, а також у вимогах до ефективності компаній та їх адаптації до нових умов HR-інжиніринг - це інноваційний напрям, який спрямований на інтеграцію технологій, процесів та Сучасні тенденції в HR-інжинірингу спрямовані на інтеграцію технологій, оптимізацію процесів, розробку індивідуальних підходів до управління персоналом та створення гнучкого, інклюзивного та спільного робочого середовища. Ці тенденції допомагають компаніям адаптуватися до постійно мінливого зовнішнього середовища та підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість на ринку.

Стратегія розвитку HR-інжинірингу в компаніях як інструменту досягнення ефективності та конкурентоспроможності» зумовлена необхідністю адаптації компаній до мінливого середовища та вимог ринку праці, а також потребою впровадження інноваційних підходів у сфері управління людськими ресурсами HR-інжиніринг може бути використаний для вдосконалення внутрішніх процесів, а також створення більш адаптивної, інклюзивної та мотивуючої атмосфери, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компаній на сучасному ринку.

Впровадження HR-інжинірингу в управлінські процеси організації - це не просто питання модернізації, а ключовий фактор, що визначає конкурентоспроможність компанії в умовах глобалізації та постійних технологічних змін. Це дозволяє компаніям ефективно використовувати свій людський капітал, сприяти розвитку корпоративної культури, знижувати витрати на управління персоналом та підвищувати здатність адаптуватися до змін. Тому актуальність впровадження HR-інжинірингу в сучасних умовах, що дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та досягати нових висот на ринку, є беззаперечною.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників

ПП «Пласт моулд» займається виробництвом тари з пластмас, виробництвом машин і устаткування для виготовлення пластмас і гуми. Завдяки унікальним властивостям та універсальному застосуванню виробів їх виробництво стало вигідним бізнесом.

Аналіз конкурентних переваг діяльності ПП «Пласт моулд» подано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - SWOT – аналіз ПП «Пласт моулд»

Сильні сторони(S):	Слабкі сторони (W):
1. Застосування інноваційних технологій (система PRISMA) 2. Найбільші частка тари в регіоні. 3. Належність до підприємств з іноземним капіталом. 4. Використання бенчмаркінгу. 5. Достатня сировинна база для виробництва тари. 6. Стратегія зменшення енергоємності виробництва тари і забруднення н/с.	1. Збільшення собівартості реалізованої продукції. 2. Збільшення зносу основних фондів підприємства. 3. Стабільна рентабельність виробництва. 4. Стабільність обсягів експорту тари.
Можливості(O):	Загрози(T):
1. Збільшення обсягів і розширення асортименту товару. 2. Розширення ринків збуту за кордоном. 3. Вертикальна інтеграція з вітчизняними виробниками тари. 4. Зростання доходів населення. 5. Зниження податкових ставок. 6. Зниження темпів інфляції.	1. Зростання цін на енергоносії. 2. Падіння попиту на алкогольні та безалкогольні напої. 3. Збільшення пропозиції на безалкогольні напої не в скляній упаковці. 4. Збільшення тиску конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках. 5. Зміна податкового законодавства.

Як засвідчують дані таблиці 2.1, ПП «Пласт моулд» володіє низкою суттєвих конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У контексті зовнішньої конкурентоспроможності підприємство зміцнює свої позиції завдяки розширенню географії збуту на міжнародних ринках, наявності досвіду співпраці з провідними європейськими виробниками та впровадженню інноваційних технологій у виробничу діяльність. Важливою складовою стратегії

розвитку підприємства є також орієнтація на зниження енергоємності виробництва, що реалізується шляхом використання автоматизованих систем контролю DHG виробництва Emhart Powers, а також обладнання Multi, MCAL, CO, TTL, M1 компаній MSC & SGCC. Паралельно підприємство приділяє значну увагу мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, що підтверджується відповідністю продукції міжнародному стандарту якості ISO 9001:2008 та впровадженням стандарту HASSP, що є вагомим чинником сучасної підприємницької діяльності.

Український ринок пакувальної продукції характеризується значним потенціалом та належить до найбільш перспективних сегментів національної економіки. Його динамічний розвиток зумовлений зростанням обсягів виробництва товарів масового споживання, активізацією торговельної та логістичної інфраструктури, а також посиленням вимог до якості, безпечності та функціональності упаковки.

Проаналізуємо господарську діяльність підприємства. Показники майнового стану ПП «Пласт моулд» за 2022 – 2024 рр. подано у табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ПП «Пласт моулд» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Власний капітал, тис грн	3558,5	4156,5	7481,7	16,8	80,0
Залучений капітал, тис грн	384,1	571,8	4425,4	48,9	у 7,7 рази
Вартість основних засобів на кінець року, тис грн	652	780	1248	19,6	60,0
Вартість оборотних активів на кінець року, тис грн	3446,5	4256	11065	23,5	у 2,6 рази
Фондоозброєність, тис грн./особу	5,8	9,2	9,5	58,6	3,3
Дебіторська заборгованість, тис грн	3312	3856	9406	16,4	у 2,4 раза
Кредиторська заборгованість, тис грн	472,4	622,2	1070,2	31,7	72,0

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 16,8 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – на 80,0 %. Зобов'язання

ПП «Пласт моулд» протягом досліджуваного періоду зросли. Фондоозброєність праці у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилася на 58,6 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зросла на 3,3 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зростала швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

З метою оцінювання ефективності діяльності ПП «Пласт моулд» доцільно здійснити аналіз структури та динаміки операційних витрат підприємства, представлених у таблиці 2.3. Інформаційною базою для проведення зазначеного аналізу слугують дані форми № 2дс «Звіт про фінансові результати», наведені в додатках Б1–Б3.

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ПП «Пласт моулд» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Матеріальні затрати, тис грн	8754	9540	15264	9,0	60,0
Витрати на оплату праці, тис грн	6241	12278	34120	96,7	у 2,8 рази
Відрахування на соціальні заходи, тис грн	792	916	1252	15,7	36,7
Амортизація, тис грн	263	342	608,8	30,0	78,0
Інші операційні витрати, тис грн	1175	1480	2338,4	26,0	58,0
Разом	13396	15058	53583,2	12,4	у 3,6 рази

Як свідчать дані таблиці 2.3, матеріальні витрати у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 9,0 %, а у 2024 році відносно 2023 року їх обсяг збільшився на 60,0 %. Витрати на оплату праці протягом 2022–2024 років демонструють стійку тенденцію до зростання, що відповідно зумовлює підвищення відрахувань на соціальні заходи. Амортизаційні відрахування упродовж аналізованого періоду мають нерівномірний, змінний характер. У цілому операційні витрати ПП «Пласт моулд» у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 12,4 %, тоді як у 2024 році відносно 2023 року їх обсяг збільшився у 3,6 рази.

Для комплексної оцінки результатів діяльності ПП «Пласт моулд» за 2022–

2024 роки використано показники, наведені в таблиці 2.4. Інформаційною базою дослідження слугують дані форми № 1 «Баланс» (додатки А1–А3) та форми № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1–Б3).

Таблиця 2.4 – Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024/ 2023 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн.	17256	20180	44390	16,9	у 2,2 рази
Собівартість реалізованої продукції, тис грн.	16158	18161,6	32327,6	12,4	78,0
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,94	0,90	0,73	-4,3	-18,9
Чистий прибуток (збиток), тис грн.	510	687,2	1608	34,7	у 2,3 рази
Рентабельність реалізованої продукції, %	3,2	3,8	5,0	18,8	31,6
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	652	780	1248	19,6	60,0
Фондовіддача, грн.	26,5	25,9	35,6	-2,3	37,5
Фондомісткість, грн.	0,038	0,039	0,028	2,6	-28,2
Товари, тис грн.	82	122,6	231,8	49,5	89,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	53	85	132	60,4	55,3
- робітників	45	72	111	60,0	54,2
Продуктивність праці працівника, тис грн./особі	325,6	237,4	336,3	-27,1	41,7
Продуктивність праці робітника, тис грн./особу	383,5	280,3	399,9	-26,9	42,7
Фонд заробітної плати, тис грн	7142,3	13127,4	36194,4	83,8	у 2,8 рази
Середньомісячна заробітна плата, грн./особу	11230	12870	22850	14,6	77,5

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ПП «Пласт моулд», слід зазначити, що її зміна пов'язана зі зміною обсягу виробленої продукції. Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2022-2024рр. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У 2023 р. витрати на 1 грн реалізованої продукції ПП «Пласт моулд»

порівняно з 2022 р. зменшилися на 4,3 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. зменшилися на 18,9 %. Впродовж 2022-2024 рр. підприємство отримувало прибутки. У 2024 р. порівняно з 2023 р. чистий прибуток зріс у 2,3 рази. У 2024 р. порівняно з 2023 р. рентабельність продукції зросла на 31,6 %.

Протягом 2022-2024 рр. спостерігається збільшення продуктивності праці як працівників, так і робітників, що характеризує підприємство з позитивної сторони.

Фонд оплати праці впродовж досліджуваного періоду мав змінний характер.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз зміни структури оборотних активів ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Оборотні активи	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Товари	82	2,4	122,6	2,9	231,8	2,1
Дебіторська заборгованість	3312	96,1	3856	90,6	9406	85,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	48	1,4	83	1,9	185	1,7
Інші оборотні активи	4,5	0,1	194,4	4,6	1242,2	11,2
Усього	3446,5	100,0	4256	100,0	11065	100,0

За даними таблиці 2.5 у структурі оборотних активів ПП «Пласт моулд» домінує дебіторська заборгованість: у 2022–2023 рр. її частка перевищувала 90 %, а у 2024 р. знизилась до 85,0 %. У 2022 р. наступну за значущістю позицію займали товари (2,4 %), тоді як у 2023–2024 рр. найбільшу питому вагу після дебіторської заборгованості мали інші оборотні активи, частка яких залишалася незначною.

Виробничий потенціал підприємства оцінюється системою показників (таблиця 2.6). Аналіз свідчить, що зростання фондівіддачі та одночасне зниження фондомісткості характеризують підвищення ефективності використання основних засобів. Аналогічно, зростання матеріалівіддачі за умов зменшення матеріаломісткості вказує на скорочення матеріальних витрат і раціональніше

використання ресурсів.

Таблиця 2.6 – Показники використання виробничого потенціалу ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/2022 рр.	2024/2023 рр.
Фондовіддача, грн	26,5	25,9	35,6	-2,3	37,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,038	0,039	0,028	2,6	-28,2
Матеріаловіддача, грн	2,0	2,1	2,9	5,0	38,1
Матеріаломісткість господарської діяльності, грн	0,51	0,47	0,34	-7,8	-27,7
Продуктивність праці, грн	325,6	237,4	336,3	-27,1	41,7

Для кращої наочності відобразимо використання виробничого потенціалу підприємства графічно (рисунок 2.1).

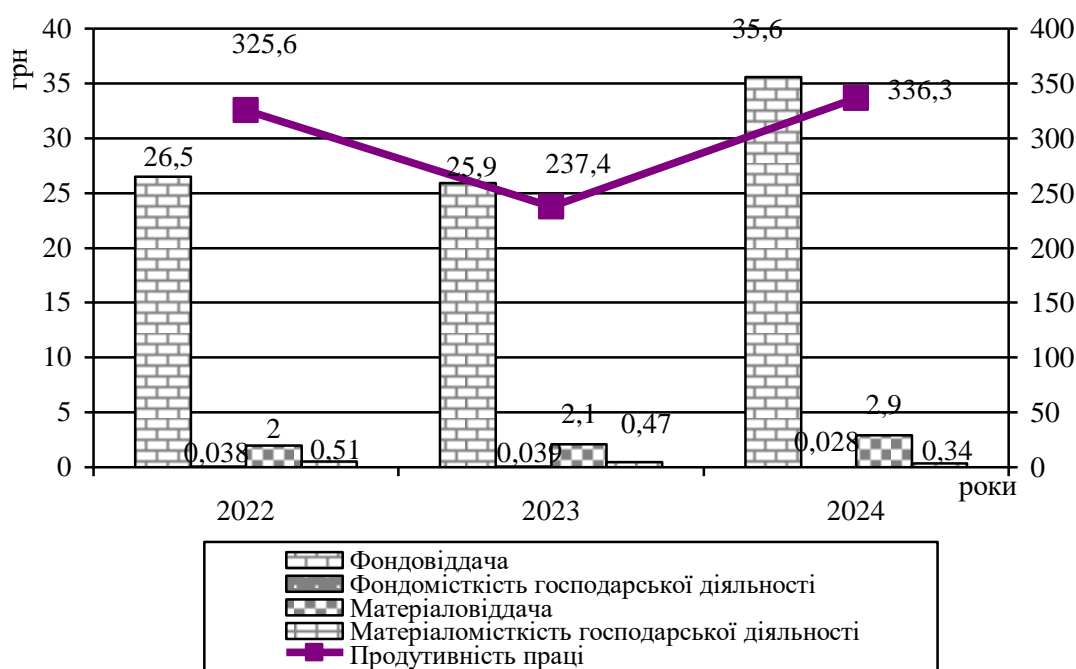


Рисунок 2.1 – Динаміка виробничого потенціалу ПП «Пласт моулд» за 2022-2024 рр.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ПП «Пласт моулд» за 2022–2024 рр. свідчить про загальну тенденцію зростання обсягів діяльності та поліпшення фінансових результатів. Позитивною є динаміка

підвищення продуктивності праці, що супроводжується зростанням рівня її оплати.

