

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.
_____Олександр ВЕЛИЧКО
« ____ » _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ HR-СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувач

Тетяна ГОРБ

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: менеджменту і маркетингу

Кафедра: менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я на підготовку кваліфікаційної роботи

Горб Тетяні Миколаївні

1. Тема роботи: «Удосконалення HR-стратегії в системі менеджменту промислового підприємства»

керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,

затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2026 р. № _____.

2. Строк подання здобувачем роботи: 01 червня 2026 року.

3. Вихідні дані до роботи: комплекс даних з відкритих джерел по ТОВ «ДЗБМ», сукупність матеріалів зі статистико-економічної та фінансової звітності суб'єкта підприємницької діяльності, збірник внутрішніх організаційно-правових документів, наявні положення і посадові інструкції, підсумкові дані з опитування та анкетування працівників та\або стейкхолдерів ТОВ «ДЗБМ», набір статистичних даних за основними ринками продукції підприємства, комплекс навчально-методичних та дослідницьких праць і т. ін.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити): 1) дослідити теоретичні основи формування HR-стратегії в системі управління персоналом підприємства; 2) проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»; 3) здійснити оцінку системи управління персоналом та існуючої HR-стратегії підприємства; 4) визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом; 5) розробити пропозиції щодо удосконалення HR-стратегії підприємства; 6) обґрунтувати напрями цифровізації HR-процесів та оцінити ефективність запропонованих організаційних змін.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Структурна діаграма доходів ТОВ «ДЗБМ» за видами діяльності.

2. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДЗБМ».

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення і підтвердження теми роботи, визначення об'єкта дослідження.	Вересень 2025 року	
2	Розроблення та затвердження плану кваліфікаційної роботи. Формування завдання на роботу.	Вересень 2025 року	
3	Робота з інформаційними джерелами у контексті теоретично-методичних ключових засад менеджменту. Написання теоретико-методичного розділу № 1.	Вересень-листопад 2025 року	
4	Аналітичне оцінювання загальноорганізаційної, економічної та управлінської активності підприємства. Написання аналітико-дослідницького розділу № 2.	Грудень 2025 року-лютий 2026 року	
5	Пошук резервів удосконалення процесу менеджменту підприємства. Написання рекомендаційно-проектного розділу № 3.	Березень-квітень 2026 року	
6	Узагальнення висновків та пропозицій по роботі.	Травень 2026 року	
7	Оформлювання тексту бакалаврської роботи та супровідної документації.	Травень 2026 року	
8	Проектування доповіді і презентації основних результатів дослідження.	Травень 2026 року	
9	Моніторинг текстових збігів з метою виявлення параметрів оригінальності кваліфікаційної роботи. Ідентифікація наявності\відсутності академічного плагіату, фабрикації і фальсифікування.	Червень 2026 року	
10	Попередній розгляд роботи на засіданні кафедри.	Червень 2026 р.	
11	Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії.	Червень 2026 р.	

Здобувач

Тетяна ГОРБ

Керівник роботи

Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ HR-СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, роль та значення HR-стратегії в системі управління підприємством	8
1.2. Сучасні підходи та інструменти формування HR-стратегії на промислових підприємствах	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ДЗБМ»	17
2.1. Спеціалізація та ефективність використання ресурсного потенціалу у ТОВ «ДЗБМ»	17
2.2. Організація системи менеджменту персоналу та HR-аналітики на підприємстві	27
2.3. Дослідження стилю управління персоналом та процесу формування кадрового резерву у ТОВ «ДЗБМ»	33
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ДЗБМ»	37
3.1. Формування та впровадження нової стратегічної моделі управління персоналом підприємства	37
3.2. Оцінювання психологічних особливостей управлінської команди та напрями підвищення її ефективності у ТОВ «ДЗБМ»	42
3.3. Стратегія цифровізації HR-процесів та прогноз ефективності організаційних змін у системі менеджменту персоналу ТОВ «ДЗБМ»	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
ДОДАТКИ	63

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки України, особливо в період дії воєнного стану, значно зростає роль ефективного управління персоналом на підприємствах промислового сектору. Воєнні дії спричинили суттєві виклики для підприємств, зокрема нестачу кваліфікованих кадрів, міграцію робочої сили, підвищення рівня невизначеності та необхідність швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У таких умовах особливого значення набуває формування та реалізація ефективної HR-стратегії, спрямованої на збереження трудового потенціалу, підвищення мотивації працівників, розвиток їх професійних компетенцій та забезпечення стабільності функціонування підприємства. Удосконалення HR-стратегії дозволяє підприємствам більш ефективно використовувати людський капітал, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. Саме тому дослідження шляхів удосконалення HR-стратегії в системі менеджменту промислового підприємства є актуальним і має важливе практичне значення для забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах воєнного та післявоєнного відновлення економіки.

Крім того, в умовах воєнної нестабільності підприємства змушені працювати в середовищі підвищених ризиків, що потребує від системи управління персоналом більшої гнучкості та стратегічного підходу. HR-стратегія стає важливим інструментом забезпечення безперервності виробничих процесів, адаптації працівників до нових умов праці, підтримки їх психологічної стійкості та формування ефективної системи мотивації. Для промислових підприємств особливе значення має збереження ключових фахівців, підвищення їх кваліфікації та створення умов для розвитку професійних компетенцій, що дозволяє підтримувати стабільність виробничої діяльності навіть в умовах значних економічних та соціальних викликів.

Водночас сучасні тенденції розвитку менеджменту передбачають активне впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом. Цифровізація HR-процесів сприяє підвищенню ефективності кадрового планування, автоматизації рекрутингу, розвитку систем оцінювання та навчання персоналу. Для

промислових підприємств це відкриває можливості більш раціонального використання трудових ресурсів, скорочення управлінських витрат та підвищення продуктивності праці. У зв'язку з цим дослідження напрямів удосконалення HR-стратегії та впровадження сучасних інструментів управління персоналом на прикладі ТОВ «ДЗБМ» є актуальним і спрямоване на формування ефективної системи управління людським капіталом підприємства [25, 32, 40].

Мета дослідження полягає у розробленні теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо удосконалення HR-стратегії в системі менеджменту промислового підприємства ТОВ «ДЗБМ».

До основних завдань роботи віднесено такі:

- дослідити теоретичні основи формування HR-стратегії в системі управління персоналом підприємства;
- визначити роль HR-стратегії у забезпеченні ефективності діяльності промислового підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічні показники діяльності ТОВ «ДЗБМ»;
- здійснити оцінку системи управління персоналом та існуючої HR-стратегії підприємства;
- визначити основні проблеми та резерви підвищення ефективності управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо удосконалення HR-стратегії підприємства;
- обґрунтувати напрями цифровізації HR-процесів та оцінити ефективність запропонованих організаційних змін.

Об'єкт дослідження - система управління персоналом промислового підприємства ТОВ «ДЗБМ».

Предмет дослідження - теоретичні, методичні та практичні аспекти формування і реалізації HR-стратегії в системі менеджменту підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління персоналом і стратегічного менеджменту, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, аналітичні дані,

фінансова та управлінська звітність ТОВ «ДЗБМ», внутрішні документи підприємства, а також результати власних розрахунків і узагальнень автора.

Практична значущість роботи полягає у розробленні конкретних рекомендацій щодо удосконалення HR-стратегії промислового підприємства, формування ефективної управлінської команди, розвитку кадрового резерву та цифровізації HR-процесів. Реалізація запропонованих заходів може сприяти підвищенню ефективності управління персоналом, покращенню продуктивності праці, зростанню фінансових результатів та зміцненню конкурентних позицій підприємства в умовах воєнного та післявоєнного розвитку економіки України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ HR-СТРАТЕГІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та значення HR-стратегії в системі управління підприємством

У сучасних умовах розвитку економіки управління персоналом перетворюється на один із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності підприємства. Дослідження наукової літератури свідчить, що HR-стратегія розглядається як важливий елемент загальної стратегії організації, спрямований на забезпечення оптимального використання людського капіталу. Вона визначає основні напрями формування, розвитку та використання трудового потенціалу підприємства. Значна увага приділяється питанням узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями підприємства. У працях учених підкреслюється, що ефективна HR-стратегія дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стабільність його функціонування. Важливим аспектом є також формування системи мотивації та розвитку персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Таким чином, HR-стратегія виступає важливим інструментом стратегічного управління підприємством [23, 39].

У наукових дослідженнях HR-стратегія визначається як комплекс довгострокових управлінських рішень, спрямованих на формування ефективної системи управління персоналом. Вона передбачає розроблення комплексу заходів щодо підбору, адаптації, навчання, розвитку та мотивації працівників. Особливу увагу приділяють узгодженню кадрових процесів із загальною стратегією розвитку підприємства. Це дозволяє забезпечити відповідність професійних компетенцій працівників сучасним вимогам виробництва. Дослідники також наголошують на необхідності формування кадрового резерву та розвитку лідерського потенціалу працівників. У сучасних умовах HR-стратегія спрямована не лише на управління трудовими ресурсами, а й на розвиток людського капіталу підприємства. Таким чином, стратегічний підхід до управління персоналом сприяє підвищенню ефективності діяльності організації [1, 18, 37, 40].

Важливим напрямом наукових досліджень є визначення ролі HR-стратегії у забезпеченні довгострокового розвитку підприємства. Більшість науковців розглядає персонал як стратегічний ресурс, від якого значною мірою залежить результативність діяльності організації. Саме тому управління людськими ресурсами повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу. У літературі підкреслюється, що ефективна HR-стратегія сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Вона також дозволяє забезпечити високий рівень залученості працівників до реалізації цілей підприємства. Важливим аспектом є підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Це сприяє підвищенню інноваційного потенціалу підприємства та забезпечує його конкурентні переваги [2, 10, 25, 38].

У сучасних дослідженнях значна увага приділяється інтеграції HR-стратегії в систему стратегічного менеджменту підприємства. Підкреслюється, що управління персоналом повинно бути невід'ємною частиною загальної системи управління організацією. HR-стратегія має забезпечувати підтримку стратегічних цілей підприємства та сприяти їх ефективній реалізації. Вона передбачає формування системи управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання трудових ресурсів. У літературі зазначається, що важливим завданням HR-стратегії є формування ефективної системи мотивації працівників. Це дозволяє підвищити рівень продуктивності праці та зменшити плинність кадрів. У результаті підприємство отримує можливість забезпечити стабільний розвиток та зміцнити свої позиції на ринку [3, 12, 24].

Окрему увагу в наукових працях приділяють впливу HR-стратегії на підвищення ефективності організаційної діяльності. Вважається, що стратегічне управління персоналом сприяє більш раціональному використанню трудових ресурсів. Воно дозволяє підвищити рівень відповідальності працівників за результати своєї діяльності. Дослідники зазначають, що ефективна HR-стратегія сприяє формуванню інноваційного середовища на підприємстві. Це створює умови для впровадження нових технологій та організаційних рішень. Важливим елементом є також розвиток корпоративної культури. Вона сприяє формуванню спільних цінностей та підвищенню рівня командної взаємодії в колективі [4, 15, 22].

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває цифровізація HR-процесів. У наукових дослідженнях підкреслюється, що використання цифрових технологій у сфері управління персоналом дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів. Зокрема, йдеться про автоматизацію рекрутингу, оцінювання персоналу та управління навчанням працівників. Цифрові інструменти дозволяють більш ефективно аналізувати кадрову інформацію та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підвищенню прозорості та оперативності управління персоналом. У результаті підприємство отримує можливість більш ефективно використовувати свій трудовий потенціал. Таким чином, цифровізація HR-процесів є важливим напрямом розвитку сучасної HR-стратегії (табл. 1.1) - [6, 17, 27, 33, 35].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення сутності HR-стратегії в системі управління підприємством

Підхід	Сутність HR-стратегії	Основні характеристики
Стратегічний	HR-стратегія розглядається як складова загальної стратегії підприємства	Орієнтація на довгострокові цілі, інтеграція з корпоративною стратегією
Ресурсний	Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства	Формування та розвиток людського капіталу
Управлінський	HR-стратегія як система управлінських рішень у сфері персоналу	Планування, підбір, розвиток та мотивація працівників
Інноваційний	Орієнтація на розвиток компетенцій та інноваційного потенціалу працівників	Навчання персоналу, розвиток творчого потенціалу
Цифровий	Використання сучасних цифрових технологій у HR-процесах	Автоматизація кадрових процесів, HR-аналітика

Підсумовуючи результати аналізу наукової літератури, можна зазначити, що HR-стратегія відіграє важливу роль у системі менеджменту підприємства.

Вона забезпечує узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями організації. Ефективна HR-стратегія сприяє формуванню професійного, мотивованого та конкурентоспроможного персоналу. Вона також дозволяє підвищити рівень продуктивності праці та забезпечити стабільний розвиток підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція HR-стратегії з інноваційними та цифровими технологіями управління. Це створює додаткові можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Таким чином, удосконалення HR-стратегії є важливим напрямом розвитку системи менеджменту підприємства [7, 19, 28, 30].

Аналіз основних підходів до визначення сутності HR-стратегії свідчить про те, що сучасна система управління персоналом розглядається як важливий елемент стратегічного управління підприємством. Кожен із представлених підходів розкриває окремі аспекти формування та реалізації HR-стратегії. Зокрема, стратегічний підхід підкреслює необхідність узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства, що забезпечує досягнення довгострокових цілей організації. Ресурсний підхід акцентує увагу на ролі персоналу як ключового ресурсу підприємства, який формує його конкурентні переваги. Управлінський підхід визначає HR-стратегію як систему управлінських рішень, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу. Таким чином, кожен підхід доповнює інші та дозволяє більш комплексно розглядати процес управління персоналом у сучасних умовах [9, 12, 36].

Водночас інноваційний та цифровий підходи відображають сучасні тенденції розвитку управління персоналом, пов'язані з необхідністю постійного підвищення професійних компетенцій працівників та впровадження цифрових технологій у кадрові процеси. Використання інноваційних методів навчання та розвитку персоналу сприяє формуванню творчого потенціалу працівників і підвищує їх здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Цифровізація HR-процесів забезпечує автоматизацію кадрових процедур, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє більш раціональному використанню трудових ресурсів. Отже, поєднання різних підходів до формування HR-

стратегії дозволяє створити ефективну систему управління персоналом, що сприятиме підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку [9, 16, 21].

1.2. Сучасні підходи та інструменти формування HR-стратегії на промислових підприємствах

У сучасних умовах розвитку промислових підприємств формування ефективної HR-стратегії є одним із ключових чинників забезпечення їх стабільного функціонування та конкурентоспроможності. Наукові дослідження свідчать, що управління персоналом поступово трансформується з адміністративної функції у стратегічний напрям управлінської діяльності. У зв'язку з цим зростає необхідність застосування сучасних підходів до формування HR-стратегії, які враховують як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього середовища. Значна увага приділяється інтеграції HR-стратегії з корпоративною та виробничою стратегіями підприємства. Це дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень у сфері персоналу з довгостроковими цілями організації. У наукових джерелах підкреслюється, що ефективна HR-стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною до змін у соціально-економічному середовищі. Таким чином, застосування сучасних підходів до формування HR-стратегії сприяє підвищенню ефективності діяльності промислових підприємств [5, 23, 32].

Одним із найбільш поширених сучасних підходів є стратегічний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає у забезпеченні тісного взаємозв'язку між цілями розвитку підприємства та кадровою політикою. У межах цього підходу управління персоналом розглядається як важливий інструмент досягнення стратегічних цілей організації. Наукові дослідження наголошують на необхідності планування кадрових потреб підприємства на довгострокову перспективу. Це передбачає прогнозування потреби в персоналі, розвиток професійних компетенцій працівників та формування кадрового резерву. Особливу роль відіграє формування системи стратегічного планування у сфері управління

персоналом. У результаті реалізації стратегічного підходу підприємство отримує можливість ефективно використовувати свій трудовий потенціал [18, 23, 31].

У сучасній науковій літературі також значна увага приділяється компетентнісному підходу до формування HR-стратегії. Його сутність полягає у визначенні ключових компетенцій, необхідних для ефективної діяльності підприємства, та розвитку цих компетенцій у працівників. Такий підхід дозволяє більш точно визначати вимоги до персоналу та формувати систему професійного розвитку працівників. У дослідженнях зазначається, що розвиток компетенцій сприяє підвищенню продуктивності праці та інноваційного потенціалу підприємства. Компетентнісний підхід передбачає використання сучасних методів оцінювання персоналу, таких як оцінка результативності діяльності, атестація та аналіз професійних навичок. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони персоналу і сформувати ефективну систему його розвитку. У результаті підприємство отримує можливість підвищити якість управління людськими ресурсами [6, 20, 36].

Ще одним важливим напрямом сучасних досліджень є використання процесного підходу до формування HR-стратегії. У межах цього підходу управління персоналом розглядається як система взаємопов'язаних процесів, що охоплюють підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію працівників. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність організації кадрових процесів та забезпечити їх узгодженість із загальною системою управління підприємством. У наукових роботах підкреслюється, що процесний підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень. Він також дозволяє оптимізувати витрати на управління персоналом. Важливим елементом цього підходу є регламентація основних HR-процесів. У результаті підприємство отримує більш ефективну систему управління трудовими ресурсами [6, 23, 33].

Сучасні дослідження також акцентують увагу на важливості використання інноваційних інструментів у процесі формування HR-стратегії. До таких інструментів належать сучасні методи навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та формування системи мотивації працівників. Важливе значення має

використання програм професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу. У наукових джерелах зазначається, що інноваційні підходи сприяють формуванню творчого потенціалу працівників. Це створює сприятливі умови для впровадження нових технологій та підвищення ефективності виробничих процесів. Крім того, розвиток інноваційної культури сприяє підвищенню рівня залученості працівників до реалізації стратегічних цілей підприємства. Таким чином, інноваційні інструменти відіграють важливу роль у формуванні сучасної HR-стратегії [29, 35].

У сучасних умовах розвитку економіки особливого значення набуває цифровізація процесів управління персоналом. У наукових дослідженнях підкреслюється, що використання цифрових технологій дозволяє значно підвищити ефективність HR-процесів. Зокрема, мова йде про використання спеціалізованих інформаційних систем для управління персоналом, електронних платформ для рекрутингу та систем дистанційного навчання працівників. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати значну частину кадрових процедур. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень. Крім того, використання HR-аналітики дозволяє здійснювати більш глибокий аналіз кадрових показників. У результаті підприємство отримує можливість більш ефективно управляти людськими ресурсами [13, 29, 38].

Підсумовуючи результати аналізу наукової літератури, можна зазначити, що сучасні підходи до формування HR-стратегії на промислових підприємствах базуються на поєднанні стратегічного, компетентнісного, процесного та інноваційного підходів. Використання цих підходів дозволяє забезпечити ефективне управління персоналом та підвищити результативність діяльності підприємства. Важливу роль відіграє впровадження сучасних інструментів управління персоналом, зокрема цифрових технологій та систем HR-аналітики. Це сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів та оптимізації управлінських витрат. У сучасних умовах особливого значення набуває здатність HR-стратегії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, застосування сучасних підходів та інструментів формування HR-стратегії є важливою умовою забезпечення сталого розвитку промислових підприємств (додаток А) - [12, 16, 25, 40].

Аналіз сучасних підходів до формування HR-стратегії на промислових підприємствах свідчить про те, що ефективне управління персоналом потребує комплексного та системного підходу. Представлені в таблиці підходи відображають різні аспекти організації управління людськими ресурсами та доповнюють один одного. Зокрема, стратегічний підхід забезпечує узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства та сприяє формуванню ефективної системи планування потреб у персоналі. Компетентнісний підхід орієнтований на розвиток професійних знань, навичок та здібностей працівників, що дозволяє підвищити їх продуктивність та адаптивність до змін у зовнішньому середовищі. Процесний підхід, у свою чергу, забезпечує впорядкування та оптимізацію основних HR-процесів на підприємстві. Таким чином, поєднання зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності управління персоналом та покращенню організаційної діяльності підприємства [4, 6, 27, 34].

Водночас важливу роль у формуванні сучасної HR-стратегії відіграють інноваційний та цифровий підходи, які відповідають сучасним тенденціям розвитку менеджменту. Використання інноваційних методів розвитку персоналу, зокрема корпоративного навчання та формування ефективної корпоративної культури, сприяє підвищенню рівня мотивації працівників і розвитку їх творчого потенціалу. Цифровізація HR-процесів дозволяє автоматизувати значну частину кадрових процедур, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити більш якісний аналіз кадрової інформації. Застосування сучасних HRM-систем, HR-аналітики та онлайн-інструментів рекрутингу створює додаткові можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Отже, використання сучасних підходів та інструментів формування HR-стратегії є важливою передумовою забезпечення сталого розвитку промислових підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності [11, 15, 26].

Отже, впровадження сучасних підходів до формування HR-стратегії сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства та забезпечує більш раціональну організацію кадрових процесів. Комплексне поєднання стратегічного планування, розвитку компетенцій працівників, оптимізації HR-процесів та використання інноваційних і цифрових інструментів

дозволяє сформувати ефективну систему управління персоналом. Такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції саме ефективна HR-стратегія стає важливим фактором забезпечення стабільного розвитку промислових підприємств і підвищення їх адаптивності до змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ДЗБМ»

2.1. Спеціалізація та ефективність використання ресурсного потенціалу у ТОВ «ДЗБМ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») є підприємством виробничого сектору, що здійснює діяльність у сфері виготовлення будівельних матеріалів. Підприємство зареєстроване 7 грудня 2006 року та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Станом на 6 березня 2026 року, відповідно до даних Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, повна офіційна назва підприємства - ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів», а англійською мовою - LIMITED LIABILITY COMPANY "DNEPROVSKIY CONSTRUCTION MATERIALS PLANT". Підприємство має код ЄДРПОУ 34775113 та розташоване за адресою: Україна, 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Олександра Оцупа, будинок 16. Керівництво підприємством здійснює директор Шкуро Геннадій Леонідович [41, 42].

Статутний капітал підприємства становить 70416500 гривень, що свідчить про значний масштаб господарської діяльності та наявність необхідної матеріально-фінансової бази для розвитку виробництва. Основним видом економічної діяльності підприємства є виготовлення виробів із бетону для будівництва, що відповідає класифікаційному коду 23.61 за КВЕД. Даний вид діяльності передбачає виробництво різноманітних бетонних конструкцій та елементів, які використовуються у житловому, промисловому та інфраструктурному будівництві. Функціонування підприємства у цій галузі забезпечує формування пропозиції будівельних матеріалів на регіональному ринку та сприяє розвитку будівельної індустрії.

Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює низку додаткових напрямів господарської діяльності, що дозволяє диверсифікувати виробництво

та підвищувати економічну ефективність функціонування. До них належать виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів із випаленої глини, виготовлення вапна та гіпсових сумішей, виробництво бетонних розчинів і сухих будівельних сумішей. Також підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю будівельними матеріалами, надає послуги вантажного автомобільного транспорту, ремонту та технічного обслуговування промислового обладнання, а також послуги з оренди нерухомого майна, транспортних засобів і будівельної техніки. Така багатопрофільність діяльності сприяє розширенню ринкових можливостей підприємства та підвищує його конкурентоспроможність у будівельній галузі [41, 42].

Організаційна структура управління підприємством передбачає наявність керівника, який здійснює загальне управління виробничою, фінансовою та господарською діяльністю товариства. Директор ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» відповідає за стратегічне планування розвитку підприємства, координацію діяльності підрозділів, прийняття управлінських рішень та забезпечення ефективного використання виробничих ресурсів. До його компетенції також належать питання організації виробничих процесів, укладання господарських договорів, управління персоналом і контроль виконання виробничих та фінансових показників. Ефективне керівництво підприємством є важливим фактором стабільного функціонування виробництва та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Функціонування ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» має важливе значення для розвитку будівельної галузі регіону, оскільки підприємство забезпечує виробництво та постачання необхідних будівельних матеріалів для різних видів будівництва. Наявність власних виробничих потужностей, транспортної інфраструктури та широкого спектра господарських операцій створює умови для ефективного задоволення потреб ринку. Крім того, диверсифікація видів діяльності дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища, розширювати ринки збуту та підвищувати рівень конкурен-

тоспроможності. У результаті підприємство виступає важливим суб'єктом господарювання, що сприяє розвитку промислового виробництва та формуванню економічного потенціалу регіону (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Доходи, витрати та фінансовий результат ТОВ «ДЗБМ», тис. грн.

Показник	До введення воєнного стану		Протягом дії воєнного стану		
	2021	2022	2023	2024	2025
Валовий дохід від реалізації продукції	176483	155303	155266	94125	63694
Валові витрати підприємства	170794	150017	151980	97138	61656
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	5689	3286	3286	-3013	2038
Рівень рентабельності діяльності, %	3,33	2,18	2,16	-3,10	3,31

Перш за все, аналіз динаміки доходів ТОВ «ДЗБМ» показує значне зниження валового доходу протягом 2023-2025 років порівняно з періодом до введення воєнного стану. Найбільше падіння доходів відбулося у 2024 році, коли валовий дохід скоротився майже вдвічі порівняно з 2021 роком. Це свідчить про істотний вплив зовнішніх умов, зокрема економічної нестабільності та воєнного стану, на основну діяльність підприємства. Попри зниження доходів, деякі види діяльності, такі як надання в оренду нерухомого майна та техніки, продемонстрували зростання своєї частки у структурі доходів. Це може свідчити про переорієнтацію підприємства на більш стабільні джерела доходу. Таким чином, загальна структура доходів зазнала помітних змін, що потребує адаптації стратегії управління фінансами.

Другий аспект, який варто відзначити, - це динаміка витрат підприємства, яка значною мірою відображає зміни у доходах. Валові витрати протягом 2023-2025 років залишалися високими і у 2024 році навіть перевищили доходи, що призвело до чистого збитку підприємства. Таке перевищення витрат над доходами негативно вплинуло на рівень рентабельності, який у 2024 році став від'ємним (-3,10%). Водночас у 2025 році підприємство змогло відновити прибутковість, хоча рівень рентабельності залишився невисоким (3,31%). Це свідчить про те, що ефективне управління витратами є критично важливим для фінансової стабільності ТОВ «ДЗБМ». Відновлення позитивного фінансового результату також вказує на певну адаптацію підприємства до нових економічних умов (рис. 2.1).