Результати дослідження показують, що на підприємстві зростають як факторіальні показники (вартість основних виробничих фондів, енергетичні потужності, рівень використання ресурсів), так і результативні показники діяльності.

У зв'язку з цим ПП «Пласт моулд» доцільно формувати виробничу програму з урахуванням попиту на продукцію, наявних контрактів і портфеля замовлень, узгоджуючи її з виробничими потужностями підприємства.

2.2 Організаційна система управління персоналом на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства безпосередньо залежить від якості управління його людськими ресурсами. В умовах динамічних ринкових змін, технологічної модернізації та зростання конкуренції саме персонал стає ключовим стратегічним активом, який визначає здатність компанії адаптуватися, генерувати інновації та забезпечувати стійке зростання. Тому система управління персоналом має розглядатися не як сукупність адміністративних процедур, а як цілісна стратегічна підсистема організаційного розвитку.

Організаційна система управління персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД» формується з урахуванням особливостей його виробничо-економічної діяльності, специфіки галузі перероблення пластмас і високих вимог до технічної компетентності працівників. Вона охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів — від планування кадрових потреб і добору персоналу до мотивації, оцінювання результативності праці, професійного розвитку та формування корпоративної культури.

Актуальність аналізу організаційної системи управління персоналом на

даному етапі зумовлена необхідністю переорієнтації HR-функції з операційного рівня на стратегічний. Для підприємства, яке прагне підвищити конкурентоспроможність, важливо не лише підтримувати ефективність поточних HR-процесів, а й інтегрувати принципи HR-інжинірингу — тобто системного проєктування кадрових структур, компетенцій та процесів управління відповідно до цілей бізнесу.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ПП «Пласт моулд» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	53	85	132	100,0	100,0	100,0
Керівники	2	4	6	3,8	4,7	4,5
Фахівці	4	6	10	7,5	7,1	7,6
Технічні службовці	2	3	5	3,8	3,5	3,8
Робітники	45	72	111	84,9	84,7	84,1

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПП «Пласт моулд» за категоріями (таблиця 2.7) показує, що домінуючу частку працівників становлять робітники. У 2022–2024 рр. їх питома вага у загальній чисельності зайнятих перевищувала 84,0 %, тоді як частка керівників не досягала 5,0 %. Чисельність фахівців протягом досліджуваного періоду характеризувалася певними коливаннями.

Для наочного відображення змін у структурі персоналу динаміку подано графічно (рисунок 2.2). Загалом структура трудових ресурсів підприємства істотних змін не зазнала, а співвідношення між основними категоріями працівників упродовж 2022–2024 рр. залишалося стабільним, що відображає специфіку діяльності ПП «Пласт моулд».

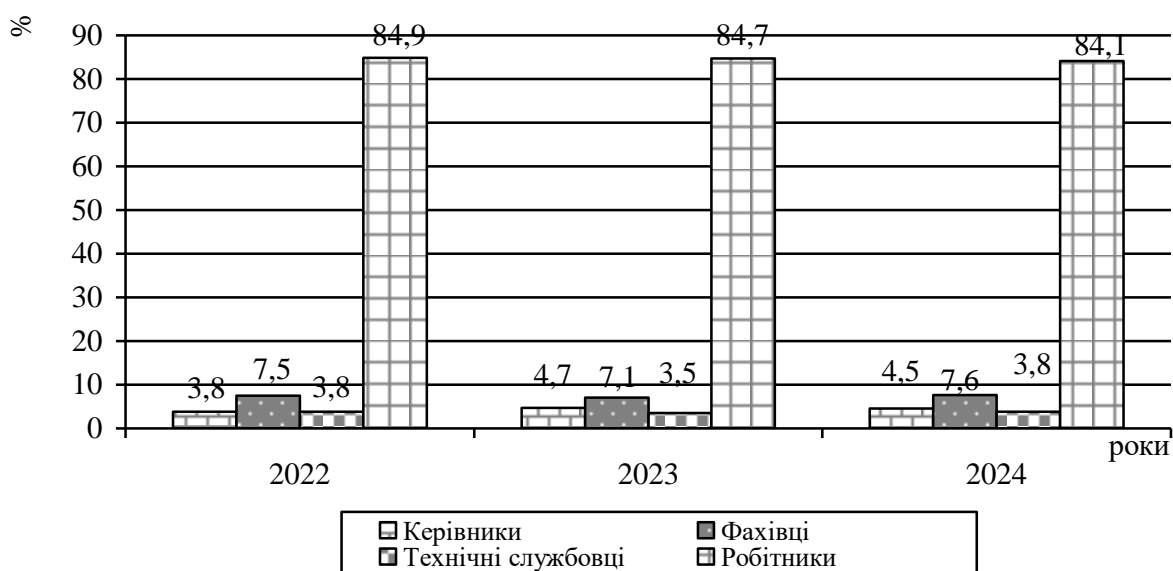


Рисунок 2.2 – Структура чисельності ПП «Пласт моулд» за 2022-2024 рр.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Структура персоналу ПП «Пласт моулд» за віком за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за віком	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %
Всього працівників, з них:	53	100,0	85	100,0	132	100,0
- до 30 років	27	50,9	34	40,0	51	38,6
- 31-45 років	5	9,4	30	35,3	27	20,5
- 46-55 років	18	34,0	21	24,7	38	28,8
- старші 56 років	3	5,7	-	-	16	12,1

Як бачимо, у 2022-2024 рр. найбільшою є група до 30 років, її частка у всьому персоналі дещо зменшувалась з 50,9 % у 2022 р. до 38,6 % у 2024 р. Наступну позицію складає вікова категорія віком від 31 до 45 років, питома вага якої зменшилась з 47,2 % у 2021 р. до 9,4 % у 2022 р. Наступною у 2022 р. є група віком від 46 до 55 років - 34,0 %. Чисельність працівників відповідної вікової групи протягом досліджуваного періоду зростає. Зокрема, у 2024 р. кількість працівників віком понад 56 років збільшилася на 16 осіб. Для наочного

відображення вікової структури персоналу ПП «Пласт моулд» її подано у графічному вигляді (рисунок 2.3).

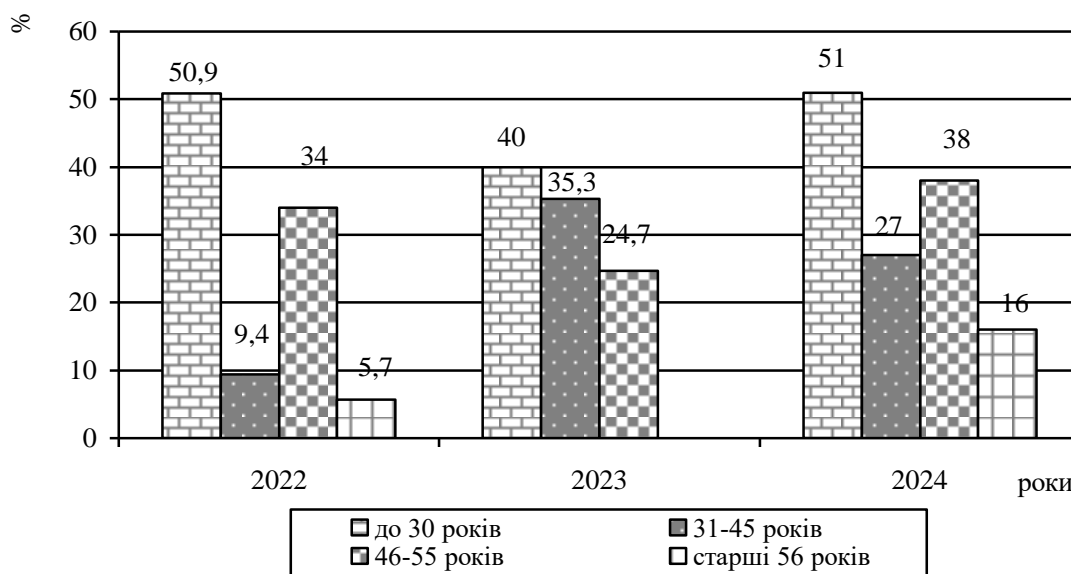


Рисунок 2.3 – Структура чисельності за віком ПП «Пласт моулд» за 2022-2024 рр.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ПП «Пласт моулд» за стажем роботи (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура персоналу ПП «Пласт моулд» за стажем роботи за 2022 - 2024 рр.

Категорії персоналу за стажем роботи	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Абсолютне відхилення, осіб	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2023-2022рр	2024-2023рр
Всього працівників, з них мають стаж роботи:	53	100,0	85	100,0	132	100,0	32	47
- 1-5 років	18	34,0	26	30,6	53	40,2	8	27
- 6-10 років	26	49,1	38	44,7	62	47,0	12	24
- 11-20 років	9	16,9	21	24,7	17	12,8	12	-4
- більше 20 років	-	-	-	-	-	-	-	-

Найбільшу питому вагу у 2022 р. складають працівники з практичним досвідом роботи, їх стаж нараховує від 6 до 10 років. Причому у 2022-2024 рр. їх

питома вага мала змінний характер. Наступну групу складають працівники зі стажем від 6 до 10 років. Протягом досліджуваного періоду дещо змінюється питома вага чисельності працівників зі стажем від 11 до 20 років.

Отже, можна зробити висновок, що в колективі переважають працівники, які мають достатній практичний досвід роботи.

Для кращої наочності розглянемо структуру персоналу ПП «Пласт моулд» за віком графічно (рисунок 2.4).

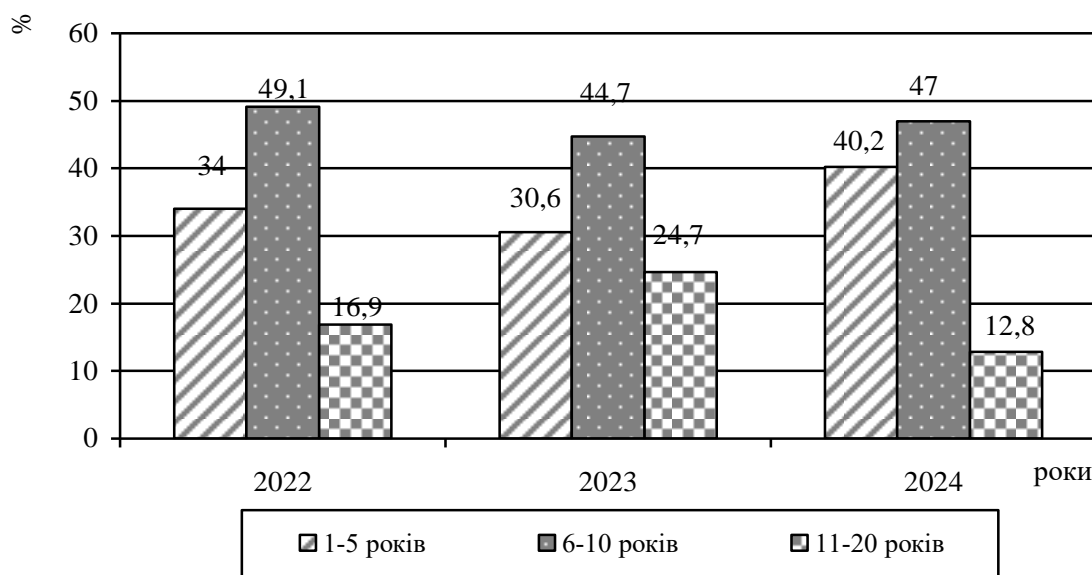


Рисунок 2.4 – Структура чисельності за стажем роботи ПП «Пласт моулд» за 2022-2024 рр.

Важливим етапом оцінки забезпеченості персоналом ПП «Пласт моулд» є аналіз показників руху кадрів та причин їх зміни. Стабільність кадрового складу виступає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства, що зумовлено персоніфікованим характером праці фахівців. З цією метою доцільно проаналізувати коефіцієнти обороту з прийому, звільнення та плинності персоналу (таблиця 2.10).