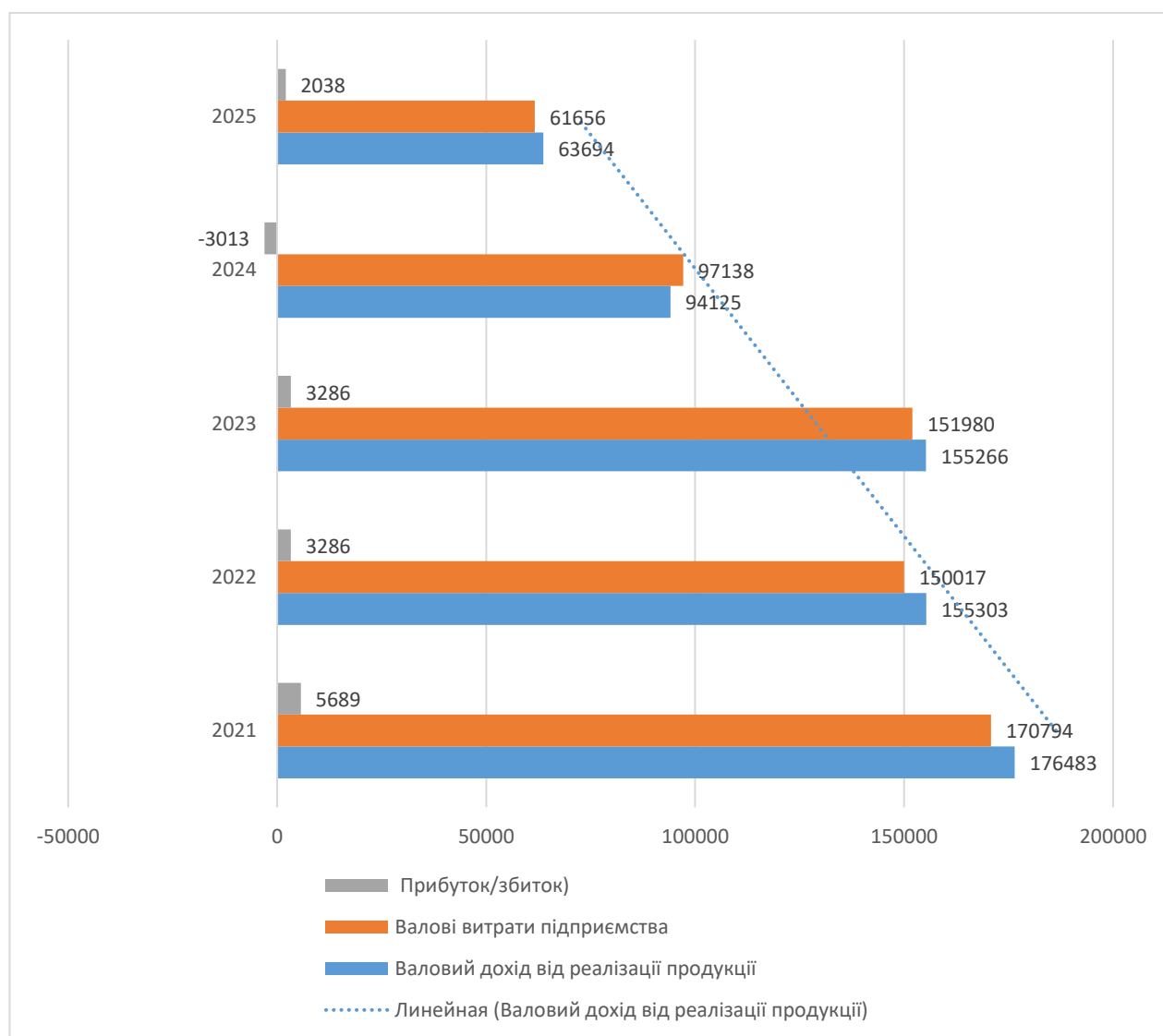


Рис. 2.1. Динаміка економічних показників діяльності ТОВ «ДЗБМ» у 2021-2025 рр.

Третій висновок стосується загальної фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства. Незважаючи на зниження доходів у період воєнного стану, підприємство змогло частково стабілізувати свою діяльність і навіть досягти позитивного фінансового результату у 2025 році. Проте рівень рентабельності залишається досить низьким, що свідчить про обмежену ефективність використання ресурсів. Це підкреслює необхідність удосконалення фінансового планування, оптимізації витрат та диверсифікації джерел доходів. Також важливим є моніторинг ринкових умов та прогнозування можливих ризиків, щоб уникати збитків у майбутньому. У підсумку, підприємство демонструє адаптивність, але потребує стратегічних управлінських рішень для підвищення фінансової стійкості.

Загалом аналіз фінансових показників ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 роки свідчить про значний вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства та потребу у гнучкому управлінні ресурсами. Незважаючи на тимчасові втрати прибутку та падіння рентабельності у період воєнного стану, підприємство змогло відновити фінансовий результат у 2025 році, що демонструє його адаптивність. Водночас висока частка витрат відносно доходів підкреслює необхідність удосконалення контролю за витратами та підвищення ефективності використання наявних ресурсів. Диверсифікація доходів, зокрема розвиток орендних послуг, показує позитивну тенденцію до стабілізації фінансових потоків. Для забезпечення сталого розвитку важливим є стратегічне планування, прогнозування ризиків та підвищення рентабельності всіх видів діяльності. Таким чином, підприємство має потенціал для фінансового зміцнення, якщо продовжить адаптацію та оптимізацію управлінських процесів.

Перш за все, аналіз динаміки активів ТОВ «ДЗБМ» показує відносну стабільність загальної вартості підприємства протягом 2021-2025 років. Незважаючи на коливання ринкових умов та економічну нестабільність, загальна вартість активів залишалася на рівні понад 213 тис. тис. грн, з поступовим зростанням у 2025 році до 233 286 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати основні засоби та ресурсну базу навіть у період воєнного стану.

Така стабільність активів забезпечує фундамент для подальшого розвитку і виконання виробничих та фінансових планів. Водночас спостерігається певна зміна структури фінансування активів, що вимагає уваги до ефективності використання власного капіталу та залучених ресурсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Активи, зобов'язання та власний капітал ТОВ «ДЗБМ», тис. грн.

Показник	До введення воєнного стану		Протягом дії воєнного стану		
	2021	2022	2023	2024	2025
Загальна вартість активів	217283	224231	224461	213619	233286
Загальна сума зобов'язань	31975	33234	29512	10949	28578
Власний капітал	185308	190997	194949	202670	204708

Другий аспект аналізу стосується зобов'язань і власного капіталу підприємства. Протягом періоду 2021-2025 років ТОВ «ДЗБМ» демонструє стійке зростання власного капіталу, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності та підвищення стійкості до зовнішніх ризиків. При цьому загальна сума зобов'язань залишалася відносно невисокою, навіть знизившись у 2024 році до 10 949 тис. грн, що зменшило фінансове навантаження на підприємство. Така структура балансу, із переважанням власного капіталу над зобов'язаннями, дозволяє ТОВ «ДЗБМ» зберігати фінансову стабільність і забезпечує резерви для інвестицій у розвиток та модернізацію виробництва. Це підкреслює здатність підприємства ефективно управляти фінансовими ресурсами та адаптуватися до змінних економічних умов (рис. 2.2).

Загалом, аналіз активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «ДЗБМ» свідчить про фінансову стабільність підприємства протягом 2021–2025 років. Незважаючи на економічні та воєнні виклики, власний капітал демонструє стійке зростання, а сума зобов'язань залишається відносно невисокою, що забезпечує фінансову незалежність і знижує ризики неплатоспроможності. Така структура

балансу дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну операційну діяльність, а й планувати інвестиції та модернізацію виробництва. Крім того, переважання власного капіталу над залученими ресурсами створює основу для гнучкого реагування на зміни ринкових умов і адаптації до зовнішніх ризиків. У підсумку, підприємство має надійний фінансовий фундамент для забезпечення сталого розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів у майбутньому.

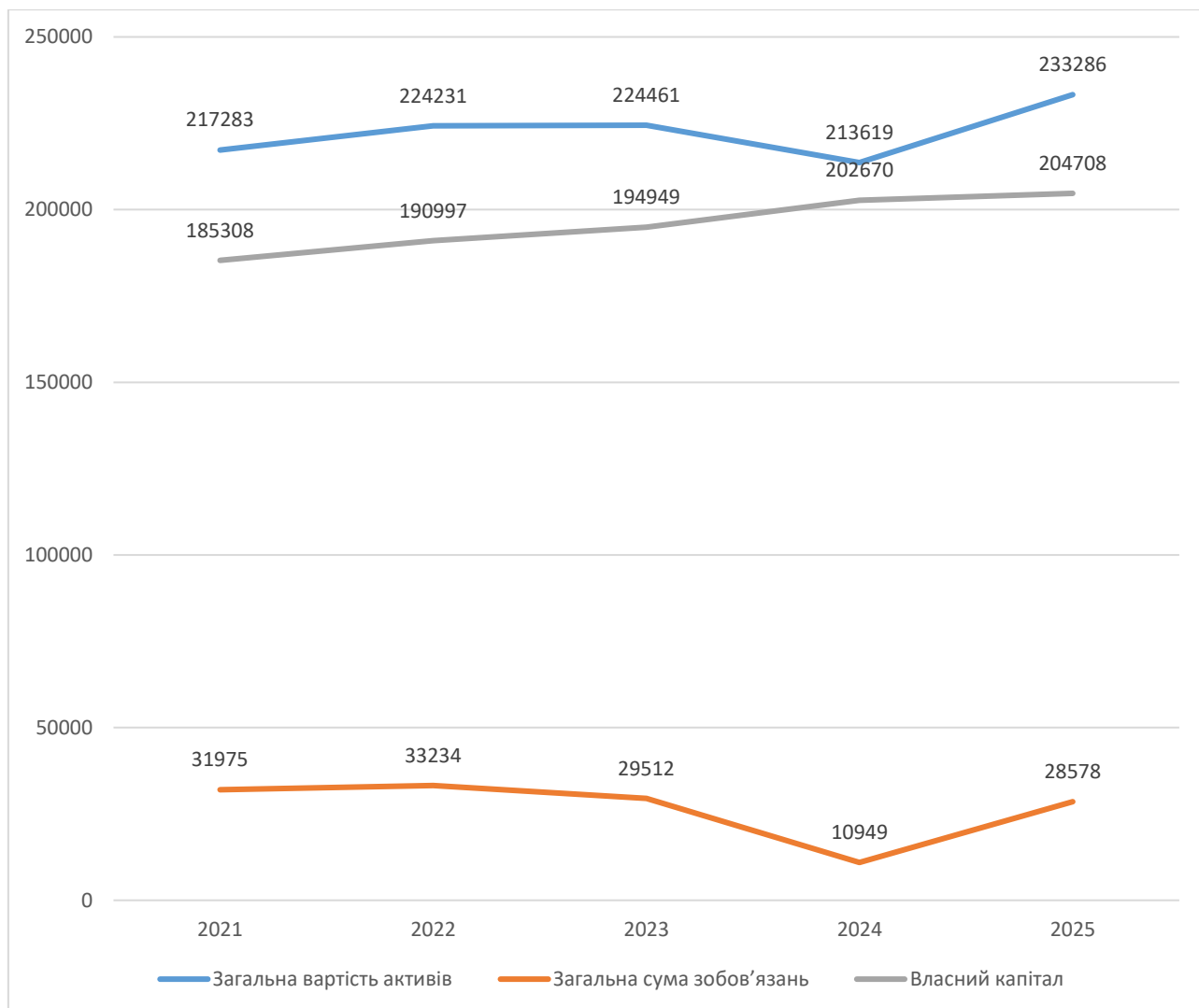


Рис. 2.2. Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу ТОВ «ДЗБМ» у 2021-2025 рр.

Аналіз динаміки валових доходів ТОВ «ДЗБМ» показує, що основний вид діяльності (виготовлення виробів із бетону) залишається провідним джерелом доходу підприємства протягом 2021-2025 років. Проте спостерігається значне

зниження доходів у 2024–2025 роках порівняно з попередніми періодами, що відображає вплив економічної нестабільності та воєнного стану. Це падіння доходів потребує підвищеної уваги до оптимізації виробничих процесів і пошуку шляхів зменшення витрат для збереження прибутковості. Незважаючи на це, основна діяльність залишається ключовим напрямком для підтримки фінансової стабільності підприємства. Динаміка доходів також свідчить про необхідність диверсифікації джерел доходу для зниження ризиків (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка валових доходів ТОВ «ДЗБМ» за видами діяльності, тис. грн.

Вид діяльності	До введення воєнного стану		Протягом дії воєнного стану		
	2021	2022	2023	2024	2025
Основний вид діяльності: виготовлення виробів із бетону (КВЕД 23.61)	145000	128000	125000	78000	52000
Виробництво цегли, черепиці та інших виробів із глини	8000	7000	7500	4800	4000
Виробництво вапна та гіпсових сумішей	5000	4800	5000	3200	2500
Виробництво бетонних розчинів і сухих сумішей	6000	5800	6000	4200	3000
Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	8000	9000	9000	5000	3500
Надання послуг транспорту та технічного обслуговування	4000	3800	4000	2700	2000
Надання в оренду нерухомого майна та техніки	7483	7943	8761	10225	8694
Валовий дохід від реалізації продукції (усього)	176483	155303	155266	94125	63694

Другий аспект стосується другорядних видів діяльності підприємства, таких як виробництво цегли, черепиці, вапна та бетонних розчинів. Ці напрямки показують стабільні, але невеликі доходи протягом всього аналізованого періоду. Хоча їхня частка у валовому доході менша порівняно з основним видом діяльності, вони виконують роль додаткового стабілізуючого джерела фінансових надходжень. Водночас доходи від цих видів діяльності також мають тенденцію до зниження у 2024-2025 роках, що підкреслює загальний негативний вплив зовнішніх економічних факторів. Підприємству слід розглядати можливості модернізації виробництва та підвищення ефективності цих сегментів для підтримки загальної прибутковості (рис. 2.3).