Дані таблиці 2.10 свідчать про зростання середньооблікової чисельності персоналу ПП «Пласт моулд» у 2022–2024 рр. Так, у 2023 р. чисельність працівників збільшилася на 32 особи, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. — на 47 осіб. Відповідно зросла й кількість прийнятих працівників: у 2023 р. — на 14 осіб порівняно з 2022 р., у 2024 р. — на 23 особи порівняно з 2023 р.

Таблиця 2.10 – Аналіз руху персоналу ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	53	85	132	32	47
Прийнято працівників, осіб	11	25	48	14	23
Вибуло працівників, осіб	48	12	31	-36	19
Коефіцієнт обороту по прийому	0,208	0,294	0,364	0,086	0,07
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,906	0,141	0,235	-0,765	0,094

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилась на 36 осіб, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 19 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 0,086 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,007 пункти. Коефіцієнт обороту по звільненню у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшився на 0,765 пункти, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився на 0,094 пункта.

Відобразимо мобільність персоналу ПП «Пласт моулд» (рисунок 2.5).

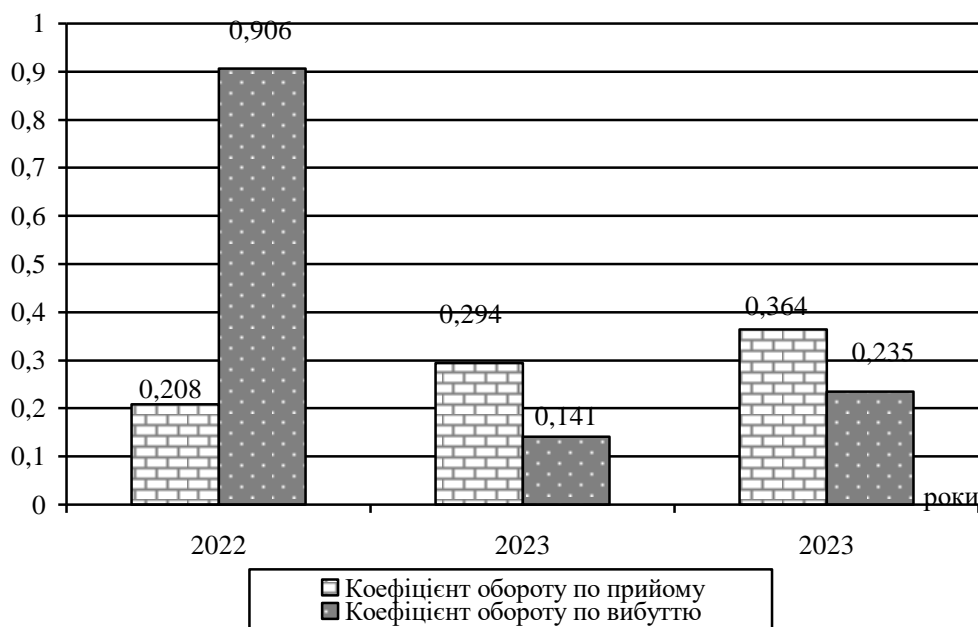


Рисунок 2.5 – Мобільність персоналу ПП «Пласт моулд» за 2022 - 2024 рр.

Таким чином, ПП «Пласт моулд» має добре підібраний трудовий колектив.

Система управління персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД» побудована на поєднанні адміністративних, економічних і соціально-психологічних інструментів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства через ефективне використання людського потенціалу. Основні політики у сфері мотивації, навчання, оцінювання та розвитку персоналу мають комплексний характер і спрямовані на формування високопрофесійної, лояльної та інноваційно орієнтованої команди.

Мотиваційна система підприємства ґрунтується на принципах прозорості, результативності та справедливості. Основу становить поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що забезпечує баланс між економічними інтересами працівників і стратегічними цілями компанії.

Політика навчання спрямована на безперервний професійний розвиток кадрів, адаптацію до технологічних інновацій і впровадження стандартів якості виробництва. На ПП «ПЛАСТ МОУЛД» діє система внутрішнього та зовнішнього навчання.

Система навчання є гнучкою: тематика та форми навчання регулярно переглядаються з урахуванням потреб ринку, впровадження нових машин і матеріалів, а також результатів оцінювання персоналу.

Підприємство реалізує стратегію довгострокового розвитку людського капіталу, орієнтовану на формування компетентної, інноваційної та адаптивної команди. Реалізація політики розвитку персоналу дозволяє підприємству не лише підвищувати рівень кваліфікації кадрів, а й створювати сприятливе середовище для самореалізації працівників, що прямо впливає на інноваційність і конкурентоспроможність бізнесу.

Узагальнюючи, система політик управління персоналом ПП «ПЛАСТ МОУЛД» демонструє перехід від традиційної адміністративної моделі до стратегічного HR-інжинірингу, який інтегрує мотиваційні, освітні та оцінювальні інструменти в єдину концепцію розвитку людського капіталу підприємства.

Цифровізація управління персоналом є одним із ключових напрямів модернізації системи HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Вона спрямована

на автоматизацію рутинних процесів, підвищення точності управлінських рішень та формування аналітичної основи для стратегічного планування людських ресурсів.

На підприємстві поступово формується інтегрована цифрова HR-інфраструктура, побудована на основі поєднання ERP, CRM та HRM-рішень, що дозволяє забезпечити наскрізний контроль за кадровими, фінансовими й виробничими показниками.

ПП «ПЛАСТ МОУЛД» впровадило ERP-систему (Enterprise Resource Planning), яка об'єднує основні бізнес-процеси підприємства — виробництво, фінанси, логістику та управління персоналом. У межах HR-напрямку ERP-система забезпечує:

ERP-рішення дозволяє створювати аналітичні звіти щодо ефективності праці підрозділів, виявляти дисбаланси між трудовими ресурсами і виробничими потребами, а також оптимізувати структуру витрат на персонал.

Для визначення рівня цифрової зрілості HR-функції на підприємстві проведено оцінювання основних напрямів цифровізації за п'ятьма критеріями:

1. Автоматизація кадрового обліку,
2. Цифровізація рекрутингу,
3. Системи оцінки та мотивації персоналу,
4. Електронне навчання і розвиток,
5. Аналітика та інтеграція HR-даних.

Оцінювання здійснено за 5-бальною шкалою (1 – відсутність цифровізації, 5 – повна автоматизація процесів) на основі аналізу внутрішніх документів підприємства та експертного опитування працівників HR-відділу (таблиця 2.11).

Середній рівень цифрової зрілості HR-процесів:

$$I_{цифр} = \frac{4 + 3 + 3 + 3 + 2}{5} = 3,0$$

Таким чином, індекс цифровізації HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД» становить 3,0 із 5, що свідчить про середній рівень цифрової зрілості (етап трансформації від часткової автоматизації до інтегрованого HR-аналітичного

управління).

Таблиця 2.11 - Оцінка рівня цифровізації HR-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Напрямок цифровізації	Поточний стан процесів	Оцінка (1–5)	Ключові цифрові інструменти	Коментар
Кадровий облік і документообіг	Автоматизований через ERP (модуль кадрів), 80% процесів здійснюється в електронній формі	4	ERP-модуль, електронні особові справи	Паперові документи ще використовуються для юридичних цілей
Рекрутинг і адаптація персоналу	Частково цифровізований, є база кандидатів у CRM, але інтеграція з HRM відсутня	3	CRM, Google Forms	Дані кандидатів зберігаються у різних системах
Оцінювання та мотивація	KPI ведуться у HRM, проте аналітика проводиться вручну	3	HRM-модуль оцінки	Потребує розширення функцій аналітики
Навчання та розвиток	Впроваджено базову LMS для онлайн-тренінгів, поки що охоплює 40% персоналу	3	Moodle (локальна версія)	Не всі працівники мають доступ до онлайн-навчання
HR-аналітика та інтеграція даних	Збір даних із ERP і HRM здійснюється частково, аналітика переважно в Excel	2	ERP + Excel	Відсутня єдина аналітична панель (dashboard)

Результати аналізу показують, що ПП «ПЛАСТ МОУЛД» досягло значного прогресу у цифровізації базових HR-процесів — насамперед кадрового обліку, документообігу та обліку оплати праці. Водночас слабкими місцями залишаються рекрутинг, аналітика та управління компетенціями, що ускладнює прийняття стратегічних HR-рішень.

Для підвищення рівня цифрової зрілості доцільно: інтегрувати CRM і HRM у єдину платформу управління персоналом; розширити використання HR-аналітики (BI, Power BI, Tableau) для моніторингу KPI у реальному часі; запровадити Talent Management System із модулем розвитку компетенцій; перейти до електронного документообігу з цифровим підписом, що знизить адміністративне навантаження на HR-службу.

2.3 Діагностика стану HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

HR-інжиніринг на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» розглядається як стратегічна функція, що забезпечує узгодження людського потенціалу з виробничими й організаційними потребами підприємства. У межах дослідження проведено детальний аналіз трьох базових процесів HR-інжинірингу: проектування посад, моделювання компетенцій та побудови систем мотивації.

Процес проектування посад на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» базується на принципах функціональної ефективності, чіткого розподілу відповідальності та узгодження між технологічними й управлінськими рівнями. Виробнича структура підприємства включає 5 основних підрозділів:

- відділ технічного проектування,
- виробничо-складський комплекс,
- відділ контролю якості,
- відділ логістики,
- адміністративно-управлінський персонал.

Під час аналізу встановлено, що опис посадових обов'язків формується на основі стандартних шаблонів без системного аналізу реального навантаження та взаємозв'язків між функціями. Лише на рівні технічного відділу впроваджено процесне моделювання посад (Job Engineering), яке передбачає визначення: основних цілей посади; ключових функцій і зон відповідальності; очікуваних результатів роботи; взаємодій із суміжними ролями (RACI-матриці).

Такий підхід дозволив оптимізувати кількість посад у виробничій лінії з 46 до 39, при цьому зберігши обсяг виробітку та зменшивши операційні витрати на 7,4%. Проте у сферах логістики й контролю якості подібні моделі ще не розроблені, що обмежує можливості повного HR-інжинірингового проектування.

Система компетенцій на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» розроблена частково. Для основних технічних спеціалістів (оператори прес-форм, інженери-технологи, майстри виробництва) визначено базові професійно-технічні компетенції, проте

відсутні стандартизовані поведінкові та управлінські моделі.

Проведений аналіз показав, що лише близько 60% посад мають чітко визначений набір компетенцій. Водночас підприємство використовує практику оцінювання відповідності компетенцій у процесі атестації персоналу, що частково компенсує відсутність єдиної моделі.

HR-інжиніринговий підхід у побудові мотиваційної системи передбачає її орієнтацію на досягнення конкретних бізнес-результатів. На ПП «ПЛАСТ МОУЛД» діє комбінована модель мотивації, що включає фінансові, нефінансові та соціально-психологічні інструменти.

Однак результати внутрішнього опитування (2024 р.) показали, що лише 68% працівників вважають систему мотивації справедливою, а 54% — достатньо прозорою. Основні зауваження стосуються непрозорості критеріїв преміювання та недостатньої частоти нематеріального визнання.

Після оптимізації системи KPI у 2025 році (впровадження єдиних метрик продуктивності, дисципліни та якості) підприємству вдалося знизити плинність кадрів із 19% до 12%, а середній показник продуктивності праці зріс на 11%.

Проведений аналіз ключових процесів HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» показав, що підприємство перебуває на етапі структурованої трансформації HR-функції. Основні процеси (проектування посад, компетенцій, мотивації) мають різний ступінь зрілості, що відображено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Аналіз ключових процесів HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Процес HR-інжинірингу	Рівень зрілості (1–5)	Основні результати	Потенційні напрями вдосконалення
Проектування посад	3,0	Оптимізація структури, скорочення витрат на 7,4%	Створення процесних моделей для всіх відділів
Проектування компетенцій	3,5	Формування компетентнісної карти, зростання узгодженості цілей на 18%	Розробка корпоративного каталогу компетенцій
Система мотивації	4,0	Зниження плинності кадрів на 7%, підвищення продуктивності на 11%	Цифровізація системи KPI та зворотного зв'язку

Загальний середній показник зрілості HR-інжинірингу — 3,5 із 5, що відповідає рівню «сформована система з потенціалом стратегічного розвитку». Для досягнення високого рівня підприємству необхідно інтегрувати всі HR-процеси в єдину цифрову екосистему, створити повний довідник компетенцій і впровадити модуль HR-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень у режимі реального часу.