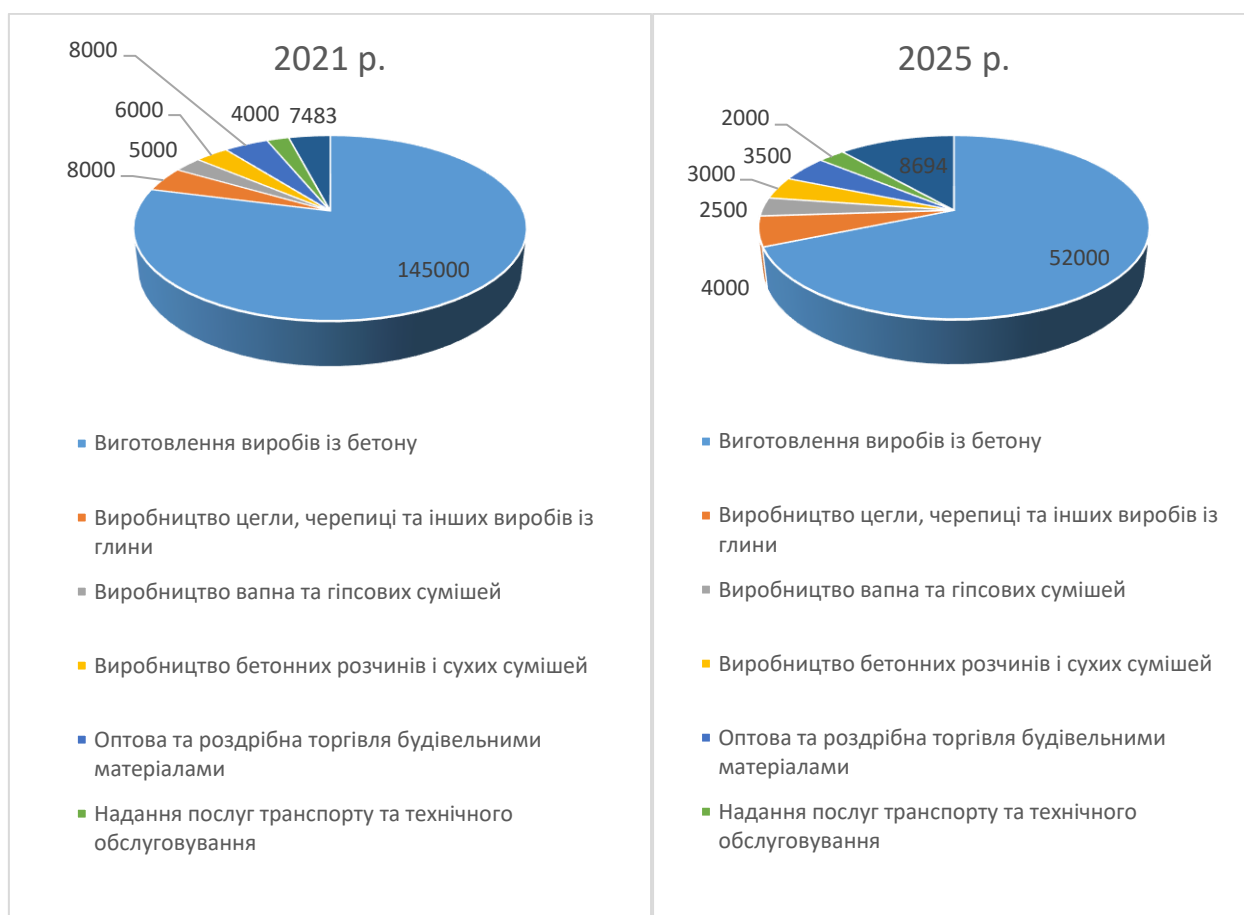


Рис. 2.3. Структурна діаграма доходів ТОВ «ДЗБМ» за видами діяльності, тис. грн.

Діяльність, пов'язана з торгівлею, транспортом та наданням послуг оренди, демонструє різні тенденції. Доходи від надання в оренду нерухомого майна та техніки мають стабільне зростання, навіть у період воєнного стану, досягаючи максимуму у 2024 році. Це свідчить про перспективність даного напрямку як більш стабільного джерела доходів, яке допомагає компенсувати зниження основних виробничих доходів. Навпаки, доходи від оптової та роздрібної торгівлі будівельними матеріалами і надання транспортних послуг демонструють помірне зниження, що вказує на потребу оптимізації цих напрямків і активного пошуку нових клієнтів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Спеціалізація ТОВ «ДЗБМ» у період 2021-2025 рр., %

Вид діяльності	2021	2022	2023	2024	2025
Основний вид діяльності: виготовлення виробів із бетону (КВЕД 23.61)	82,1	80,5	80,5	82,9	81,7
Виробництво цегли, черепиці та інших виробів із глини	4,6	4,5	4,8	5,1	6,3
Виробництво вапна та гіпсових сумішей	2,9	3,2	3,4	3,4	3,9
Виробництво бетонних розчинів і сухих сумішей	3,4	3,7	4,0	4,5	4,7
Оптова та роздрібна торгівля будівельними матеріалами	5,1	5,8	5,8	5,3	5,5
Надання послуг транспорту та технічного обслуговування	2,3	2,5	2,6	2,9	3,1
Надання в оренду нерухомого майна та техніки	4,2	5,1	5,6	10,9	13,6
Валовий дохід від реалізації продукції	100	100	100	100	100

Загалом, структура валових доходів ТОВ «ДЗБМ» у 2021-2025 роках демонструє явну концентрацію на основному виробництві з одночасною стабілізацією другорядних і сервісних джерел доходів. Підприємство має потенціал для підвищення фінансової стійкості за рахунок розвитку орендних послуг і модернізації виробничих напрямків. Аналіз показує, що зниження доходів у 2024-2025 роках

потребує стратегічного планування та диверсифікації діяльності для зниження ризиків. У майбутньому підприємству важливо поєднувати ефективне управління основним виробництвом з розвитком стабільних джерел доходів, що сприятиме підтримці фінансової стабільності та рентабельності.

2.2. Організація системи менеджменту персоналу та HR-аналітики на підприємстві

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником стабільності та розвитку промислового підприємства. У сучасних умовах воєнного стану та економічної нестабільності роль HR-системи значно зростає, оскільки вона дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, підтримувати мотивацію працівників та підвищувати продуктивність. На ТОВ «ДЗБМ» менеджмент персоналу спрямований на забезпечення безперебійного виробничого процесу, збалансованого розподілу навантажень, а також на стратегічне планування чисельності та структури працівників відповідно до потреб підприємства.

Система управління персоналом на підприємстві включає основні підсистеми: планування чисельності та структури працівників, мотивацію та компенсацію, підбір і розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи, а також ведення HR-аналітики для прийняття управлінських рішень. HR-аналітика дозволяє на основі статистичних даних та ключових показників (KPI) оцінювати продуктивність праці, ефективність фонду оплати праці та співвідношення витрат на персонал до доходів підприємства. Це особливо актуально для промислових підприємств, де вартість праці та продуктивність безпосередньо впливають на фінансовий результат.

Так, у таблиці 2.5 наведено дані щодо чисельності персоналу, середньої заробітної плати та продуктивності праці на ТОВ «ДЗБМ» за останні п'ять років. Дані демонструють тенденції оптимізації чисельності та зростання доходу на одного працівника, що є важливою складовою HR-аналітики для управління персоналом.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання персоналу та продуктивності праці
ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 рр.

Показник	До введення воєнного стану		Протягом дії воєнного стану		
	2021	2022	2023	2024	2025
Середня зарплата до оподаткування, грн.	9640	7747	9287	10344	9275
Кількість працівників, осіб	203	173	160	118	78
Дохід на одного працівника, грн.	869374	897705	970413	797669	816590
Фонд оплати праці, тис. грн.	1960	1340	1486	1219	867
Витрати на одного працівника, грн.	9660	7740	9293	10333	11115
Співвідношення доходу до фонду зарплати, рази	444	670	653	654	941

Аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 роки свідчить про суттєві зміни у структурі трудових ресурсів підприємства. Кількість працівників поступово скорочувалася з 203 осіб до 78 осіб у 2025 році, що пов'язано із впливом зовнішніх економічних та воєнних факторів. Попри зменшення чисельності персоналу, середня зарплата коливалася, досягаючи максимуму у 2024 році (10344 грн), що свідчить про прагнення підприємства зберегти мотивацію ключових працівників. Ця динаміка вказує на необхідність оптимізації трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці при зменшеній чисельності персоналу (рис. 2.4).

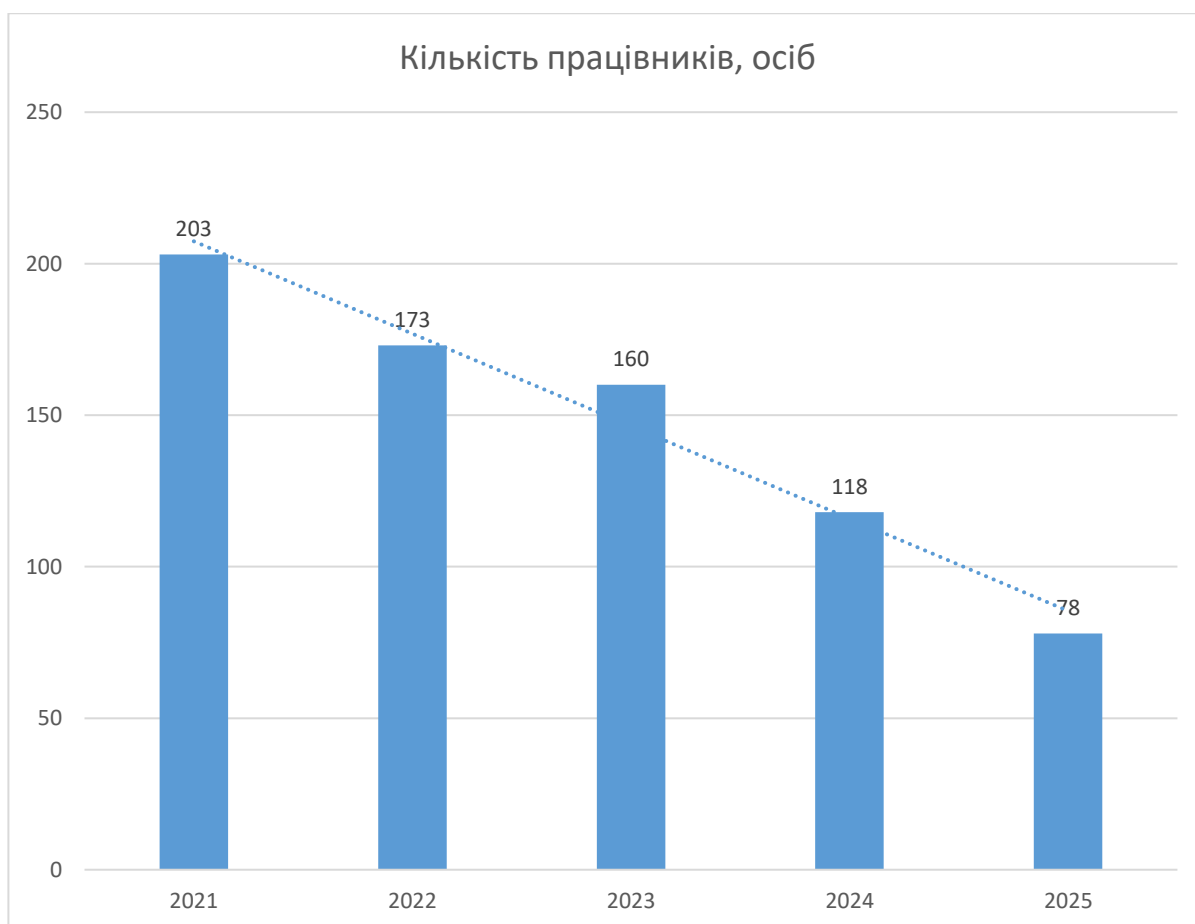


Рис. 2.4. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «ДЗБМ»

Дохід на одного працівника та витрати на одного працівника демонструють важливі тенденції щодо продуктивності та ефективності використання персоналу. Дохід на одного працівника зростав до 970413 грн у 2023 році, а в наступні роки залишався на рівні понад 800000 грн, незважаючи на скорочення чисельності персоналу. Витрати на одного працівника також зростали і у 2025 році досягли 11115 грн, що свідчить про збільшення навантаження на кожного працівника. Такі показники підкреслюють потребу у збалансуванні трудового навантаження та контролю за фондами оплати праці.

Співвідношення доходу до фонду оплати праці вказує на підвищення ефективності використання персоналу у період 2021-2025 років. Якщо у 2021 році цей показник становив 444 рази, то у 2025 році він зріс до 941 рази, що відображає значне підвищення продуктивності праці на одного працівника. Це зростання свідчить про ефективне управління трудовими ресурсами та оптимізацію витрат

на оплату праці, незважаючи на складні зовнішні умови. У цілому, підприємство демонструє адаптивність у використанні персоналу, водночас потребує стратегічного планування для підтримки високої продуктивності та мотивації працівників у майбутньому.

Загалом, аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «ДЗБМ» свідчить про суттєву оптимізацію трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці у період 2021-2025 років. Скорочення чисельності працівників супроводжувалося зростанням доходу на одного працівника та підвищенням співвідношення доходу до фонду оплати праці, що вказує на більш ефективне використання наявного персоналу. Водночас збільшення витрат на одного працівника підкреслює необхідність контролю за фондами заробітної плати та раціонального розподілу трудових навантажень. Підприємство продемонструвало здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов, зберігаючи при цьому фінансову ефективність. Для подальшого сталого розвитку важливо підтримувати баланс між продуктивністю, мотивацією працівників та оптимізацією витрат на оплату праці. Таким чином, ТОВ «ДЗБМ» має потенціал для подальшого підвищення ефективності управління персоналом і забезпечення стабільного фінансового результату.

Одним із ключових завдань HR-аналітики є оцінка рівня продуктивності та рентабельності використання персоналу. На ТОВ «ДЗБМ» для цього використовують такі показники, як співвідношення доходу до фонду заробітної плати, витрати на одного працівника, а також динаміку змін чисельності персоналу. Таблиця 2 демонструє умовні показники ефективності HR-аналітики, які можуть слугувати базою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат і планування чисельності персоналу.

Результати HR-аналітики дозволяють керівництву ТОВ «ДЗБМ» приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на оптимізацію чисельності та структури персоналу, підвищення продуктивності та контроль витрат на оплату праці. Запровадження системи HR-аналітики також дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, наприклад, високий рівень плинності або недовикористання трудових ресурсів, та розробляти заходи щодо їх усунення. У результаті

підприємство отримує більш прозору, контрольовану та прогнозовану систему управління персоналом, що сприяє підвищенню загальної ефективності виробництва та фінансової стабільності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники HR-аналітики у ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	8
Плинність персоналу, %	5	7	10	15	20
Кількість вакансій на кінець року	5	8	10	12	15

Аналіз результатів HR-аналітики на ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 роки показує поступове погіршення стабільності трудового колективу, що проявляється у зростанні плинності персоналу з 5% у 2021 році до 20% у 2025 році. Одночасно збільшується кількість вакансій на кінець року, що свідчить про труднощі у підборі та утриманні кваліфікованих працівників. Незмінна середня тривалість робочого дня (8 годин) демонструє стабільність робочого часу, проте підвищене навантаження на зменшену чисельність персоналу може негативно впливати на продуктивність. Ці тенденції підкреслюють необхідність впровадження ефективних заходів мотивації та утримання персоналу, оптимізації процесу підбору кадрів та розвитку системи HR-аналітики для своєчасного реагування на ризики нестачі персоналу. У цілому, підприємство потребує стратегічного підходу до управління людськими ресурсами для забезпечення стабільності та ефективності виробничих процесів.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ДЗБМ» показує, що підприємство має чітко структуровану організацію підсистем, які забезпечують комплексне управління трудовими ресурсами. Кожна підсистема відповідає за конкретний напрямок діяльності: планування чисельності та структури працівників, мотивацію та компенсацію, підбір і розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи та ведення HR-аналітики. Призначення відповідальних посадових осіб за

кожну підсистему дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності, що сприяє ефективному виконанню завдань та своєчасному прийняттю управлінських рішень. Така організаційна структура підвищує прозорість процесів управління персоналом і забезпечує контроль над використанням трудових ресурсів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Система управління персоналом у ТОВ «ДЗБМ»

Підсистема управління персоналом	Основні функції	Відповідальна посадова особа
Планування чисельності та структури працівників	Формування штатного розпису, планування чисельності та структури працівників, прогнозування потреб у персоналі	Директор з персоналу
Мотивація та компенсація	Розробка системи заробітної плати, премій та бонусів, управління соціальними пільгами, підтримка мотивації працівників	Планово-фінансовий відділ
Підбір і розвиток персоналу	Пошук та відбір кандидатів, організація навчання та підвищення кваліфікації, планування кар'єрного розвитку	Директор з персоналу
Оцінка ефективності роботи	Проведення оцінки продуктивності праці, моніторинг KPI, формування звітів щодо ефективності персоналу	Керівник відділу HR-аналітики
HR-аналітика та звітність	Збір та аналіз статистичних даних, підготовка аналітичних звітів для управлінських рішень, контроль співвідношення витрат на персонал та доходів	

Водночас аналіз показує, що підсистеми HR-аналітики та оцінки ефективності роботи тісно взаємопов'язані і відіграють ключову роль у стратегічному управлінні персоналом. Збір, аналіз та підготовка аналітичних звітів дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації чисельності працівників, мотиваційних заходів та розподілу ресурсів. Крім того, інтеграція планування, мотивації та розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Загалом, організація системи управління

персоналом у ТОВ «ДЗБМ» є структурованою та ефективною, забезпечує контроль і прогнозування ключових показників діяльності та підтримує стабільний розвиток підприємства навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.3. Дослідження стилю управління персоналом та процесу формування кадрового резерву у ТОВ «ДЗБМ»

Дослідження стилю управління персоналом та процесу формування кадрового резерву у ТОВ «ДЗБМ» є надзвичайно важливим для забезпечення ефективної роботи підприємства та його стратегічної стійкості. Аналіз стилю управління дозволяє визначити, які підходи найбільш ефективні для підвищення мотивації, залученості та продуктивності працівників, а також виявити слабкі місця в організаційній культурі. Формування кадрового резерву забезпечує безперервність управлінських процесів та готовність підприємства до оперативного заміщення ключових посад, що особливо актуально в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високих ризиків плинності персоналу. Комплексне дослідження цих аспектів дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку людських ресурсів, планування навчання та кар'єрного росту, а також підвищувати загальну ефективність управління підприємством. У результаті підприємство отримує інструменти для стратегічного управління персоналом, що сприяють стабільності, розвитку та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

У сучасних умовах ефективність діяльності промислового підприємства значною мірою залежить від стилю управління персоналом та наявності кадрового резерву. На ТОВ «ДЗБМ» стиль управління поєднує елементи авторитарного, демократичного та ситуаційного (комбінованого) підходів, що дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та оптимізувати використання трудових ресурсів. Демократичний стиль управління сприяє залученню працівників до прийняття рішень, розвитку ініціативи та

підвищенню мотивації, тоді як ситуаційний підхід забезпечує гнучке використання різних методів управління залежно від конкретної виробничої або організаційної ситуації.

Процес формування кадрового резерву є одним із ключових інструментів забезпечення безперервності управлінських процесів та розвитку підприємства. На ТОВ «ДЗБМ» кадровий резерв формують за результатами оцінки потенціалу працівників, їхньої кваліфікації, досвіду та лідерських якостей. Для цього використовуються такі інструменти, як внутрішнє оцінювання, тестування на професійні та управлінські компетенції, а також проведення інтерв'ю з керівниками структурних підрозділів. Результати цих оцінок дозволяють виявити працівників із високим потенціалом для просування на керівні посади та включити їх до кадрового резерву (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка стилю управління персоналом у структурних підрозділах ТОВ «ДЗБМ»

Підрозділ	Стиль управління	Рівень залученості працівників, %	Рівень мотивації, балів (1-10)	Кількість керівників у резерві
Виробництво бетонних виробів	Авторитарний	65	7	2
Виробництво цегли та черепиці	Ситуаційний	84	9	1
Логістика та транспорт	Демократичний	72	7	1
Планово-фінансовий відділ	Ситуаційний	82	8	1
Відділ збуту	Демократичний	80	8	2
Відділ охорони праці	Авторитарний	68	6	1

Аналіз таблиці 2.8 показує, що стиль управління значно впливає на рівень залученості та мотивації працівників у структурних підрозділах ТОВ «ДЗБМ». Підрозділи із ситуаційним стилем управління (виробництво цегли та черепиці, планово-фінансовий відділ) демонструють найвищі показники залученості (82-84%) та мотивації (8-9 балів), що свідчить про ефективність гнучкого підходу,

здатного адаптувати методи керівництва до конкретних умов і завдань. Демократичний стиль у відділі збуту та логістиці також підтримує високий рівень мотивації (7-8 балів) і залученості (72-80%), але трохи поступається ситуативному у підрозділах із динамічними виробничими процесами.

Підрозділи з авторитарним стилем управління (виробництво бетонних виробів та відділ охорони праці) мають найнижчі показники залученості та мотивації (65-68% і 6-7 балів), що вказує на обмеження ініціативи працівників та зниження їх активності. Це підкреслює важливість впровадження більш гнучких або комбінованих стилів управління у таких підрозділах для підвищення ефективності та розвитку кадрового резерву. Загалом, результати таблиці демонструють необхідність адаптації стилю керівництва до особливостей кожного підрозділу для забезпечення оптимальної мотивації та залученості персоналу.

Таблиця 2.9

Формування кадрового резерву ТОВ «ДЗБМ»

Позиція	Кількість працівників у резерві	Потенціал лідерських якостей, балів (1-10)	Готовність до призначення, %	План навчання та розвитку
Начальник виробничого відділу	2	9	80	Курси управління виробництвом
Менеджер з логістики	1	8	70	Семінари з оптимізації логістики
Фінансовий аналітик	1	8	75	Професійне підвищення кваліфікації
Керівник відділу збуту	2	9	85	Тренінги з управління продажами
Директор з персоналу	1	8	80	Курси з управління персоналом

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що ТОВ «ДЗБМ» системно підходить до формування кадрового резерву, визначаючи ключові позиції та оцінюючи потенціал лідерських якостей працівників. Найвищий потенціал (9 балів) мають начальник виробничого відділу та керівник відділу збуту, що свідчить про їхню готовність

до управлінських ролей та можливість швидкого заміщення керівних посад у разі потреби. Решта працівників у резерві мають потенціал 8 балів, що забезпечує наявність достатньої кількості кандидатів для заміщення ключових функцій підприємства.

Важливою складовою процесу формування резерву є план навчання та розвитку, який передбачає спеціалізовані курси та тренінги для підвищення кваліфікації та розвитку управлінських компетенцій. Готовність до призначення варіюється від 70% до 85%, що свідчить про необхідність продовження цілеспрямованої підготовки працівників. Такий підхід дозволяє ТОВ «ДЗБМ» підтримувати стабільність управлінської структури, зменшувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, та забезпечувати стратегічну підготовку персоналу для ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОЛІПШЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ТОВ «ДЗБМ»

3.1. Формування та впровадження нової стратегічної моделі управління персоналом підприємства

У сучасних умовах розвитку промислових підприємств ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня організації системи управління персоналом. Для підприємства ТОВ «ДЗБМ», яке функціонує у конкурентному виробничому середовищі, особливо важливим є формування стратегічного підходу до управління трудовими ресурсами. Традиційні методи кадрового адміністрування вже не забезпечують достатньої гнучкості та результативності, тому виникає потреба у розробленні сучасної HR-стратегії, яка буде інтегрована у загальну систему стратегічного менеджменту підприємства.

Формування стратегічної моделі управління персоналом передбачає узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Основною метою такої моделі є забезпечення підприємства висококваліфікованими працівниками, підвищення ефективності використання трудового потенціалу, формування мотиваційного середовища та створення умов для професійного розвитку персоналу. Для ТОВ «ДЗБМ» HR-стратегія повинна підтримувати реалізацію виробничої та інноваційної стратегії підприємства, сприяти зростанню продуктивності праці та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Розроблення нової концепції HR-стратегії передбачає визначення її ключових цілей, принципів та основних напрямів реалізації. При цьому особлива увага приділяється формуванню ефективної системи планування потреби у персоналі, розвитку кадрового потенціалу, підвищенню рівня мотивації працівників та удосконаленню внутрішніх комунікацій. Важливо також забезпечити узгодженість HR-стратегії з іншими функціональними стратегіями підприємства, зокрема виробничою, інноваційною та фінансовою.

Основні цілі HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ» спрямовані на підвищення результативності використання персоналу, розвиток компетенцій працівників та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства. Для досягнення цих цілей необхідно впровадити комплекс заходів, які охоплюють підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі та напрями реалізації нової HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ»

Стратегічна ціль	Основні напрями реалізації	Очікуваний результат
Забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом	Удосконалення системи підбору кадрів, співпраця з навчальними закладами, формування кадрового резерву	Скорочення дефіциту кваліфікованих кадрів
Підвищення продуктивності праці	Впровадження системи КРІ, оптимізація організації праці, цифровізація HR-процесів	Зростання продуктивності праці на 10-12 %
Розвиток професійних компетенцій персоналу	Організація корпоративного навчання, підвищення кваліфікації, наставництво	Підвищення рівня професійної підготовки працівників
Підвищення мотивації та залученості персоналу	Удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання	Зниження плинності кадрів
Формування ефективної корпоративної культури	Розвиток внутрішніх комунікацій, командної роботи, соціальних програм	Покращення соціально-психологічного клімату

Важливою складовою стратегічної моделі управління персоналом є визначення принципів її реалізації. Принципи HR-стратегії формують основу кадрової політики підприємства та визначають підходи до організації роботи з персоналом.

лом. Вони повинні забезпечувати прозорість управлінських рішень, справедливність оцінювання результатів праці та орієнтацію на розвиток людського капіталу.