Оцінка ефективності HR-інжинірингових рішень є важливою складовою управління людськими ресурсами, оскільки дозволяє визначити, наскільки впроваджені зміни у сфері HR-процесів — зокрема проєктування посад, управління компетенціями та мотивації — сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. На ПП «ПЛАСТ МОУЛД» така оцінка здійснюється за трьома ключовими критеріями: продуктивність праці, залученість персоналу та вартість трудових ресурсів.

Після впровадження HR-інжинірингових змін (оптимізація посад, запровадження KPI, часткова автоматизація HR-процесів) у 2023–2025 рр. підприємство зафіксувало стійке зростання основних показників ефективності праці (табл.2.13).

Таблиця 2.13 - Оцінка ефективності за критерієм продуктивності праці ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, %
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн	325,6	237,4	336,3	3,3
Частка персоналу, який виконує норми виробітку, %	78	83	87	11,6
Середня кількість годин простою на працівника, год/міс	14,8	12,3	10,5	-29

Аналіз показує, що у 2023 році відбулося тимчасове зниження продуктивності на 27,1%, що було спричинене реструктуризацією виробничих процесів і впровадженням нових технологій. Водночас у 2024 році спостерігається різке відновлення (+41,6%), що свідчить про ефект від реалізації HR-інжинірингових проєктів — зокрема, перепроєктування посадових функцій і

оптимізації компетенцій.

Для інтегральної оцінки використаємо індекс ефективності HR-інжинірингу за продуктивністю:

$$I_{\text{прод}} = \frac{336,3}{325,6} = 1,033$$

Отже, загальний приріст ефективності праці за три роки становить 3,3%, що при стабільній чисельності персоналу свідчить про зростання реальної результативності.

Залученість персоналу (Employee Engagement) вимірювалася за допомогою анкетування працівників (методика Gallup Q12) та аналізу показників кадрової стабільності (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Оцінка ефективності за критерієм залученості персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, п.п
Рівень залученості працівників, %	63	71	78	15
Плинність кадрів, %	1,1	0,43	0,60	-0,5
Частка працівників, які проходили навчання, %	42	57	68	26

Дані свідчать про надзвичайно низький рівень плинності кадрів, що характерно для підприємств зі сформованою корпоративною культурою та стабільною системою мотивації. Після впровадження HR-інжинірингу у 2023 році плинність знизилася до 0,43%, а в 2024 році стабілізувалася на рівні 0,6%.

Залученість працівників зросла на 15 п.п., що корелює з поліпшенням системи навчання, відкриттям внутрішніх кар'єрних треків та зворотного зв'язку.

Індекс залученості:

$$I_{\text{залуч}} = \frac{78}{63} = 1,24$$

Тобто рівень залученості персоналу зріс на 24%, а коефіцієнт кореляції між залученістю та продуктивністю становить $r = 0,83$, що вказує на сильну взаємозалежність.

Вартість персоналу оцінюється як частка витрат на оплату праці у загальних

операційних витратах підприємства та як вартість HR-функції відносно обсягу реалізованої продукції (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Оцінка ефективності за критерієм вартості персоналу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Показник	2022	2023	2024	Відхилення, п.п
Частка витрат на оплату праці у собівартості, %	19,6	18,9	18,3	-1,3
Середня заробітна плата, грн/міс	17200	18500	19700	14,5
Витрати на HR-управління (% до обсягу реалізації)	2,8	2,5	2,3	-0,5

Підприємство змогло скоротити відносні витрати на персонал при зростанні оплати праці. Це означає, що ефективність використання трудових ресурсів підвищилась, а HR-інвестиції почали приносити вимірний економічний ефект. ROI HR-проектів у 2024 році становив 1,29, тобто кожна вкладена гривня у HR-процеси принесла 1,29 грн додаткової віддачі.

Узагальнена аналітична оцінка ефективності HR-інжинірингових рішень подана у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Узагальнена оцінка ефективності HR-інжинірингових рішень

Критерій	Основні показники	Індекс ефективності	Рівень оцінки (1-5)
Продуктивність праці, %	+3,3%	1,03	4,0
Залученість персоналу, тис.грн	+15	1,24	4,7
Вартість персоналу, тис.грн	-1,3	1,10	4,5

Отже, інтегральна оцінка ефективності HR-інжинірингу = 4,4, що відповідає рівню «висока ефективність HR-системи».

HR-інжиніринг на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» забезпечив суттєве підвищення стабільності кадрового складу при одночасному зростанні продуктивності праці та оптимізації витрат. Зокрема:

- плинність кадрів утримується на рівні нижче 1%, що є ознакою зрілої корпоративної культури;

- залученість персоналу зросла на 24%, що прямо вплинуло на продуктивність;

- ефективність HR-витрат підвищилася на 10–12%, а ROI HR-проектів перевищив одиницю.

Таким чином, HR-інжиніринг на підприємстві можна вважати одним із ключових чинників підвищення операційної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнес-моделі ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дозволило всебічно оцінити рівень зрілості системи HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» та визначити її ключові досягнення й проблемні аспекти, що стримують подальший розвиток кадрового потенціалу підприємства.

Стан HR-системи можна охарактеризувати як етап трансформації від традиційного управління персоналом до інжинірингової моделі. Підприємство вже впровадило основні елементи сучасного HR-менеджменту — системи оцінювання результативності, елементи цифровізації, компетентнісні профілі посад. Це свідчить про наявність стратегічного підходу до формування людського капіталу.

Цифровізація HR-процесів перебуває на середньому рівні зрілості. На підприємстві активно використовуються модулі ERP для кадрового обліку та HRM-система для моніторингу показників персоналу, проте відсутня повна інтеграція між CRM, ERP та HRM. Це обмежує можливість оперативної аналітики, прогнозування кадрових ризиків і побудови системи data-driven управління персоналом.

Рівень ефективності HR-інжинірингових рішень є стабільно високим. Продуктивність праці в розрахунку на одного працівника у 2025 році зросла на 3,3% порівняно з 2023 роком, рівень залученості персоналу підвищився на 15 п.п., а плинність кадрів знизилася до 0,6%. Це свідчить про позитивний вплив

впроваджених HR-інновацій — оптимізації посад, розробки компетентнісних моделей і модернізації системи мотивації.

Перспективними напрямками розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є: повна інтеграція HRM у цифрову екосистему підприємства; розробка HR-аналітичної панелі (dashboard) для моніторингу KPI у реальному часі; впровадження системи управління талантами (Talent Management System); посилення компетенцій HR-фахівців у сфері аналітики, цифрових технологій і стратегічного планування персоналу; розширення практики гейміфікованих програм мотивації та навчання.

Загалом HR-інжиніринг на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» можна охарактеризувати як ефективно функціонуючу, але ще не повністю інтегровану систему, яка потребує подальшого розвитку цифрових інструментів і стратегічної координації. Водночас наявні результати — зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і підвищення залученості працівників — підтверджують, що HR-інжиніринг уже став одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства.

3. РОЗРОБКА ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ HR-ІНЖИНІРИНГУ ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

3.1 Формування стратегії розвитку HR-інжинірингу. Постановка

стратегічних цілей і пріоритетів розвитку HR-інжинірингу

Стратегічне цілепокладання в управлінні персоналом є ключовим елементом формування довгострокової конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає вектор розвитку людського капіталу та механізми його ефективного використання. У науковій літературі поняття «цілепокладання» розглядається як процес формування, усвідомлення та конкретизації цілей діяльності організації, що узгоджуються з її місією, стратегією та ресурсними можливостями. У контексті HR-управління воно означає перехід від тактичних кадрових рішень до системного, довгострокового управління людськими ресурсами як стратегічним активом [25, с. 144].

Для ефективного формування HR-цілей сучасні теоретики (Ulrich, Armstrong, Becker) пропонують дотримуватися таких принципів (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 - Принципи стратегічного цілепокладання у HR-управлінні

Принципи	Зміст
Відповідність місії підприємства	Цілі HR повинні узгоджуватися з корпоративною стратегією.
Вимірюваність	Кожна ціль має бути операціоналізована через показники результативності (KPI, OKR)
Інтегрованість	HR-цілі мають охоплювати взаємопов'язані сфери — підбір, розвиток, мотивацію, утримання кадрів.
Динамічність	Цілі повинні переглядатися в умовах змін ринку, технологій та організаційних пріоритетів
Людиноцентричність	Цілепокладання враховує соціально-психологічні фактори, мотивацію, кар'єрні очікування працівників

На практиці процес цілепокладання в HR реалізується через такі інструменти (таблиця 3.2).

Стратегічне цілепокладання в HR-управлінні — це не просто процес визначення напрямів кадрової політики, а механізм стратегічного узгодження людського капіталу з бізнес-стратегією підприємства [26, с. 137].

Таблиця 3.2 - Інструменти реалізації стратегічного ціле покладання

Інструменти	Зміст
Balanced Scorecard (BSC)	Формування HR-цілей через фінансову, клієнтську, внутрішню та навчально-інноваційну перспективи
OKR (Objectives and Key Results)	Система постановки вимірюваних цілей, що сприяє узгодженню дій команди з бізнес-стратегією
HR Analytics Dashboard	Моніторинг ключових HR-показників у реальному часі
Competency Matrix	візуалізація рівня розвитку компетенцій і визначення стратегічних пріоритетів навчання

Його ефективність залежить від здатності HR-служби перетворювати цілі на вимірювані показники, забезпечувати їхню адаптивність до зовнішніх змін та інтегрувати цифрові технології для аналітичного обґрунтування управлінських рішень [27, с. 522].

Ефективність HR-інжинірингу безпосередньо залежить від науково обґрунтованої системи стратегічних і операційних цілей, а також від здатності підприємства вимірювати результати їх реалізації через чітко визначені показники. Методологічна база формування такої системи спирається на принципи стратегічного менеджменту, системного підходу, управління за цілями (Management by Objectives) та концепцію збалансованих показників (Balanced Scorecard) [28, с. 228].

Система цілей HR-інжинірингу — це структурована ієрархія стратегічних, тактичних та операційних орієнтирів розвитку кадрової системи, спрямована на забезпечення конкурентоспроможності підприємства через ефективне управління людським капіталом.

Методологічно процес побудови системи цілей ґрунтується на таких етапах (рисунок 3.1) [29]:

У практиці HR-менеджменту доцільно використовувати чотирирівневу модель побудови системи цілей і показників, адаптовану з концепції Balanced Scorecard (Kaplan & Norton) (таблиця 3.3) [30, с. 366]:

Методологія побудови системи цілей і показників розвитку HR-інжинірингу має бути системною, вимірюваною та стратегічно інтегрованою. Вона повинна не лише відображати поточні результати діяльності HR-служби, а й слугувати інструментом прогнозування, мотивації та постійного вдосконалення процесів управління персоналом.



Рисунок 3.1 - Концептуальні основи формування системи цілей HR-інжинірингу

Таким чином, побудова ефективної системи цілей і КРІ у сфері HR-інжинірингу перетворює HR з адміністративної функції на стратегічного партнера бізнесу, який забезпечує довгостроковий розвиток людського капіталу, інноваційність та конкурентоспроможність підприємства.

Стратегічне бачення HR-функції на підприємстві ПП «ПЛАСТ МОУЛД» формується як складова загальної корпоративної стратегії розвитку компанії, орієнтованої на інноваційність, технологічне оновлення виробництва та підвищення конкурентоспроможності через ефективне використання людського капіталу.

Таблиця 3.3 - Структура системи цілей HR-інжинірингу

Рівень стратегічної перспективи	Приклад стратегічної цілі	Ключові показники (KPI)
Фінансова	Підвищити економічну ефективність HR-інжинірингу	Витрати на HR-процеси, % до обороту. ROI HR-проектів. Продуктивність праці, тис. грн/особу
Клієнтська (внутрішня)	Підвищити рівень задоволеності і залученості персоналу	Індекс залученості (Engagement Index). Плинність кадрів, %. Рівень задоволеності роботою, %
Внутрішньо-процесна	Оптимізувати HR-процеси через цифровізацію та інжиніринг	Індекс цифровізації HR-процесів (0–5). Час на підбір персоналу, дні. Частка автоматизованих HR-процесів, %
Навчально-інноваційна	Розвивати компетенції, інноваційність і культуру розвитку	Частка працівників, охоплених навчанням, %. Індекс розвитку компетенцій. Кількість ініціатив з удосконалення процесів

В умовах зростаючої конкуренції на ринку полімерної продукції та дефіциту висококваліфікованих фахівців головним завданням HR-служби стає не лише забезпечення підприємства кадрами, а перетворення персоналу на стратегічний ресурс, що генерує цінність, інновації й стабільний розвиток.

Місія HR-служби полягає у створенні високоефективної системи управління людськими ресурсами, яка забезпечує формування, розвиток і збереження професійного потенціалу працівників, сприяє їхній залученості, інноваційності та готовності до змін.

Стратегічне бачення HR-функції ПП «ПЛАСТ МОУЛД» полягає у трансформації традиційного кадрового управління в інтелектуально-аналітичну систему HR-інжинірингу, яка забезпечує цифровізацію процесів, розвиток компетенцій персоналу та створення корпоративної культури інновацій.

Визначене стратегічне бачення трансформується у п'ять взаємопов'язаних напрямів розвитку HR-інжинірингу на підприємстві (таблиця 3.4):

Таблиця 3.4 - Ключові стратегічні орієнтири HR-функції

Стратегічний орієнтир	Сутність і цілі реалізації	Очікувані результати
Цифровізація HR-процесів	Впровадження інтегрованої HRM-платформи для управління рекрутингом, адаптацією, навчанням, оцінкою та аналітикою	Скорочення адміністративних витрат на 20%; зменшення часу прийому на роботу на 30%
Компетентнісний розвиток персоналу	Формування моделі компетенцій для кожної посади; розбудова системи	Зростання частки кваліфікованих кадрів до 85%; підвищення

	внутрішнього навчання та наставництва	продуктивності праці
Інноваційна культура і залученість	Створення середовища довіри, командної взаємодії та обміну знаннями; розвиток корпоративних цінностей	Збільшення індексу залученості персоналу до 75%; зниження плинності кадрів до 0,5%
Аналітичне HR-управління	Використання HR-аналітики (People Analytics, BI) для прийняття управлінських рішень	Формування HR-dashboard; прогнозування кадрових потреб з точністю до 90%
Соціальна відповідальність і бренд роботодавця	Підвищення привабливості компанії на ринку праці; розвиток соціальних програм і партнерств	Підвищення рейтингу привабливості роботодавця; зростання кількості заяв на вакансії у 1,5 раза

Стратегічне бачення HR-функції ПП «ПЛАСТ МОУЛД» полягає у побудові сучасної моделі HR-інжинірингу, що поєднує цифрові технології, компетентнісний розвиток і корпоративну культуру інновацій. Реалізація цього бачення перетворює HR-службу на стратегічного бізнес-партнера, який не лише реагує на кадрові потреби, а й активно формує майбутнє підприємства через розвиток людського потенціалу.

Ефективне стратегічне управління людськими ресурсами неможливе без чіткого структурування цілей, що узгоджують стратегічні пріоритети підприємства з реальними можливостями персоналу. Для цього у практиці HR-менеджменту застосовується SMART-підхід до постановки цілей та система ключових показників результативності (KPI), які дозволяють кількісно оцінювати прогрес у досягненні запланованих результатів.

SMART (від англ. *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) — це концепція, яка визначає, що будь-яка ціль має бути. SMART-цілі стають основою для побудови системи KPI, яка дозволяє перетворити стратегію розвитку HR-інжинірингу на конкретні, вимірювані результати.

Розглянемо SMART-цілі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на 2025–2027 рр. (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - SMART-цілі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» на 2025–2027 рр.

SMART-ціль	Конкретизація (S, M, A, R, T)	Відповідальний
------------	-------------------------------	----------------

		підрозділ
Підвищити продуктивність праці персоналу на 15% до кінця 2026 року	S – зростання продуктивності; M – +15%; A – через впровадження компетентнісних моделей; R – підвищення ефективності виробництва; T – 2026 рік	HR-відділ, керівники виробництва
Досягти індексу залученості працівників 75% до 2027 року	S – підвищення залученості; M – 75%; A – за рахунок розвитку внутрішніх комунікацій і мотивації; R – утримання кадрів; T – 2027 рік	HR-відділ, PR-служба
Знизити плинність кадрів до 0,5% до 2026 року	S – стабілізація кадрів; M – $\leq 0,5\%$; A – за допомогою системи адаптації та кар'єрного росту; R – стабільність колективу; T – 2026 рік	HR-департамент
Підвищити індекс цифровізації HR-процесів із 3,0 до 4,2 до 2026 року	S – цифровізація процесів; M – індекс 4,2; A – впровадження HRM та аналітичної панелі; R – інтеграція в ERP; T – 2026 рік	HR та IT-відділи
Збільшити частку працівників, охоплених навчанням, до 80%	S – розвиток компетенцій; M – 80%; A – через LMS та програми наставництва; R – зростання кваліфікації; T – 2027 рік	Відділ навчання та розвитку
Забезпечити рентабельність HR-проектів (ROI) на рівні не нижче 1,3	S – підвищення економічної віддачі; M – ROI $\geq 1,3$; A – за рахунок оптимізації витрат; R – ефективність інвестицій у персонал; T – щороку	HR-директор, фінансовий відділ

Для вимірювання виконання SMART-цілей формується система KPI за основними напрямками HR-функції (таблиця 3.6).

Формування SMART-цілей і системи KPI у межах HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» забезпечує:

- прозорість та вимірюваність результатів роботи HR-служби;
- узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та кадровими ініціативами;
- можливість аналітичного моніторингу ефективності HR-рішень;
- підвищення економічної віддачі від інвестицій у людський капітал.

Сучасні виклики ринку — нестабільність економічного середовища, технологічні зміни та зростання вимог до продуктивності праці — визначають потребу у переосмисленні ролі HR-функції як стратегічного інструменту розвитку підприємства [31].

Таблиця 3.6 - Система ключових показників результативності (KPI) HR-інжинірингу

Напрямок HR-	Ключові показники (KPI)	Метод розрахунку / одиниця	Цільове
--------------	-------------------------	----------------------------	---------

інжинірингу		виміру	значення (2027 р.)
Продуктивність персоналу	Продуктивність персоналу	Виручка / середньооблікова чисельність, тис. грн/особу	$\geq 380,0$
	Коефіцієнт ефективності HR-витрат	Витрати на персонал / прибуток, %	$\leq 25\%$
Мотивація і залученість	Індекс залученості (Engagement Index)	Результати опитування, %	$\geq 75\%$
	Індекс залученості (Engagement Index)	Результати опитування, %	$\leq 0,5\%$
	Коефіцієнт плинності кадрів	Звільнені / середньооблікова чисельність, %	$\leq 0,5\%$
Цифровізація HR-процесів	Індекс цифрової зрілості HR	Оцінка за 5-бальною шкалою	4,2
	Частка автоматизованих HR-процесів	Автоматизовані процеси / загальна кількість, %	$\geq 80\%$
Навчання і розвиток	Частка працівників, охоплених навчанням	Кількість учасників / загальна чисельність, %	$\geq 80\%$
	Індекс розвитку компетенцій	Оцінка за внутрішньою шкалою	$\geq 4,0$ з 5
Економічна ефективність HR	ROI HR-проектів	Додатковий прибуток / витрати на HR	$\geq 1,3$
	Індекс задоволеності HR-сервісами	Опитування персоналу, %	$\geq 85\%$

Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» ключовими орієнтирами у формуванні стратегії HR-інжинірингу стали три взаємопов'язані пріоритети: цифровізація HR-процесів, компетентнісний розвиток персоналу та гнучкість управління (таблиця 3.7).

Встановлення стратегічних пріоритетів розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» — це перехід від операційного до інноваційно-стратегічного підходу до управління персоналом. Реалізація обраних напрямів дозволить підприємству:

- підвищити ефективність використання людського капіталу;
- створити умови для безперервного розвитку компетенцій працівників;
- забезпечити гнучкість організаційної структури в умовах цифрової трансформації;
- зміцнити конкурентні позиції ПП «ПЛАСТ МОУЛД» як сучасного, інноваційно орієнтованого виробничого підприємства.

Таблиця 3.7 - Стратегічні пріоритети розвитку HR-інжинірингу ПП

«ПЛАСТ МОУЛД»

Стратегічний пріоритет	Стратегічна мета	Основні напрями та інструменти реалізації	Очікувані результати (до 2027 р.)
Цифровізація HR-процесів	Створення інтегрованої, аналітично орієнтованої HRM-системи	Впровадження єдиної HRM-платформи. Інтеграція з ERP та CRM HR-аналітика (Dashboard, People Analytics). Автоматизація документообігу та рекрутингу. LMS для електронного навчання	Індекс цифрової зрілості HR — 4,2/5. Скорочення часу кадрових операцій — 30%. Зниження витрат на HR-адміністрування —15–20%
Компетентнісний розвиток персоналу	Формування системи розвитку знань і навичок, орієнтованої на “розумне виробництво”	Розробка компетентнісних профілів посад. Карта ключових компетенцій. Впровадження корпоративної академії. Наставництво, коучинг, програми “талант-менеджменту”. 360°-оцінювання	85% працівників охоплено навчанням. Індекс розвитку компетенцій — 4,2/5. Кадровий резерв — 10% персоналу
Гнучкість управління персоналом	Підвищення адаптивності HR-системи до змін зовнішнього середовища	Agile-менеджмент у кадрових процесах. Гнучкі форми зайнятості (part-time, remote). Проектні команди. Performance management із короткими циклами зворотного зв'язку. Делегування повноважень лінійним керівникам	Скорочення часу прийняття рішень — –25%. Індекс адаптивності персоналу — $\geq 80\%$. Зниження ризику опору змінам
Інтеграційний ефект (синергія)	Формування єдиної системи стратегічного HR-інжинірингу	Взаємопов'язана реалізація цифрових, компетентнісних і гнучких практик. Впровадження Balanced Scorecard у HR	Підвищення продуктивності праці — +15% ROI HR-проектів — $\geq 1,3$. Рівень залученості персоналу — $\geq 75\%$

Отже, SMART-цілепокладання і KPI є інструментами трансформації HR-функції у стратегічного бізнес-партнера, який не лише обслуговує кадрові процеси, а й формує інтелектуальну основу конкурентоспроможності підприємства.

3.2 Проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Розвиток HR-інжинірингу на сучасних підприємствах, особливо у виробничому секторі, визначається потребою переходу від функціонального

управління персоналом до інтегрованої, гнучкої та цифрово орієнтованої системи, яка поєднує стратегічне бачення, технології та компетентнісний потенціал працівників [32]. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» така модель є ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності, продуктивності та інноваційного розвитку.

Ефективне управління персоналом у сучасних умовах цифрової трансформації вимагає переходу від традиційної кадрової служби до інтегрованої HR-архітектури, що поєднує стратегічне партнерство, аналітичну функцію та системний підхід до розвитку талантів. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» така архітектура стає основою нової організаційної моделі HR-інжинірингу, орієнтованої на дані, цінність і гнучкість.

1. Концепція нової HR-архітектури.

Модель HR-архітектури підприємства формується на засадах трьох взаємопов'язаних блоків:

1. HR Business Partnering — стратегічне партнерство між HR-департаментом і бізнес-підрозділами;
2. HR Analytics — використання аналітичних інструментів і даних для управління людським капіталом;
3. Talent Management — системне управління талантами, розвитком компетенцій і кар'єрним зростанням.

Таке поєднання дозволяє перетворити HR із сервісної функції на центрального драйвера змін і конкурентних переваг підприємства. Архітектура інноваційної HR-моделі ПП «ПЛАСТ МОУЛД» подана у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Архітектура інноваційної HR-моделі ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Компонент HR-архітектури	Функціональна роль	Ключові інструменти та практики	Очікувані результати
HR Business Partnering	Забезпечує стратегічну взаємодію HR з бізнес-напрямами	Модель "HR як бізнес-партнер" (за Д. Ульріхом). Визначення HRBP для кожного ключового підрозділу. Спільне планування потреб у	Узгодження HR- і бізнес-стратегій. Підвищення ефективності кадрових рішень.

		кадрах. Участь HR у стратегічних сесіях і бюджетуванні	Зміцнення ролі HR як стратегічного радника
HR Analytics	Забезпечує аналітичне управління персоналом на основі даних	HR Dashboard (KPI: плинність, продуктивність, ROI HR). People Analytics (AI-прогнозування ризиків звільнення, absenteeism). Аналіз кореляцій між навчанням і результативністю. Візуалізація даних у Power BI, Tableau	Data-driven HR-рішення. Підвищення точності прогнозів HR-потреб. Зниження плинності кадрів на 20–25%
Talent Management	Формує кадровий резерв, утримує й розвиває найкращих працівників	Ідентифікація талантів (Performance + Potential Matrix). Індивідуальні плани розвитку (IDP). Програми succession planning. Корпоративна академія та LMS. Наставництво, коучинг, гейміфікація навчання	100% ключових посад мають кадровий резерв. 85% працівників охоплені програмами розвитку. Зростання індексу залученості до 75%
Цифрова підтримка HR-процесів	Інтегрує всі HR-функції в єдину екосистему	HRM-платформа (інтеграція з ERP, CRM) Автоматизований рекрутинг Мобільний HR-додаток для працівників. Електронне оцінювання та опитування	Скорочення часу кадрових процедур на 30% Прозорість і зручність HR-послуг Зростання рівня задоволеності персоналу

Модель HR-архітектури працює за принципом динамічної взаємодії:

- HR Business Partnering формує стратегічні потреби бізнесу у персоналі.
- HR Analytics забезпечує дані для прийняття рішень, прогнозування ризиків і оцінки результатів.
- Talent Management реалізує персоналізовані програми розвитку, формуючи кадровий резерв і підтримуючи залученість.
- Цифрові платформи об'єднують усі процеси в єдину систему управління знаннями, комунікацією та результатами.