До основних принципів HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ» доцільно віднести принцип стратегічної узгодженості, системності, безперервного розвитку персоналу, мотиваційної спрямованості та соціальної відповідальності. Дотримання цих принципів дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами та забезпечити стабільний розвиток підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні принципи формування та реалізації нової HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ»

Принцип	Характеристика	Практична реалізація
Стратегічна узгодженість	Узгодження HR-стратегії із загальною стратегією підприємства	Участь HR-служби у стратегічному плануванні
Системність управління персоналом	Комплексний підхід до управління кадровими процесами	Інтеграція підбору, навчання, оцінювання та мотивації
Безперервний розвиток персоналу	Постійне підвищення кваліфікації працівників	Організація тренінгів, курсів, програм наставництва
Мотиваційна спрямованість	Стимулювання досягнення високих результатів праці	Впровадження системи преміювання та KPI
Соціальна відповідальність	Забезпечення належних умов праці та соціального захисту	Розвиток соціальних програм підприємства

Реалізація запропонованої стратегічної моделі управління персоналом передбачає поетапне впровадження HR-заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства. Зокрема, планується удосконалення системи пла-

нування потреби у персоналі, впровадження сучасних методів оцінювання результативності працівників, розвиток корпоративної системи навчання та формування кадрового резерву.

Реалізація нової HR-стратегії сприятиме формуванню сучасної системи управління людським капіталом, що стане важливим фактором довгострокового розвитку підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Етапи впровадження нової HR-стратегії управління персоналом у ТОВ «ДЗБМ» на 2027-2030 рр.

Етап реалізації	Основні заходи	Відповідальні підрозділи	Очікуваний результат
2027 р. - підготовчий етап	Аналіз кадрового потенціалу підприємства, формування HR-стратегії, розробка положень про оцінювання персоналу	HR-відділ, керівництво підприємства	Створення нормативної та організаційної бази HR-стратегії
2028 рр. - етап впровадження	Впровадження системи КРІ для працівників, модернізація системи мотивації, запуск програм навчання та підвищення кваліфікації	HR-відділ, планово-економічний відділ, керівники підрозділів	Підвищення продуктивності праці та професійного рівня персоналу
2029 рр. - етап розвитку	Формування кадрового резерву, впровадження HR-аналітики, розвиток корпоративної культури	HR-відділ, служба стратегічного розвитку	Формування стабільного кадрового потенціалу
2030 р. - етап оцінювання результатів	Оцінювання ефективності HR-стратегії, коригування кадрової політики	HR-відділ, планово-економічний відділ	підвищення ефективності управління персоналом

Впровадження HR-стратегії на підприємстві ТОВ «ДЗБМ» має здійснюватися поетапно з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. Перший етап передбачає формування організаційних та методичних основ управління персоналом, розробку внутрішніх нормативних документів та підготовку керівників підрозділів до реалізації нових підходів у кадровій політиці.

На другому етапі здійснюється безпосереднє впровадження основних інструментів HR-стратегії, зокрема системи оцінювання результативності працівників, сучасних методів мотивації та програм професійного розвитку персоналу. Особливу увагу приділяється підвищенню кваліфікації працівників, розвитку управлінських компетенцій та формуванню командної взаємодії у виробничих підрозділах.

Третій етап спрямований на розвиток системи управління персоналом та її інтеграцію з іншими елементами стратегічного управління підприємством. У цей період важливим завданням є створення кадрового резерву, розвиток корпоративної культури та використання сучасних інструментів HR-аналітики для прийняття управлінських рішень.

Завершальний етап передбачає оцінювання результатів реалізації HR-стратегії та визначення її впливу на ефективність діяльності підприємства. Аналіз досягнутих результатів дозволяє виявити напрями подальшого удосконалення системи управління персоналом та забезпечити її адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Таким чином, запропонована модель формування та впровадження HR-стратегії на ТОВ «ДЗБМ» забезпечує системний підхід до управління людськими ресурсами та створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, розвитку кадрового потенціалу та зміцнення його конкурентних позицій на ринку промислової продукції. Формування та впровадження стратегічної моделі управління персоналом на ТОВ «ДЗБМ» дозволить забезпечити більш ефективне використання трудових ресурсів, підвищити рівень професійної підготовки працівників та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку промислової продукції.

3.2. Оцінювання психологічних особливостей управлінської команди та напрями підвищення її ефективності у ТОВ «ДЗБМ»

Ефективність реалізації HR-стратегії значною мірою залежить від якості управлінської команди підприємства. Саме топ-керівники визначають стиль управління, формують корпоративну культуру та впливають на результативність роботи персоналу. Тому важливим елементом удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «ДЗБМ» є дослідження психологічних типів керівників, аналіз їх взаємодії та формування рекомендацій щодо підвищення ефективності командної роботи.

Оцінювання психологічних особливостей управлінської команди є важливим елементом сучасної системи управління персоналом, оскільки дозволяє глибше зрозуміти індивідуальні стилі мислення, поведінки та прийняття рішень керівників. Врахування типів особистості сприяє більш ефективному розподілу управлінських функцій, покращенню комунікації між керівниками та формуванню збалансованої управлінської команди. Такий підхід дозволяє зменшити ймовірність конфліктів, підвищити рівень взаєморозуміння та забезпечити узгодженість дій під час реалізації стратегічних завдань підприємства. Крім того, результати психологічного аналізу можуть бути використані при формуванні кадрового резерву, плануванні професійного розвитку керівників та підвищенні ефективності їх командної роботи. У результаті це сприяє зміцненню управлінського потенціалу підприємства та підвищенню результативності його діяльності.

З цією метою було проведено анкетування керівного складу підприємства, що дозволило визначити їх індивідуально-психологічні особливості, управлінські стилі та рівень взаємодії у команді. Опитування спрямоване на виявлення особливостей комунікації, прийняття управлінських рішень, ставлення до ризику, способів розв'язання конфліктів та мотиваційних факторів. При цьому були задіяні традиційні анкети, які використовуються у соціоніці та психософії, а також додатково розроблена спеціальна анкета для опитування топ-менеджерів (додаток Б).

Результати анкетування дозволили провести типологічний аналіз управлінської команди підприємства ТОВ «ДЗБМ» з використанням підходів соціоніки та психософії (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Типи особистості топ-керівників ТОВ «ДЗБМ» за соціонікою та психософією

Посада	Тип у соціоніці	Тип у психософії
Директор ТОВ «ДЗБМ»	ЛСІ (логіко-сенсорний інтроверт)	ВЛФЕ
Заступник директора з виробництва	ЛСЕ (логіко-сенсорний екстраверт)	ЛВФЕ
Фінансовий директор	ЛПІ (логіко-інтуїтивний інтроверт)	ЛФВЕ
Комерційний директор	ІЛЕ (інтуїтивно-логічний екстраверт)	ЛЕВФ
Директор з персоналу	ЕПІ (етико-інтуїтивний інтроверт)	ЕВЛФ
Директор з логістики	СЛІ (сенсорно-логічний інтроверт)	ФЛВЕ
Головний інженер	ЛСІ (логіко-сенсорний інтроверт)	ВЛФЕ
Начальник відділу маркетингу	ІЕЕ (інтуїтивно-етичний екстраверт)	ЕЛФВ
Начальник виробничого відділу	СЛЕ (сенсорно-логічний екстраверт)	ВФЛЕ
Начальник відділу постачання	ЛСЕ (логіко-сенсорний екстраверт)	ЛВФЕ

Аналіз даних таблиці 3.4 свідчить про те, що у складі управлінської команди ТОВ «ДЗБМ» переважають представники логічних типів особистості у соціоніці, зокрема логіко-сенсорні та логіко-інтуїтивні типи. Це є характерним для промислових підприємств, де ключову роль відіграють раціональність, структурованість мислення, орієнтація на результат та здатність до чіткого планування виробничих процесів. Такі типи керівників зазвичай ефективно організовують роботу підрозділів, приділяють значну увагу дисципліні, контролю та досягненню конкретних виробничо-економічних показників.

Разом з тим у структурі управлінської команди представлені також інтуїтивні та етичні типи особистості, які виконують важливу роль у формуванні стратегічного бачення розвитку підприємства та розвитку корпоративної культури. Зокрема, інтуїтивні екстраверти сприяють генерації нових ідей, пошуку перспективних напрямів розвитку ринку та впровадженню інновацій, тоді як етичні типи більш ефективно працюють у сфері управління персоналом, комунікацій та підтримання позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Така комбінація різних психологічних типів створює передумови для формування збалансованої управлінської команди.

Аналіз типів особистості за психософією показує, що для більшості керівників характерна висока роль логіки та волі, що свідчить про їх орієнтацію на прийняття раціональних управлінських рішень, відповідальність за результати діяльності та здатність до стратегічного управління. Водночас різний розподіл функцій фізики та емоції дозволяє забезпечити баланс між практичною організацією виробничих процесів і підтриманням ефективної взаємодії у колективі. У цілому така структура психологічних типів керівників створює сприятливі умови для підвищення ефективності управління підприємством та реалізації його стратегічних цілей (табл. 3.5).

Аналіз таблиці 3.5 демонструє, що взаємодія керівників ТОВ «ДЗБМ» значною мірою визначається їх психологічними типами. Логіко-сенсорні керівники забезпечують структурованість та дисципліну в роботі, проте їхня схильність до надмірного контролю іноді може обмежувати гнучкість прийняття рішень. Інтуїтивні керівники генерують нові ідеї та стратегічні напрями розвитку, однак недостатня увага до деталей потребує їх співпраці з більш практично орієнтованими менеджерами, щоб забезпечити реалізацію стратегічних планів без помилок.

Етичні керівники сприяють підтриманню корпоративної культури та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, проте вони можуть відчувати труднощі при необхідності ухвалення жорстких управлінських рішень. Рекомендовані заходи, такі як розвиток комунікативних навичок, участь

у HR-проектах та балансування ролей між інтуїтивними та практичними керівниками, дозволяють підвищити ефективність командної взаємодії та зміцнити співпрацю у складі управлінської команди.

Таблиця 3.5

Особливості взаємодії керівників у команді ТОВ «ДЗБМ»

Тип взаємодії	Характеристика	Потенційні труднощі	Рекомендації
Логіко-сенсорні керівники	Орієнтація на дисципліну та контроль	Надмірна жорсткість у прийнятті рішень	Розвиток комунікативних навичок
Інтуїтивні керівники	Генерування нових ідей та стратегій	Недостатня увага до деталей	Співпраця з практичними менеджерами
Етичні керівники	Підтримка корпоративної культури	Складність у жорстких управлінських рішеннях	Участь у HR-проектах

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективність управлінської команди ТОВ «ДЗБМ» значною мірою залежить від правильного поєднання різних психологічних типів керівників та їх взаємодії. Раціональні та структуровані логіко-сенсорні керівники забезпечують порядок і контроль, інтуїтивні сприяють стратегічному розвитку та інноваціям, а етичні підтримують корпоративну культуру та командну згуртованість. Узгоджене використання сильних сторін кожного типу, розвиток комунікацій та формування спільних правил взаємодії дозволяє досягти оптимального балансу між результативністю, креативністю та соціально-психологічним кліматом у команді, що є ключовою передумовою для успішної реалізації HR-стратегії та стратегічних цілей підприємства.

Для підвищення ефективності командної роботи керівників доцільно впровадити систему командних тренінгів, стратегічних сесій та програм розвитку управлінських компетенцій.

Таблиця 3.6

Напрями покращення командної взаємодії топ-керівників ТОВ «ДЗБМ»

Захід	Мета	Очікуваний результат
Стратегічні сесії керівників	Узгодження управлінських рішень	Підвищення ефективності стратегічного планування
Командні тренінги	Розвиток комунікацій та співпраці	Покращення взаємодії між підрозділами
Програми лідерського розвитку	Формування управлінських компетенцій	Підготовка майбутніх керівників
Коучинг для керівників	Розвиток особистісних якостей	Підвищення ефективності управління

Аналіз таблиці 3.6 свідчить, що для підвищення ефективності командної взаємодії топ-керівників ТОВ «ДЗБМ» доцільно застосовувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток комунікаційних навичок, лідерських якостей та стратегічного мислення. Стратегічні сесії дозволяють узгоджувати управлінські рішення, забезпечуючи скоординованість дій під час реалізації ключових цілей підприємства. Командні тренінги сприяють зміцненню взаємодії між підрозділами, підвищенню рівня довіри та ефективності спільної роботи, що особливо важливо для підприємств із багатoproфільною структурою.

Програми лідерського розвитку та коучинг для керівників створюють умови для формування та вдосконалення управлінських компетенцій, розвитку особистісних якостей та підготовки майбутніх керівників. Впровадження цих заходів дозволяє забезпечити баланс між стратегічним баченням і практичним виконанням завдань, підвищує адаптивність управлінської команди до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та зміцнює загальну ефективність управління підприємством.

Важливим елементом HR-стратегії є планування кадрового резерву та перспектив розвитку управлінської кар'єри керівників підприємства (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

План формування кадрового резерву керівників ТОВ «ДЗБМ» на 2027-2030 рр.

Посада	Потенційний резерв	Період підготовки	Напрями розвитку
Директор ТОВ «ДЗБМ»	Заступник директора	3-4 роки	Стратегічне управління
Директор з виробництва	Начальник цеху	2-3 роки	Управління виробництвом
Фінансовий директор	Керівник фінансового відділу	2-3 роки	Фінансове планування
Комерційний директор	Менеджер з продажів	2 роки	Маркетинг та переговори

Аналіз таблиці 3.7 демонструє, що формування кадрового резерву керівників ТОВ «ДЗБМ» на 2027–2030 роки здійснюється з урахуванням перспективного розвитку підприємства та потреб у заміщенні ключових управлінських позицій. Призначення потенційних резервістів з відповідних підрозділів дозволяє забезпечити безперервність управлінських процесів та підготовку кадрів, які володіють необхідними знаннями та компетенціями для ефективного виконання стратегічних завдань підприємства. Періоди підготовки від 2 до 4 років враховують складність управлінських функцій та рівень відповідальності на кожній посаді.