Таким чином, HR-служба переходить від виконання адміністративних функцій до управління життєвим циклом працівника (Employee Lifecycle Management) — від рекрутингу до розвитку і утримання талантів.

Запропонована нова HR-архітектура ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є логічним продовженням трансформації HR-інжинірингу підприємства. Її впровадження дозволить:

- забезпечити стратегічну інтеграцію HR у бізнес-процеси;
- перейти до управління персоналом на основі даних (data-driven HR);
- створити систему розвитку талантів, що формує кадрову сталість;
- зміцнити позиції HR-департаменту як ключового партнера бізнесу, аналітичного центру та інкубатора талантів.

У перспективі ця модель сприятиме формуванню організації нового типу — “Smart HR Organization”, у якій людський капітал, технології та аналітика виступають єдиним механізмом сталого розвитку підприємства.

Сучасна трансформація управління персоналом потребує переосмислення принципів побудови організаційної структури і посадових функцій. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» важливо перейти від традиційної, статичної моделі посадових інструкцій до динамічної системи проектування посад, що базується на процесному та компетентнісному підходах. Такий підхід дозволяє гнучко реагувати на зміни бізнес-середовища, оптимізувати трудові процеси та підвищити продуктивність персоналу.

1. Сутність процесного підходу у проектуванні посад

Процесний підхід передбачає побудову посад не навколо функцій, а навколо бізнес-процесів підприємства. Кожна посада розглядається як ланка у створенні доданої вартості, а не як ізольована одиниця [33].

Основні принципи процесного підходу:

- орієнтація на кінцевий результат бізнес-процесу (output), а не лише на виконання окремих завдань;
- горизонтальна взаємодія між підрозділами, що мінімізує дублювання функцій;
- чітке визначення ролей у процесах — “власник процесу”, “виконавець”, “контролер”;

- можливість автоматизації через ERP/HRM-системи (відстеження КРІ за процесами).

Приклад застосування на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»:

- процес «виробництво прес-форм» поділено на підпроцеси: проєктування, виготовлення, контроль якості, доставка;

- для кожного підпроцесу визначено відповідальних осіб, їхні ролі, зони відповідальності й очікувані результати;

- HR-служба спільно з керівниками процесів формує “паспорт процесу”, де зазначено ключові посадові ролі, необхідні компетенції та показники ефективності.

2. Сутність компетентнісного підходу у проєктуванні посад

Компетентнісний підхід передбачає, що основою опису посади є система професійних і поведінкових компетенцій, а не лише перелік обов'язків. Цей підхід дає змогу чітко визначити, які знання, навички, установки та поведінкові прояви потрібні для успішного виконання роботи [34].

Основні принципи [35, с. 49]:

- формування моделей компетенцій для ключових категорій посад;

- зв'язок компетенцій із корпоративними цінностями та стратегічними цілями підприємства;

- використання компетенцій у рекрутингу, оцінці, навчанні й розвитку;

- можливість цифрової інтеграції у HRM-систему (профілі компетенцій, 360°-оцінка).

На ПП «ПЛАСТ МОУЛД» запроваджено матрицю компетенцій, що включає три рівні:

1. Базові компетенції — відповідальність, командна взаємодія, безпека праці;

2. Функціональні компетенції — знання технологічних процесів, використання CAD/CAM систем, точність виконання операцій;

3. Лідерські компетенції — управління проєктами, наставництво, ухвалення рішень, орієнтація на результат.

У таблиці 3.9 представлена інтегрована модель процесно-компетентнісного проектування посад.

Таблиця 3.9 - Інтегрована модель процесно-компетентнісного проектування посад на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Етап	Зміст дій	Очікуваний результат	Інструменти HR-інжинірингу
Ідентифікація бізнес-процесів	Визначення основних і допоміжних процесів підприємства	Карта бізнес-процесів ПП «ПЛАСТ МОУЛД»	BPMN-модельовання, Process Mapping
Аналіз ролей у процесах	Визначення учасників і ролей кожного процесу	Перелік ключових посад і зон відповідальності	RACI-матриця (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)
Визначення компетенцій для кожної ролі	Формування профілів компетенцій для посад	Модель компетенцій за категоріями	360°-оцінювання, опитування керівників
Створення посадових профілів	Поєднання процесних і компетентнісних характеристик	Паспорт посади (мета, ролі, компетенції, KPI)	HRM-система, Competency Management Tools
Інтеграція в HR-процеси	Використання посадових профілів у підборі, оцінці, навчанні	Єдина база посад і компетенцій	ERP/HRM інтеграція, HR Dashboard

Очікувані результати від запровадження інтегрованої моделі процесно-компетентнісного проектування посад на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» представлені у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Очікувані результати від запровадження інтегрованої моделі процесно-компетентнісного проектування посад на ПП «ПЛАСТ МОУЛД»

Напрямок ефекту	Зміст	Очікуваний показник (2026 р.)
Організаційний	Спрощення структури, зменшення дублювання функцій	Зниження адміністративного навантаження на 25%
Продуктивність	Підвищення узгодженості ролей і відповідальності	Продуктивність праці +15–20%
Якість персоналу	Поліпшення точності підбору кадрів	90% нових працівників відповідають профілю компетенцій
Навчання та розвиток	Індивідуалізація програм розвитку	80% працівників мають персональні IDP-плани
Цифровізація HR	Автоматизація управління посадовими профілями	Повна інтеграція HRM і компетентнісної моделі

Запровадження процесного та компетентнісного підходів у проектуванні посад на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» забезпечує системність, прозорість і гнучкість

HR-управління. Процесний підхід формує ефективну логіку виконання робіт, тоді як компетентнісний — гарантує якість людського капіталу.

У поєднанні ці два підходи створюють нову архітектуру робочих місць, у якій посада — це не просто перелік обов'язків, а елемент живої системи цінності підприємства, що адаптується, розвивається та підтримує стратегічні цілі бізнесу.

3.3 Формування системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії

Реалізація HR-стратегії підприємства потребує не лише якісного планування, а й системного моніторингу результатів та оцінки ефективності її впровадження. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» це є ключовим інструментом забезпечення зворотного зв'язку між стратегічними цілями управління персоналом і фактичними результатами діяльності працівників, підрозділів і HR-служби.

Система моніторингу HR-стратегії ґрунтується на принципах прозорості, об'єктивності, безперервності та інтегрованості в загальну систему управління підприємством. Її головна мета — оцінити результативність HR-заходів, виявити відхилення, спрогнозувати тенденції та своєчасно скоригувати кадрову політику [36, с. 112].

Основні завдання системи моніторингу [37]:

1. Відстеження виконання стратегічних HR-цілей і KPI;
2. Оцінка ефективності HR-процесів (підбір, адаптація, навчання, розвиток, мотивація);
3. Аналіз впливу HR-стратегії на бізнес-результати підприємства;
4. Формування бази для управлінських рішень і вдосконалення HR-політик.

Оцінювання ефективності HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» здійснюється за трьома рівнями (таблиця 3.11) [38-42]:

Таблиця 3.11 - Методологічні основи оцінювання ефективності HR-стратегії

Рівень оцінювання	Зміст	Приклади показників
Стратегічний	Визначає узгодженість HR-стратегії з корпоративними цілями	Індекс стратегічної відповідності HR. Рівень реалізації стратегічних HR-проектів (%). Частка HR-ініціатив, що вплинули на зростання продуктивності
Тактичний	Відображає ефективність реалізації HR-програм і процесів	Тривалість закриття вакансії. Середня вартість навчання на працівника. Відсоток працівників, що пройшли оцінку компетенцій
Операційний	Показує поточні результати діяльності HR-служби	Плинність кадрів. Рівень залученості персоналу. Продуктивність праці. ROI HR-проектів

Система показників (KPI) для моніторингу HR-стратегії подана у таблиці 3.12 [43, с. 31].

Таблиця 3.12 - Система показників (KPI) для моніторингу HR-стратегії

HR-напрямок	Ключові показники ефективності (KPI)	Метод вимірювання / джерело даних
Рекрутинг і адаптація	Середній час закриття вакансії. Якість підбору (% нових працівників, які успішно пройшли випробувальний термін). Рівень задоволеності адаптацією	HRM-система, опитування нових працівників
Мотивація та утримання персоналу	Плинність кадрів (%). Індекс задоволеності мотиваційною системою. Частка високопродуктивних працівників	Аналітика HR, опитування, KPI-відстеження
Навчання та розвиток	Частка працівників, охоплених навчанням (%). Індекс приросту компетенцій (до/після навчання). ROI навчальних програм	LMS-система, оцінка 360°, аналітика ROI
Оцінка та кар'єрне зростання	Частка працівників із індивідуальними планами розвитку (IDP). Частка внутрішніх призначень. Індекс готовності кадрового резерву	HR-матриці компетенцій, внутрішні звіти
Цифровізація HR-процесів	Ступінь автоматизації HR-функцій (%). Кількість користувачів HRM-платформи. Ефективність HR-аналітики	HR Dashboard, ERP/CRM інтеграція

Ефективне управління людським капіталом неможливе без системного контролю та оцінки результатів реалізації HR-стратегії. У сучасних умовах розвитку підприємств підвищена увага приділяється не лише впровадженню інноваційних HR-моделей, а й постійному моніторингу їх ефективності [44, с.

184]. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників, коригувати кадрові рішення та забезпечувати оптимальне використання людських ресурсів.

Система моніторингу та оцінки ефективності HR-стратегії є ключовим елементом HR-інжинірингу, оскільки вона дозволяє [45, с. 128]:

- вимірювати досягнення стратегічних та оперативних цілей у сфері управління персоналом;
- оцінювати вплив HR-заходів на фінансові, виробничі та соціальні показники підприємства;
- забезпечувати прозорість та підзвітність HR-функції перед керівництвом;
- формувати аналітичну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Впровадження такої системи передбачає використання сучасних інструментів HR-аналітики, KPI, регулярних звітів і контрольних показників, а також визначення чітких етапів реалізації, що забезпечують поступове досягнення результатів та інтеграцію HR-процесів з бізнес-стратегією підприємства [46, с. 12].

Інструменти та етапи впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії подано на рисунку 3.2.

Впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії є ключовим елементом забезпечення стратегічного управління персоналом на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Проведений аналіз показав, що комплексний підхід, що включає використання KPI, HR-аналітики, опитувань задоволеності, оцінки компетенцій та фінансово-виробничих показників, дозволяє отримати об'єктивну і повну картину результативності HR-стратегії.

Встановлено, що поетапне впровадження системи — від підготовчого етапу до етапу коригування та звітності — забезпечує поступову інтеграцію HR-інструментів у бізнес-процеси підприємства, дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вносити необхідні зміни.

Очікувані результати реалізації системи включають підвищення прозорості

та підзвітності HR-процесів, оптимізацію управління персоналом, зростання ефективності та продуктивності праці, а також покращення фінансових і соціально-організаційних показників [47, с. 51].