Особливу увагу приділено розвитку ключових навичок керівників резерву: стратегічне управління для директора підприємства, управління виробництвом для директора з виробництва, фінансове планування для фінансового директора та маркетингові компетенції для комерційного директора. Такий підхід забезпечує цілеспрямовану підготовку майбутніх керівників, дозволяє оптимально розподілити ресурси для навчання та розвитку персоналу та сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Пропозиції щодо розвитку ділової кар'єри топ-керівників ТОВ «ДЗБМ» на 2027-2030 рр.

Посада	Тип особистості	Перспективні завдання	Напрямок розвитку
Директор ТОВ «ДЗБМ»	ЛСІ	Стратегічний розвиток підприємства	Стратегічний менеджмент
Заступник директора з виробництва	ЛСЕ	Модернізація виробничих процесів	Управління виробництвом
Фінансовий директор	ЛПІ	Оптимізація фінансової системи	Фінансовий менеджмент
Комерційний директор	ІЛЕ	Розширення ринків збуту	Маркетинг
Директор з персоналу	ЕПІ	Розвиток HR-стратегії	HR-менеджмент
Директор з логістики	СЛІ	Оптимізація ланцюгів постачання	Логістика

Директор ТОВ «ДЗБМ» із типом ЛСІ у соціоніці та ВЛФЕ у психософії поєднує аналітичний, структурований підхід із високою здатністю до контролю та планування. Він орієнтований на логіку, чітку організацію роботи та дотримання правил, завжди прагне до оптимальної ефективності процесів і результатів. Йому властиві системне мислення та увага до деталей, що дозволяє передбачати ризики та ухвалювати стратегічні рішення на основі об'єктивного аналізу. Водночас прояви волі та фізичної енергії за типом ВЛФЕ роблять його рішучим у реалізації намічених планів, здатним мотивувати підлеглих на досягнення конкретних цілей і підтримувати дисципліну в колективі. Такий стиль роботи поєднує стратегічне бачення з практичною ефективністю, забезпечуючи стабільне управління підприємством та системну реалізацію його довгострокових завдань.

Натомість, директор з персоналу ТОВ «ДЗБМ» із типом ЕП у соціоніці та ЕВЛФ у психософії характеризується високою чутливістю до емоційного стану колективу, здатністю до глибокого аналізу соціальних процесів та орієнтацією на підтримку корпоративної культури. Він ефективно визначає потреби персоналу, мотивує працівників та будує партнерські взаємини, водночас приділяючи увагу моральним і етичним аспектам управління. Тип ЕВЛФ надає йому додаткову здатність організовувати процеси, поєднуючи увагу до людей із логічним підходом до вирішення HR-завдань. Завдяки такому поєднанню директор з персоналу здатний формувати збалансовану систему управління людськими ресурсами, підвищувати лояльність працівників і забезпечувати ефективну реалізацію HR-стратегії підприємства.

Загалом аналіз таблиці 3.8 показує, що розвиток ділової кар'єри топ-керівників ТОВ «ДЗБМ» здійснюється з урахуванням їх психологічних типів, що дозволяє максимально ефективно використовувати індивідуальні сильні сторони кожного керівника. Генеральний директор із типом ЛСІ зосереджується на стратегічному розвитку підприємства, що відповідає його схильності до логічного та системного мислення. Заступник директора з виробництва та фінансовий директор, відповідно ЛСЕ та ЛПІ, орієнтовані на практичне управління виробничими процесами та фінансову оптимізацію, що забезпечує ефективне виконання поточних управлінських завдань.

Комерційний директор та директор з персоналу, які належать до інтуїтивно-логічного та етико-інтуїтивного типів, виконують завдання, пов'язані з розширенням ринків збуту та розвитком HR-стратегії, що відповідає їх креативним та соціально-орієнтованим здібностям. Директор з логістики (СЛІ) спрямовує зусилля на оптимізацію ланцюгів постачання, що узгоджується з його аналітичним та практичним мисленням. Такий підхід до планування кар'єрного розвитку дозволяє створити збалансовану управлінську команду, підвищити ефективність реалізації стратегічних завдань підприємства та забезпечити сталий розвиток його кадрового потенціалу.

Таким чином, використання психологічного підходу до формування управлінської команди дозволяє підвищити ефективність взаємодії керівників

підприємства, оптимізувати розподіл управлінських функцій та сформувати ефективну систему планування кадрового резерву. Реалізація запропонованих заходів сприятиме розвитку управлінського потенціалу підприємства та забезпечить стабільність його стратегічного розвитку у довгостроковій перспективі.

3.3. Стратегія цифровізації HR-процесів та прогноз ефективності організаційних змін у системі менеджменту персоналу ТОВ «ДЗБМ»

Стратегія цифровізації HR-процесів у ТОВ «ДЗБМ» є ключовим інструментом підвищення ефективності управління персоналом та адаптації підприємства до сучасних умов ведення бізнесу. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні кадрові процеси, підвищити швидкість і точність обробки інформації, забезпечити прозорість управлінських рішень та оперативний доступ до аналітики щодо продуктивності та залученості працівників. Це сприяє зниженню адміністративних витрат, прискоренню підбору та адаптації персоналу, розвитку компетенцій керівників і підвищенню мотивації співробітників, що безпосередньо впливає на підвищення фінансових результатів та стратегічну стабільність підприємства.

В умовах сучасного розвитку промислових підприємств та впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління персоналом є цифровізація HR-процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні функції, підвищити швидкість обміну інформацією, покращити моніторинг та аналіз показників персоналу, а також забезпечити прозорість та контроль управлінських рішень. Для ТОВ «ДЗБМ» стратегія цифровізації передбачає інтеграцію HR-системи, що охоплює управління кадровим обліком, оцінку результативності, навчання та розвиток, мотивацію і планування кар'єри.

Впровадження цифрових інструментів у HR-процеси дозволяє зменшити адміністративне навантаження на HR-відділ, прискорити процес підбору та адаптації персоналу, підвищити точність аналізу продуктивності праці та ефектив-

ність мотиваційних програм. Це, у свою чергу, сприяє зростанню загальної продуктивності підприємства, зниженню витрат на управління персоналом та поліпшенню фінансових результатів. Важливо, що цифровізація також забезпечує прозорість та стандартизацію управлінських процедур, що особливо актуально у період нестабільності та високих ризиків для бізнесу (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Основні напрямки цифровізації HR-процесів ТОВ «ДЗБМ»

Напрямок цифровізації	Інструменти	Очікуваний ефект	Відповідальні
Кадровий облік та документообіг	HRM-система, електронні трудові книжки	Зниження часу на адміністративні процеси на 40%	Директор з персоналу, HR-відділ, керівники підрозділів
Оцінка результативності	Система KPI та аналітика продуктивності	Підвищення продуктивності на 15%	
Підбір та адаптація персоналу	Онлайн-рекрутинг, електронні тести, відео-інтерв'ю	Скорочення часу підбору на 30%	
Навчання та розвиток	LMS-платформа, онлайн-курси, електронні тренінги	Підвищення кваліфікації персоналу на 20%	
Мотивація та кар'єрне планування	Електронні системи управління бонусами та кар'єрою	Підвищення залученості персоналу та зниження плинності на 10%	

Аналіз таблиці 3.9 показує, що цифровізація HR-процесів у ТОВ «ДЗБМ» охоплює всі ключові аспекти управління персоналом (від кадрового обліку до мотивації та кар'єрного планування). Впровадження HRM-системи та електронних інструментів дозволяє значно скоротити час на адміністративні процеси, підвищити точність ведення обліку та контролю, а також забезпечити прозорість

і доступність даних для керівників підрозділів. Автоматизація оцінки результативності та використання КРІ-систем сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації управлінських рішень та своєчасному реагуванню на потреби підприємства.

Крім того, цифрові інструменти підбору, адаптації, навчання та розвитку персоналу дозволяють прискорити інтеграцію нових співробітників і підвищити їх кваліфікацію, а електронні системи мотивації та планування кар'єри сприяють зростанню залученості працівників та зниженню плинності кадрів. Такий комплексний підхід забезпечує більш ефективне управління людськими ресурсами, сприяє формуванню стійкого кадрового потенціалу та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та нестабільного зовнішнього середовища.

Для оцінки ефективності впровадження цифрових HR-технологій пропонується використовувати комплексні показники: продуктивність праці, плинність персоналу, рівень залученості, тривалість адаптації нових працівників та співвідношення витрат на HR-процеси до загальних витрат підприємства. Це дозволяє створити систему контролю та прогнозування результатів, а також коригувати заходи у разі необхідності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувані результати удосконалення стратегії HR-процесів у ТОВ «ДЗБМ»

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Плинність персоналу, %	12	11	10	9	8	7
Час підбору персоналу, дні	45	38	32	28	25	22
Рівень залученості персоналу, %	65	70	75	80	85	88
Витрати на HR, тис. грн	1500	1425	1350	1275	1200	1125

Прогнозні розрахунки свідчать про те, що удосконалення стратегії HR-процесів дозволить підвищити продуктивність праці на 38% до 2030 року порівняно з базовим 2025 роком, скоротити плинність персоналу на 5 відсоткових пунктів та знизити витрати на управління персоналом на 25%. Одночасно

зростає рівень залученості працівників, що підвищує ефективність реалізації стратегічних завдань підприємства та покращує фінансові результати.

Таблиця 3.11

Прогноз фінансового ефекту від удосконалення стратегії HR-процесів ТОВ «ДЗБМ» на 2027-2030 рр.

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Валовий дохід, тис. грн.	63694	68500	72000	75500	79000	82500
Валові витрати, тис. грн.	61656	65200	68000	71000	74000	77000
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	2038	3300	4000	4500	5000	5500
Рівень рентабельності, %	3,31	4,82	5,56	5,97	6,33	6,67
Витрати на HR, тис. грн.	1500	1425	1350	1275	1200	1125

Прогноз показує, що удосконалення стратегії HR-процесів не лише підвищує ефективність управління персоналом, а й позитивно впливає на фінансові результати підприємства. Збільшення продуктивності праці та залученості персоналу сприяє зростанню доходів і прибутку, а оптимізація HR-витрат забезпечує підвищення рентабельності діяльності, що підтверджує стратегічну доцільність впровадження цифрових технологій у системі менеджменту персоналу ТОВ «ДЗБМ».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. HR-стратегія відіграє важливу роль у системі менеджменту підприємства. Вона забезпечує узгодження кадрової політики з довгостроковими цілями організації. Ефективна HR-стратегія сприяє формуванню професійного, мотивованого та конкурентоспроможного персоналу. Вона також дозволяє підвищити рівень продуктивності праці та забезпечити стабільний розвиток підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває інтеграція HR-стратегії з інноваційними та цифровими технологіями управління. Це створює додаткові можливості для підвищення ефективності управління персоналом. Таким чином, удосконалення HR-стратегії є важливим напрямом розвитку системи менеджменту підприємства.

2. Впровадження сучасних підходів до формування HR-стратегії сприяє підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства та забезпечує більш раціональну організацію кадрових процесів. Комплексне поєднання стратегічного планування, розвитку компетенцій працівників, оптимізації HR-процесів та використання інноваційних і цифрових інструментів дозволяє сформувати ефективну систему управління персоналом. Такий підхід створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення якості управлінських рішень та зміцнення кадрового потенціалу підприємства. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та високої конкуренції саме ефективна HR-стратегія стає важливим фактором забезпечення стабільного розвитку промислових підприємств і підвищення їх адаптивності до змін.

3. ТОВ «Дніпровський завод будівельних матеріалів» (ТОВ «ДЗБМ») є підприємством виробничого сектору, що здійснює діяльність у сфері виготовлення будівельних матеріалів. Незважаючи на зниження доходів у період воєнного стану, підприємство змогло частково стабілізувати свою діяльність і навіть досягти позитивного фінансового результату у 2025 році. Проте рівень рентабельності залишається досить низьким, що свідчить про обмежену ефективність використання ресурсів.

Незважаючи на коливання ринкових умов та економічну нестабільність, загальна вартість активів залишалася на рівні понад 213 тис. тис. грн, з поступовим зростанням у 2025 році до 233286 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства підтримувати основні засоби та ресурсну базу навіть у період воєнного стану.

4. Основний вид діяльності (виготовлення виробів із бетону) залишається провідним джерелом доходу підприємства протягом 2021-2025 років. Проте спостерігається значне зниження доходів у 2024-2025 роках порівняно з попередніми періодами, що відображає вплив економічної нестабільності та воєнного стану. Другий аспект стосується другорядних видів діяльності підприємства, таких як виробництво цегли, черепиці, вапна та бетонних розчинів. Ці напрямки показують стабільні, але незначні доходи протягом всього аналізованого періоду. Хоча їхня частка у валовому доході менша порівняно з основним видом діяльності, вони виконують роль додаткового стабілізуючого джерела фінансових надходжень.

5. Аналіз показників ефективності використання персоналу ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 роки свідчить про суттєві зміни у структурі трудових ресурсів підприємства. Кількість працівників поступово скорочувалася з 203 осіб до 78 осіб у 2025 році, що пов'язано із впливом зовнішніх економічних та воєнних факторів. Попри зменшення чисельності персоналу, середня зарплата коливалася, досягаючи максимуму у 2024 році (10344 грн), що свідчить про прагнення підприємства зберегти мотивацію ключових працівників. Ця динаміка вказує на необхідність оптимізації трудових ресурсів та підвищення продуктивності праці при зменшеній чисельності персоналу.