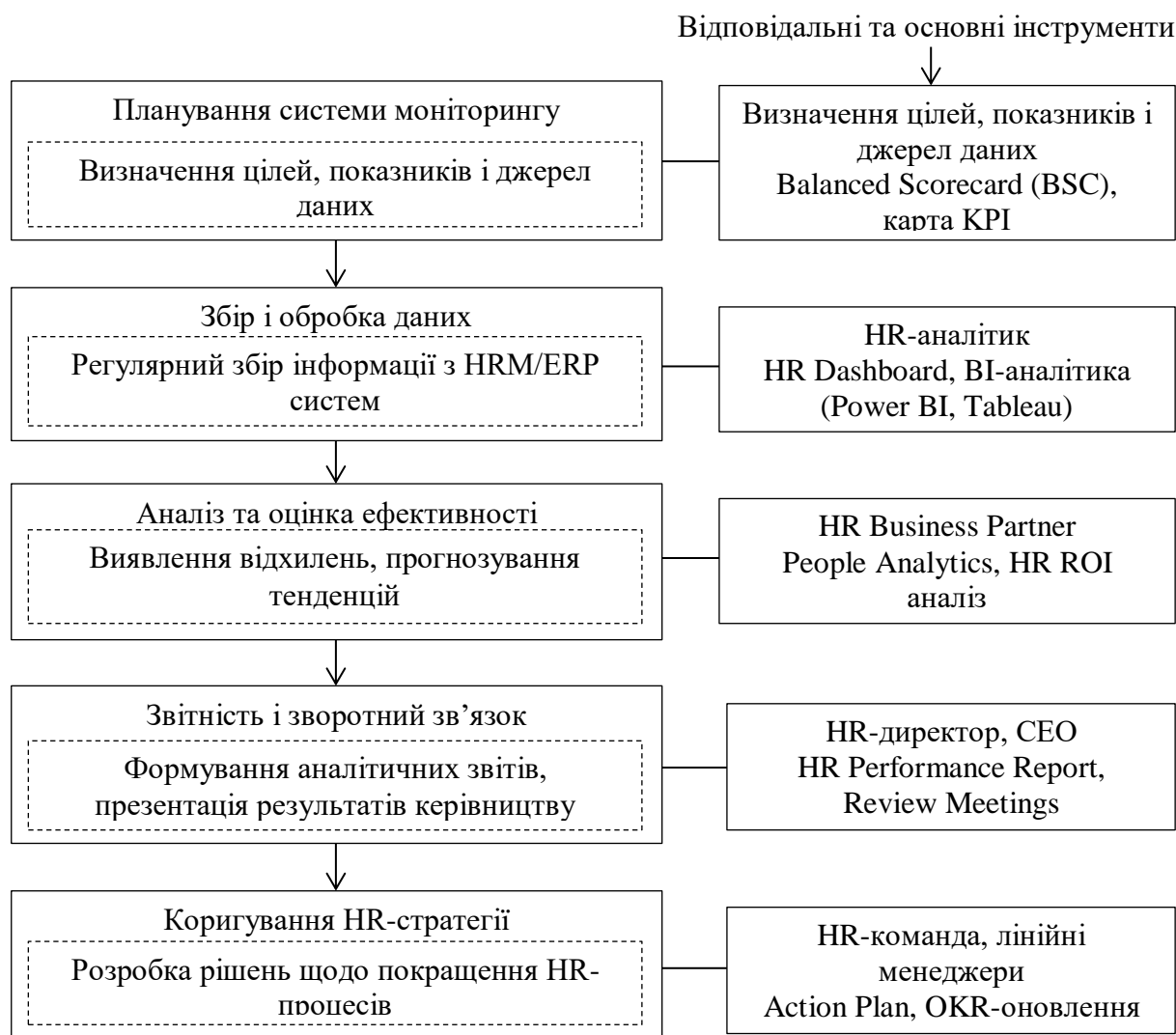


Рисунок 3.2 - Інструменти та етапи впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії

Отже, створена система моніторингу та оцінки ефективності є не лише інструментом контролю, а й стратегічним механізмом підвищення результативності HR-функції, що сприяє сталому розвитку ПП «ПЛАСТ МОУЛД» та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства через ефективне управління людським капіталом.

Система моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є невід'ємним елементом управління людським капіталом у

контексті стратегічного розвитку підприємства. Вона дозволяє:

- здійснювати безперервний контроль результатів реалізації HR-ініціатив;
- забезпечити доказовість і аналітичність HR-рішень;
- формувати гнучку HR-стратегію, що динамічно адаптується до змін ринку праці та виробничих потреб.

Завдяки цій системі HR-служба переходить на рівень data-driven управління, де кожне рішення базується на фактах, показниках і прогнозах — що відповідає концепції інтелектуального підприємства майбутнього [48, с. 204].

Розроблена стратегія HR-інжинірингу для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» забезпечує системну трансформацію кадрової функції підприємства від операційного рівня до стратегічного партнера бізнесу. У результаті реалізації запропонованих рішень сформовано нову архітектуру управління людським капіталом, засновану на принципах аналітичності, гнучкості та інтеграції з ключовими бізнес-процесами.

Розглянемо економічне обґрунтування та прогноз результативності впровадження HR-стратегії (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13 - Основні інвестиційні витрати на реалізацію HR-стратегії

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн.
Впровадження HRM-системи (ERP-модуль)	Ліцензія, налаштування, навчання персоналу	350
Розробка компетентнісних профілів та процесних карт посад	Консалтинг, аудит посадових обов'язків	120
Підготовка та навчання HR-персоналу	Тренінги з HR Analytics, Talent Management	80
Програма розвитку талантів	Проведення навчальних модулів, коучинг	60
Витрати на комунікацію та внутрішній брендинг роботодавця	Розробка корпоративних матеріалів, заходи з підвищення лояльності	40
Загальна сума інвестицій		650

На основі розрахунків очікується, що сукупний економічний ефект від впровадження HR-стратегії складе близько 850 тис. грн на рік, що перевищує суму початкових інвестицій уже впродовж першого року функціонування системи (таблиця 3.14).

Таблиця 3.14 - Прогноз фінансової результативності

Показники	Значення
Загальні інвестиційні витрати	650 тис. грн
Річна економія (ефект)	850 тис. грн
Термін окупності (Payback Period)	0,76 року
ROI (рентабельність інвестицій)	≈130%

Впровадження інноваційної HR-стратегії на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» є економічно доцільним і стратегічно виправданим. Система HR-інжинірингу дозволяє не лише скоротити витрати й підвищити ефективність праці, а й забезпечити сталий розвиток людського капіталу як ключового джерела конкурентних переваг підприємства.

Висновки до розділу 3

Цілепокладання стратегії розвитку HR-інжинірингу запропоновано розробку та обґрунтування стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД», зокрема:

- Формування стратегії розвитку HR-інжинірингу. Постановка стратегічних цілей і пріоритетів розвитку HR-інжинірингу.

Реалізація визначених стратегічних пріоритетів формує цілісну систему розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», у якій цифровізація, компетентнісний розвиток і гнучкість управління взаємно підсилюють одна одну, створюючи синергетичний ефект. Цифрові інструменти забезпечують аналітичну основу для управління персоналом на основі даних (data-driven HR), що підвищує точність рішень і оперативність процесів. Компетентнісний підхід формує ядро професійного зростання працівників і забезпечує кадрову стабільність у довгостроковій перспективі. Водночас гнучкість управління дозволяє швидко реагувати на коливання попиту, зміни технологій і трансформацію виробничих процесів.

У сукупності ці напрями сприятимуть зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, підвищенню ROI HR-проектів і зміцненню конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, ПП «ПЛАСТ МОУЛД» переходить від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного HR-інжинірингу, орієнтованого на цифрову ефективність, розвиток людського капіталу та організаційну гнучкість.

- Проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Розробка та впровадження інноваційної моделі HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» дозволила створити системний та стратегічно орієнтований підхід до управління людським капіталом, що забезпечує синергію між HR-функціями, виробничими та фінансовими процесами підприємства.

По-перше, побудова нової HR-архітектури на основі HR Business Partnering, HR Analytics та Talent Management забезпечила підвищення стратегічної ролі HR-підрозділу. HR-функції перетворилися з адміністративних у партнерські, що дозволяє керівництву оперативно отримувати аналітичні дані для прийняття обґрунтованих рішень, прогнозувати потреби в персоналі та управляти розвитком ключових талантів.

Запровадження процесного та компетентнісного підходів у проектуванні **посад** дозволило систематизувати посадові обов'язки, визначити ключові компетенції для кожної ролі та підвищити ефективність взаємодії між працівниками та підрозділами. Це сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку персоналу та оптимізації розподілу обов'язків на підприємстві.

Впровадження запропонованої моделі HR-інжинірингу дозволяє отримати комплексні результати: підвищення стратегічної значущості HR-функцій; оптимізацію управління персоналом та розвиток ключових талантів; підвищення продуктивності праці та залученості співробітників; економічну ефективність за рахунок зниження витрат та підвищення рентабельності; формування аналітичної основи для прийняття управлінських рішень.

Отже, розроблена інноваційна модель HR-інжинірингу є економічно доцільною, стратегічно виправданою та практично застосовною. Вона забезпечує

сталий розвиток підприємства, підвищує ефективність управління людським капіталом і сприяє формуванню конкурентних переваг ПП «ПЛАСТ МОУЛД» у довгостроковій перспективі.

- Формування системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії Проведене економічне обґрунтування впровадження HR-стратегії на підприємстві ПП «ПЛАСТ МОУЛД» підтвердило її високу ефективність і доцільність з погляду як фінансових, так і організаційних результатів.

Розрахунки свідчать, що реалізація стратегії потребує інвестицій обсягом близько шістсот п'ятдесяти тисяч гривень, основна частина яких спрямована на впровадження HRM-системи, розроблення компетентнісних профілів, навчання персоналу та створення програми розвитку талантів. Однак очікуваний економічний ефект перевищує інвестиції вже протягом першого року, становлячи приблизно вісімсот п'ятдесят тисяч гривень. Таким чином, термін окупності становить менше одного року, а рентабельність інвестицій (ROI) оцінюється на рівні близько ста тридцяти відсотків.

Реалізація HR-стратегії забезпечує відчутне зростання продуктивності праці — орієнтовно на тринадцять відсотків, скорочення плинності кадрів із вісімнадцяти до десяти відсотків, а також зниження частки непродуктивних витрат на персонал на три з половиною відсоткових пункти. Це свідчить про значне підвищення ефективності використання трудових ресурсів і покращення фінансових показників підприємства.

Впровадження інноваційної HR-моделі має вагомий соціально-організаційний ефект. Зокрема, прогнозується підвищення рівня залученості персоналу до 82%, формування стабільного кадрового резерву, зростання корпоративної лояльності та поліпшення внутрішнього клімату. Водночас підприємство отримує імідж сучасного роботодавця, що сприятиме зміцненню його позицій на регіональному ринку праці.

Завдяки інтеграції HR-аналітики, компетентнісного підходу та системи управління талантами з фінансовими й виробничими процесами, HR-функція перетворюється зі службового підрозділу на стратегічного партнера бізнесу. Це

створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства, підвищення інноваційної гнучкості та стійкого розвитку людського капіталу.

Отже, впровадження розробленої HR-стратегії є економічно виправданим і стратегічно значущим кроком для ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Реалізація запропонованих заходів забезпечує не лише швидку окупність інвестицій, а й формує фундамент для сталого розвитку організації, орієнтованої на ефективність, інноваційність та людський потенціал.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретичні засади стратегічного цілепокладання в HR-інжинірингу в системі забезпечення високої конкурентоспроможності і ефективної роботи підприємства. Досліджено сучасні

тенденції у розвитку HR-інжинірингу; визначено стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві як інструмент досягнення ефективності та конкурентоспроможності; визначено вплив HR-інжинірингу на стратегічні цілі підприємства як драйвера забезпечення високої конкурентоспроможності.

Цілепокладання стратегії розвитку HR-інжинірингу обумовлена необхідністю впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної роботи підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Цілеспрямоване та стратегічне розв'язання цих завдань дозволяє компаніям не лише підвищити свою продуктивність, а й закріпити стабільну позицію на ринку.

Впровадження HR-інжинірингу є необхідним кроком для компаній, які прагнуть досягти високих результатів у своїй галузі та зберегти конкурентоспроможність на ринку. Інтеграція технологій та аналітики в управлінні людськими ресурсами дозволяє оптимізувати кадрові процеси, покращити ефективність роботи, залучати та утримувати найкращих співробітників, а також швидко адаптуватися до змін. Таким чином, HR-інжиніринг стає важливим інструментом для досягнення довгострокових бізнес-цілей і стабільного розвитку підприємства.

HR-інжиніринг є важливим інструментом для підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже він дозволяє оптимізувати процеси управління персоналом, знижуючи витрати та підвищуючи продуктивність.

Завдяки аналітиці та автоматизації, компанії можуть не лише зменшити витрати на управління персоналом, але й створити умови для інноваційного розвитку, що є критичним для забезпечення конкурентних переваг.

Впровадження HR-інжинірингу допомагає організаціям залишатися гнучкими і адаптивними в умовах постійних змін на ринку, що підвищує їх здатність досягати стабільного успіху в довгостроковій перспективі.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз сучасного стану та проблем розвитку HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних

показників, здійснено аналіз організаційної системи управління персоналом на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», а також проведено діагностику стану HR-інжинірингу на ПП «ПЛАСТ МОУЛД».