6. Система управління персоналом на підприємстві включає основні підсистеми: планування чисельності та структури працівників, мотивацію та компенсацію, підбір і розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи, а також ведення HR-аналітики для прийняття управлінських рішень. Аналіз результатів HR-аналітики на ТОВ «ДЗБМ» за 2021-2025 роки показує поступове погіршення стабільності трудового колективу, що проявляється у зростанні плинності персоналу з 5% у 2021 році до 20% у 2025 році. Одночасно збільшується кількість

вакансій на кінець року, що свідчить про труднощі у підборі та утриманні кваліфікованих працівників. Ці тенденції підкреслюють необхідність впровадження ефективних заходів мотивації та утримання персоналу, оптимізації процесу підбору кадрів та розвитку системи HR-аналітики для своєчасного реагування на ризики нестачі персоналу. У цілому, підприємство потребує стратегічного підходу до управління людськими ресурсами для забезпечення стабільності та ефективності виробничих процесів.

7. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ДЗБМ» показує, що підприємство має чітко структуровану організацію підсистем, які забезпечують комплексне управління трудовими ресурсами. Кожна підсистема відповідає за конкретний напрямок діяльності: планування чисельності та структури працівників, мотивацію та компенсацію, підбір і розвиток персоналу, оцінку ефективності роботи та ведення HR-аналітики. Призначення відповідальних посадових осіб за кожную підсистему дозволяє забезпечити чіткий розподіл функцій і відповідальності, що сприяє ефективному виконанню завдань та своєчасному прийняттю управлінських рішень. Така організаційна структура підвищує прозорість процесів управління персоналом і забезпечує контроль над використанням трудових ресурсів.

8. Стиль управління значно впливає на рівень залученості та мотивації працівників у структурних підрозділах ТОВ «ДЗБМ». Підрозділи із ситуативним (комбінованим або змішаним) стилем управління демонструють найвищі показники залученості (82-84%) та мотивації (8-9 балів), що свідчить про ефективність гнучкого підходу, здатного адаптувати методи керівництва до конкретних умов і завдань. Демократичний стиль також підтримує високий рівень мотивації (7-8 балів) і залученості (72-80%), але трохи поступається ситуативному у підрозділах із динамічними виробничими процесами.

Підрозділи з авторитарним стилем управління мають найнижчі показники залученості та мотивації (65-68% і 6-7 балів), що вказує на обмеження ініціативи працівників та зниження їх активності. Це підкреслює важливість впровадження більш гнучких або комбінованих стилів управління у таких підрозділах для підвищення ефективності та розвитку кадрового резерву.

ТОВ «ДЗБМ» системно підходить до формування кадрового резерву, визначаючи ключові позиції та оцінюючи потенціал лідерських якостей працівників. Такий підхід дозволяє ТОВ «ДЗБМ» підтримувати стабільність управлінської структури, зменшувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів, та забезпечувати стратегічну підготовку персоналу для ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

9. Розроблення нової концепції HR-стратегії передбачає визначення її ключових цілей, принципів та основних напрямів реалізації. Основні цілі HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ» спрямовані на підвищення результативності використання персоналу, розвиток компетенцій працівників та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства. Для досягнення цих цілей необхідно впровадити комплекс заходів, які охоплюють підбір, адаптацію, навчання, оцінювання та мотивацію персоналу. До основних принципів HR-стратегії ТОВ «ДЗБМ» доцільно віднести принцип стратегічної узгодженості, системності, безперервного розвитку персоналу, мотиваційної спрямованості та соціальної відповідальності. Дотримання цих принципів дозволить підвищити ефективність управління трудовими ресурсами та забезпечити стабільний розвиток підприємства. Реалізація запропонованої стратегічної моделі управління персоналом передбачає поетапне впровадження HR-заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства.

10. Результати анкетування дозволили провести типологічний аналіз управлінської команди підприємства ТОВ «ДЗБМ» з використанням підходів соціоніки та психософії. При цьому встановлено, що ефективність управлінської команди ТОВ «ДЗБМ» значною мірою залежить від правильного поєднання різних психологічних типів керівників та їх взаємодії. Раціональні та структуровані логіко-сенсорні керівники забезпечують порядок і контроль, інтуїтивні сприяють стратегічному розвитку та інноваціям, а етичні підтримують корпоративну культуру та командну згуртованість. Узгоджене використання сильних сторін кожного типу, розвиток комунікацій та формування спільних правил взаємодії дозволяє досягти оптимального балансу між результативністю, креативністю та соціально-психологічним кліматом у команді, що є ключовою передумовою для

успішної реалізації HR-стратегії та стратегічних цілей підприємства. Розвиток ділової кар'єри топ-керівників ТОВ «ДЗБМ» також має здійснюватися з урахуванням їх психологічних типів, що дозволить максимально ефективно використовувати індивідуальні сильні сторони кожного керівника.

Крім того, для підвищення ефективності роботи топ-керівників доцільно впровадити систему командних тренінгів, стратегічних сесій та програм розвитку управлінських компетенцій. А формування кадрового резерву менеджерів ТОВ «ДЗБМ» на 2027-2030 роки має здійснюватися з урахуванням перспективного розвитку підприємства та потреб у заміщенні ключових управлінських позицій.

11. Цифровізація HR-процесів у ТОВ «ДЗБМ» має охоплювати всі ключові аспекти управління персоналом (від кадрового обліку до мотивації та кар'єрного планування). Впровадження HRM-системи та електронних інструментів дозволить значно скоротити час на адміністративні процеси, підвищити точність ведення обліку та контролю, а також забезпечити прозорість і доступність даних для керівників підрозділів. Автоматизація оцінки результативності та використання KPI-систем сприятиме підвищенню продуктивності праці, оптимізації управлінських рішень та своєчасному реагуванню на потреби підприємства. Для оцінки ефективності впровадження цифрових HR-технологій пропонується використовувати комплексні показники: продуктивність праці, плинність персоналу, рівень залученості, тривалість адаптації нових працівників та співвідношення витрат на HR-процеси до загальних витрат підприємства.

Прогнозні розрахунки свідчать про те, що удосконалення стратегії HR-процесів дозволить підвищити продуктивність праці на 38% до 2030 року порівняно з базовим 2025 роком, скоротити плинність персоналу на 5 відсоткових пунктів та знизити витрати на управління персоналом на 25%. Одночасно зростатиме рівень залученості працівників, що підвищить ефективність реалізації стратегічних завдань ТОВ «ДЗБМ» та покращить його фінансові результати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва О., Халілов В. Економічна діагностика ефективності управління персоналом підприємств в умовах цифровізації та військових викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3(79). С. 80-87.
2. Carôla, M., Rodrigues, R. I., & Figueiredo, P. C. (2026). Leveraging AI for disruptive green human resource management: Challenges and opportunities to strategic people management. *Innovation Management for Disruptive Maturity in Competitive Scenarios*, 361-378.
3. Олійник О.М., Головань О.О., Маркова С.В. Моделі та методи менеджменту персоналу в сучасних умовах: філософсько-концептуальні та прикладні аспекти. *Український економічний часопис*. 2025. № 8, С. 75-83.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: ЦУЛ, 2019. 468 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
6. Мельник Ю.О., Шалагінова Д.Я. Механізми резильєнтності менеджменту персоналу підприємств у контексті цифровізації. *Економічний простір*. 2025. № 205. С.153-159.
7. Білорус Т. В. Управління персоналом: 800 + запитань та відповідей. Київ : Ліра-К, 2021. - 320 с.
8. The official site of OpenAI (2026), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue” (дата звернення: 15.05.2026)
9. Всеукраїнська асоціація кадровиків. Офіційний сайт: URL: <http://www.kadrovik.ua/> (дата звернення: 08.05.2026).
10. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
11. Журнал «Кадрова практика». Офіційний сайт: URL: <http://www.kadrovik.ua/content/kadrova-praktika-novii-poglyad-na-kadrovu-spravu> (дата звернення: 02.05.2026).

12. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика. Київ : Видавництво «Центр учбової літератури». 2021. 269 с.
13. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В., Леонтенко О.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / За заг. ред. В.М.Данюка, В.М. Петюха. К.: КНЕУ, 2004. 398 с.
14. Дяків О., Островерхов В. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
15. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник. К.: Каравела. 2019. 464 с.
16. Кадровик-онлайн. Офіційний сайт. URL: <http://online.kadrovik.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).
17. Карлгаард Р. Людський фактор: Секрети тривалого успіху видатних компаній. Київ: КНИГОЛАВ, 2017. 336 с.
18. Кеннеді Д. Безжальний менеджмент та ефективність людських ресурсів. Харків: Ранок : Фабула, 2019. 304 с.
19. Rifai, M., Makduani, R., Verawaty, V., Wahab, A., & Kessi, A. M. P. (2026). The Role of Human Resource Management in Implementing the Merdeka Curriculum: A Deep Learning Approach in Elementary Education at Polewali Mandar. QALAMUNA: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Agama, 18(1), 219-234.
20. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
21. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми: Університетська книга, 2023. 590 с.
22. Лукашевич В.М. Управління персоналом. Львів: Новий світ-2000, 2014. 500 с.
23. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. [Дяків О.П., Коцур А.С., Островерхов В.М., Надвиничний С.А., Шкільняк М.М., Шушпанов Д.Г.] / за заг. ред. М.М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 317 с.
24. Мельник Володимир Іванович. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дис... д-ра філософії: 281 Публічне управління та адміністрування. 2022.

- 25.Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
- 26.Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 424 с.
- 27.Rachmad, Y. E. (2025). Revolutionizing HR Management: Competency and Certification in the Gen Z Era. United Nations Development Programme.
- 28.Про управління персоналом. Harvard Business Review: 10 найкращих статей. К.: КМ-Букс, 2018. 256 с.
- 29.Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С. 88-93.
- 30.Посилкіна О. В., Братішко Ю. С., Кубасова Г. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : НФаУ, 2015. 517 с.
- 31.Лігоненко Л.О., Цимбалюк І.О., Демченко О.В. Талант-менеджмент як інноваційна концепція та інструмент управління людськими ресурсами бізнес-організації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2021. № 2. С. 35-43.
- 32.Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HRменеджменту для державного управління: навч.-метод. матеріали. К.: НАДУ, 2013. 100 с.
- 33.Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. HR-менеджмент: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. 278 с.
- 34.Управління персоналом: підручник / В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к. е. н., проф. В. М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
- 35.Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегія управління: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2006. 384 с.
- 36.Якубів Р. Д. Організаційно-економічне забезпечення управління персоналом сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.00.04 / Львівський національний аграрний університет. Львів :, 2016. 190 с.

- 37.Ярмолюк Д.І., Хлуп'янець Д.І., Яблонська І.В. Тімбілдинг як один із ефективних методів управління персоналом. *Південноукраїнський економічний вісник*. 2020. Вип. 3(20). С. 152 -156.
- 38.George, B., Worth, M. J., Pandey, S., & Pandey, S. K. (2024). Strategic management of social responsibilities: a mixed methods study of US universities. *Public Money & Management*, 44(1), 15-25.
- 39.Nikulina, M., & Sotnyk, I. M. (2024). *Strategic management in small it business sector* (Doctoral dissertation, Sumy State University).
- 40.Purwanto, S., & Siagian, F. (2025). Strategic human resources management in the global era: Navigating opportunities and challenges. *Centurion MSPD Journal*, 1(1).
- 41.Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ». URL: <https://opendata-bot.ua/c/34775113> (дата звернення: 02.04.2026).
42. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДЗБМ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34775113/ (дата звернення: 02.04.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Сучасні підходи та інструменти формування HR-стратегії на промислових підприємствах

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти реалізації
Стратегічний	Узгодження HR-стратегії з довгостроковими цілями розвитку підприємства	Стратегічне планування персоналу, кадрове прогнозування
Компетентнісний	Орієнтація на розвиток ключових компетенцій працівників	Оцінювання компетенцій, програми навчання та розвитку
Процесний	Розгляд управління персоналом як системи взаємопов'язаних процесів	Регламентація HR-процесів, оптимізація кадрових процедур
Інноваційний	Використання нових методів розвитку персоналу та управління	Корпоративне навчання, розвиток корпоративної культури
Цифровий	Використання інформаційних технологій у сфері HR	HRM-системи, HR-аналітика, онлайн-рекрутинг, дистанційне навчання

Додаток Б

Анкета для дослідження психологічних особливостей управлінського персоналу ТОВ «ДЗБМ»

№	Запитання	Варіанти відповіді
1	Який стиль управління Ви використовуєте найчастіше?	авторитарний / демократичний / змішаний
2	Який спосіб прийняття управлінських рішень для Вас є найбільш характерним?	самостійний / колегіальний / після консультацій
3	Як Ви оцінюєте рівень комунікації між керівниками підрозділів?	високий / середній / низький
4	Що найбільше мотивує Вас у професійній діяльності?	фінансові стимули / професійний розвиток / визнання
5	Як Ви зазвичай реагуєте на конфліктні ситуації?	намагаюся уникати / шукаю компроміс / наполягаю на своєму
6	Наскільки важливою для Вас є командна робота?	дуже важлива / помірно важлива / другорядна
7	Які фактори найбільше впливають на ефективність роботи персоналу?	мотивація / організація праці / професійна підготовка
8	Чи готові Ви брати участь у програмах розвитку управлінських компетенцій?	так / частково / ні