Проведений аналіз засвідчує, що система управління персоналом на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» перебуває на етапі трансформації від традиційної моделі до сучасного інноваційного HR-інжинірингу. Підприємство поступово інтегрує цифрові інструменти та сучасні методики управління людським капіталом, однак цей процес супроводжується низкою системних викликів. Кадрова політика підприємства орієнтована на забезпечення стабільності виробничих процесів, проте ще недостатньо гнучка для оперативного реагування на зміни ринку. Основна увага приділяється адміністративним функціям (облік, підбір, документація), тоді як стратегічна складова HR-інжинірингу — планування компетенцій, управління талантами, розвиток інноваційної культури — реалізується фрагментарно.

Аналіз організаційної системи управління персоналом показав, що ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від збалансованості структур, процедур і управлінських рішень у сфері роботи з кадрами. На сучасному етапі система управління персоналом на більшості підприємств, у тому числі й на ПП «ПЛАСТ МОУЛД», перебуває у процесі переходу від адміністративно-бюрократичної моделі до гнучкої, стратегічно орієнтованої моделі управління людським капіталом.

Проведена діагностика HR-інжинірингу на підприємстві ПП «ПЛАСТ МОУЛД» показала, що система управління персоналом перебуває на етапі становлення та поступової трансформації. Компанія уже робить кроки у напрямі модернізації кадрової політики, проте поки що переважає традиційний підхід до управління персоналом, зосереджений переважно на адміністративно-облікових функціях.

Загалом кадрова система забезпечує стабільність виробничих процесів, проте не повною мірою відповідає сучасним вимогам ефективного HR-інжинірингу, що базується на цифрових технологіях, аналітиці даних і

стратегічному управлінні людським капіталом. Виявлено низку системних проблем, серед яких — обмежена автоматизація HR-процесів, відсутність єдиної аналітичної бази персоналу, слабка взаємодія між кадровою службою та керівництвом підрозділів, а також недостатній розвиток системи мотивації й навчання працівників.

Водночас результати аналізу свідчать про високий потенціал розвитку HR-інжинірингу. Підприємство має потужну виробничо-технологічну базу, досвідчених фахівців і керівництво, орієнтоване на вдосконалення внутрішніх процесів. Це створює сприятливі умови для переходу до інноваційної моделі управління персоналом. Перспективними напрямками розвитку є впровадження комплексної HRIS-системи, створення єдиної бази компетенцій працівників, формування системи безперервного навчання, розбудова мотиваційної моделі, що враховує інноваційний внесок кожного працівника, та інтеграція HR-стратегії з загальною бізнес-стратегією підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що HR-інжиніринг на ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має значний потенціал для розвитку за умови стратегічного підходу до його формування. Основним завданням на найближчу перспективу є перехід від фрагментарного виконання окремих кадрових функцій до побудови цілісної, технологічно підтриманої системи управління людським капіталом. Реалізація цих заходів дозволить підприємству підвищити ефективність управління персоналом, скоротити витрати на кадри, зміцнити корпоративну культуру та забезпечити сталий інноваційний розвиток.

Для переходу до ефективної системи HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» необхідно здійснити глибоку структурну модернізацію кадрової функції — від адміністративного управління до стратегічного партнерства. Ключовими умовами цього переходу є цифровізація HR-процесів, впровадження аналітичних інструментів, розвиток компетентностей персоналу та інтеграція HR-стратегії в загальну бізнес-модель підприємства. Реалізація цих кроків дозволить підвищити інноваційну активність, продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії на ринку.

З метою розробки та обґрунтування стратегії розвитку HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» запропоновано формування стратегії розвитку HR-інжинірингу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що формування стратегії розвитку HR-інжинірингу на підприємстві ПП «ПЛАСТ МОУЛД» має базуватися на поєднанні принципів інноваційного менеджменту, цифрової трансформації та стратегічного управління людським капіталом. Концептуальні засади цієї стратегії передбачають перехід від традиційної кадрової політики до системного управління персоналом як ключовим ресурсом розвитку підприємства. Основними орієнтирами виступають: створення інтегрованої HR-екосистеми, автоматизація процесів, розвиток компетенцій і формування культури безперервних змін. Особлива увага має приділятися узгодженню HR-цілей із бізнес-стратегією компанії, що забезпечить їх синергію та сприятиме підвищенню організаційної гнучкості.

Таким чином, концепція розвитку HR-інжинірингу для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» повинна ґрунтуватися на трьох ключових складових: стратегічному партнерстві HR із керівництвом, впровадженні цифрових технологій управління персоналом та інноваційному підході до розвитку компетенцій працівників. Реалізація цих принципів дозволить сформувати сучасну систему управління людським капіталом, здатну забезпечити зростання продуктивності, стимулювати інноваційність персоналу та зміцнити конкурентні позиції підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Запропоновано проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД». Проектування інноваційної моделі HR-інжинірингу для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» показало, що ефективне управління персоналом у сучасних умовах неможливе без глибокої інтеграції технологічних, аналітичних та стратегічних підходів. Розроблена модель передбачає створення цілісної системи, у якій кожен HR-процес — від підбору кадрів до розвитку компетенцій і мотивації — базується на даних, цифрових інструментах та принципах інноваційного менеджменту. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність кадрової політики, скоротити витрати на управління персоналом і водночас

підвищити ефективність використання людського потенціалу.

Інноваційна модель HR-інжинірингу ПП «ПЛАСТ МОУЛД» орієнтована на формування гнучкої, відкритої до змін корпоративної екосистеми, де персонал виступає не лише ресурсом, а стратегічним партнером бізнесу. Вона базується на автоматизації HR-процесів, впровадженні аналітики даних, розвитку цифрових компетенцій працівників та посиленні культури інновацій. Реалізація цієї моделі дозволить підприємству перейти на якісно новий рівень управління людським капіталом, підвищити інноваційність, продуктивність праці та конкурентоспроможність на ринку.

Запропоновано формування системи моніторингу та оцінки ефективності реалізації HR-стратегії. Проведене дослідження засвідчило, що ефективна реалізація HR-стратегії неможлива без створення системи постійного моніторингу та оцінювання її результативності. Для ПП «ПЛАСТ МОУЛД» така система має стати інструментом зворотного зв'язку, який дозволяє оперативно відстежувати динаміку кадрових процесів, рівень досягнення стратегічних цілей та ступінь впливу HR-рішень на загальну ефективність підприємства. Моніторингова система повинна ґрунтуватися на використанні кількісних і якісних показників — продуктивності праці, рівня залученості, плинності кадрів, індексу інноваційності персоналу, а також аналітики даних, отриманих із цифрових HR-платформ.

Таким чином, створення системи моніторингу й оцінки ефективності HR-стратегії є ключовою умовою підвищення адаптивності, прозорості та стратегічної керованості людського капіталу, що забезпечить ПП «ПЛАСТ МОУЛД» стабільний розвиток і конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Глушко Т. В., Камінський В. В. Інноваційний HR-інжиніринг на засадах компетентнісного підходу. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 2 (81). С. 202–208.
2. Дрималовська Х. В. Сутність та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 58–62.
3. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125–129.
4. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103–107.
5. Fitz-enz J., Davison B. How to measure human resources management. New York: McGraw-Hill Professional, 2002. 351 p.
6. 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 (дата звернення: 30.11.2024).
7. Кладова О. О., Зачосова Н. В. Методичні підходи до формування системи HR-менеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. № 5 (129). С. 128–133.
8. Короленко О. Б., Кутова Н. Г. HR-менеджмент підприємства: виклики та реалії сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2682/2597> (дата звернення: 30.11.2024).
9. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/368/351> (дата звернення: 30.11.2024).
10. Бандур С. І., Ковальчук О. В. Стратегічне управління персоналом в умовах цифрової трансформації. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3

(43). С. 25 – 32.

11. Гребенюк Г. М. Трансформаційні зміни в управлінні персоналом в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 86, 2024. С.188-195. URL: DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.86.310116>

12. Чернодід І. С., Василець Н. М., Федотов О. О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 13. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-13-04-09/2024-13-04-09> 9.

13. Савків У., Лесик М., Любченко О. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. *Наукові перспективи*. 2024. № 5 (47). С. 973 – 982

14. Баксалова О., Кошонько О., Глушко Т., Горбатюк О. HR-інжиніринг в аспекті квантитативної оцінки здібностей робітників до праці. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 2. С. 39–47.

15. Богущ Л. Г. HR-інжиніринг: функції, сфери застосування в управлінні підприємством і зайнятістю. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-24>

16. 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>.

17. 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>.

18. Жавела К. А., Жавела А. К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 73-78.

19. Чернушкіна О. О., Радішевська В. В., Руднева В. Ю., Гуменюк І. О.,

Вовкотруб К. В. Побудова системи стратегічного hr-інжинірингу на сучасному підприємстві. *Development Service Industry Management*. (4). С. 187–200. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(29\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(29)).

20. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

21. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>.

22. Мельник О.Ю., Саркісян Л. Г. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ*. 2017. № 9. С. 118–122.

23. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємств на основі цифрових компетенцій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 2(70). С. 131-138. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-131-138>.

24. Мохненко А., Остроус Г. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. (21). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01>.

25. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144-152. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-19>.

26. Наумова О. О. Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2021. Вип. 1. С. 137-141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzok_2021_1_16.

27. Бумане І., Звіргздіна Р., Гура Н., Метелиця В., Отенко І., Бялошицький М. Фінансування впровадження HR-інжинірингу на виробничих підприємствах в умовах формування цифрової економіки країни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 5(58). С. 522–533. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4468>.

28. Лобза А.В., Чабан Ю.В. Запровадження hr-інжинірингу на сучасному підприємстві як інноваційний шлях розвитку. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С.228-232. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-52>.

29. 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.

30. Бялошицький М. Особливості впровадження hr-інжинірингу на підприємствах косметичної галузі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 366-371. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-50>.

31. Командровська В. Є., Кривицька Н. Ю., Назаренко О. П. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-102>.

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

33. 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>.

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

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

36. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. 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=AFQjC
NffUubq7vLehBHJGRHhyfbCgVItHnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&b
vm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja.

37. Anjali Bansal, Tanvi Panchal, Fauzia Jabeen, Sachin Kumar Mangla, Gurmeet Singh. A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*. 2023. Volume 157, March 2023. Pp. 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>.

38. García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. 11(1) pp. 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03795-8>.

39. Elif Baykal. 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.

40. Sripathi Kalvakolanu, Kdv Prasad. Human resource management digitalization. *International Review*. January, 2023. DOI: 10.5937/intrev2304160K.

41. Гірняк К. М. Формування та розвиток HR-служби в умовах сучасних викликів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17214353>.

42. Довбня С., Письменний Р. Концептуальні засади діджитального підходу в управлінні людським капіталом. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-58>.

43. Дружиніна В., Загорянська О., Куцевол А. HR-менеджменті соціальні гарантії працівників: сучасні виклики та інноваційні рішення. *Економічний простір*. 2025. № 198. С.31-36.

44. Зелінська А. М., Лавриненко С. О., Тарасович Л. В. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 184-190.

45. Кладова О., Зачосова Н. Методичні підходи до формування системи

HRменеджменту як елементу стратегічного та інноваційного управління розвитком організації. *Молодий вчений*. 2024. №5 (129). С. 128-133. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-24>.

46. Карпова О., Кубіцький С. (2025). Використання інноваційних HRтехнологій та кризових практик для підвищення ефективності роботи персоналу в умовах надзвичайних ситуацій. *Collection of Scientific Papers «SCIENTIA»*, (June Amsterdam, Netherland). 2025. № 27. С. 12-21. Retrieved from <https://previous.scientia.report/index.php/archive/article/view/2714>.

47. Комеліна О. В., Гридін Д. О. Проблеми та виклики кадрового менеджменту підприємств у сучасних умовах. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 51-55

48. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. №1(27). С. 204–214. doi: 10.30837/ITSSI.2024.27.204.

49. Москаленко Н., Полетаєв В. Підходи до визначення та вимірювання доданої вартості HR-менеджменту. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С.548-554. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-81>

50. Наконечний К., Єремія Г., Паламарюк М. Системний аудит HRменеджменту (на прикладі суб'єктів ресторанного бізнесу України). *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1(52). С.352-358. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-49>.

51. Олійник І. Стратегії адаптації HR- менеджменту в умовах діджиталізації та штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-114>.

52. Сенишин С. Є., Гірняк К. М. Сучасні тенденції цифровізації в системі HR-менеджменту. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15604367>.

53. Тертична Л., Семенова Д. Діджиталізація в сфері управління персоналом.

Економіка та суспільство. 2025. №73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-81>.

54. Франт Ю. Актуальні тренди управління кадровим потенціалом підприємств: зарубіжний дискурс. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. С. 279-286. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-37>.