

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« 05 » лютого 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему «Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

Здобувач вищої освіти:

(підпис)

Максим АНДРІЙЧУК

(ім'я та прізвище здобувача)

Керівник:

(підпис)

к.е.н., доцент Ганна ЗАВАДСЬКИХ

(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)

Запоріжжя, 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра «Економіки і бізнесу»

(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Гарант освітньо-професійної програми

_____ Ірина АГЄЄВА

(підпис) (ім'я та прізвище)

«25» листопада 2025 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Лариса БОЛТЯНСЬКА

(підпис) (ім'я та прізвище)

«26» листопада 2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів ступеня вищої освіти «Бакалавр»

здобувача вищої освіти Андрійчука Максима
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві»

керівник роботи _____ к.е.н., доцент Ганна ЗАВАДСЬКИХ _____ (

прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом ректора університету від «24» листопада 2025 року №596-3

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 31 січня 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні та методичні підходи до управління персоналом підприємства

Розділ 2. Аналіз та формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Висновки.

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: 22 таблиці, 2 рисунки.

6. Дата видачі завдання «26» листопада 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
1	Затвердження плану роботи	27.11.2025р.	
2	Розділ 1 Теоретичні та методичні підходи до управління персоналом підприємства	19.12.2025р.	
3	Розділ 2 Аналіз та формування пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві	05.01.2026р.	
4	Висновки, список використаних джерел	29.01.2026р.	
5	Перевірка на плагіат	31.01.2026р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим АНДРІЙЧУК

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

Ганна ЗАВАДСЬКИХ

(ім'я та прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Структура й обсяг роботи бакалавра. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що включає 48 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 58 с., у тому числі 22 таблиці, 2 рисунки.

Мета роботи. аналіз системи управління персоналом підприємства та розроблення обґрунтованих пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів в умовах нестабільного середовища

Задачами дослідження є:

- розглянути теоретичні сутність, цілі та теоретичні підходи до управління персоналом;
- провести діагностику кадрового потенціалу інноваційного центру «Промприлад. Реновація», проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на систему управління персоналом;
- запропонувати основні напрямки вдосконалення управління персоналом в інноваційного центру «Промприлад. Реновація».

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства .

Предметом дослідження є соціально-економічні процеси, методи та механізми формування, розвитку й удосконалення системи управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження були наступні методи: аналізу, синтезу, індукції та дедукції, монографічний та абстрактно-логічний методи, порівняння,

економіко-статистичні методи, узагальнення.

У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти управління персоналом.

У другому розділі проводиться аналіз системи управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація», проаналізовану систему управління персоналом на підприємстві, запропоновані шляхи її вдосконалення.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність і цілі управління персоналом	11
1.2. Теоретичні підходи та концепції управління персоналом	15
1.3. Методи аналізу системи управління персоналом	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	27
2.1. Діагностика кадрового потенціалу підприємства	27
2.2. Формування адаптивної системи управління персоналом в умовах нестабільного середовища	34
2.3. Програма реінтеграції ветеранів як інструмент удосконалення системи управління персоналом та обґрунтування економічної ефективності заходів	39
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах трансформації національної економіки, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та функціонування підприємств в умовах воєнного стану людський капітал перетворюється на ключовий чинник економічної стійкості та розвитку суб'єктів господарювання. Саме персонал визначає здатність підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, забезпечувати безперервність діяльності, впроваджувати інновації та зберігати конкурентні позиції.

Для сучасних підприємств управління персоналом перестає бути допоміжною адміністративною функцією і набуває стратегічного значення. Дефіцит трудових ресурсів, міграційні процеси, зростання психоемоційного навантаження, трансформація форм зайнятості та підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу формують нові виклики для систем управління персоналом. Традиційні підходи, орієнтовані переважно на облік кадрів і контроль, виявляються недостатніми для забезпечення стабільності та розвитку підприємств.

Особливої актуальності проблема вдосконалення системи управління персоналом набуває для інноваційних і соціально орієнтованих підприємств, діяльність яких поєднує економічні, соціальні та гуманітарні функції. У таких організаціях персонал є не лише виробничим ресурсом, а й носієм соціального капіталу, корпоративних цінностей та інноваційного потенціалу.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розроблення адаптивних, людиноцентричних і цифрово орієнтованих моделей управління персоналом, здатних забезпечити стійкість підприємств, зниження кадрових ризиків, підвищення продуктивності праці та формування соціальної цінності. Це зумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи та її практичну значущість для суб'єктів господарської діяльності.

Мета і завдання роботи. Метою дипломної роботи є аналіз системи управління персоналом підприємства та розроблення обґрунтованих

пропозицій щодо її вдосконалення з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів і умов нестабільного середовища.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- ✓ дослідити сутність, цілі та теоретичні підходи до управління персоналом;
- ✓ узагальнити методи аналізу системи управління персоналом підприємства;
- ✓ здійснити діагностику кадрового потенціалу інноваційного центру «Промприлад. Реновація»;
- ✓ проаналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на систему управління персоналом;
- ✓ обґрунтувати доцільність формування адаптивної HR-системи в інноваційного центру «Промприлад. Реновація»;
- ✓ розробити пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом в інноваційного центру «Промприлад. Реновація»;
- ✓ сформувати програму реінтеграції ветеранів як складову HR-системи;
- ✓ здійснити оцінку економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є соціально-економічні процеси, методи та механізми формування, розвитку й удосконалення системи управління персоналом в умовах нестабільного середовища.

Методи дослідження. Для досягнення мети та розв'язання поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для дослідження теоретичних підходів і структури системи управління персоналом; індукції та дедукції – для формування узагальнень і висновків; монографічний та абстрактно-логічний методи – для вивчення наукових джерел і формування концептуальних положень; економіко-статистичні методи – для аналізу чисельності персоналу, динаміки кадрових показників і розрахунку

індикаторів; розрахунково-конструктивний метод – для обґрунтування запропонованих заходів і прогнозування їх результатів; графічний метод – для наочного подання аналітичних результатів; економіко-математичні та нормативні методи – для оцінки економічної ефективності заходів;

Елементи наукової новизни полягають у обґрунтуванні доцільності формування адаптивної системи управління персоналом для соціально орієнтованого підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності; розробленні структурної моделі адаптивної HR-системи, що інтегрує організаційні, цифрові, стратегічні та людиноцентричні компоненти; удосконаленні підходів до управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація» шляхом включення програми реінтеграції ветеранів як інструменту розвитку кадрового потенціалу; комплексній оцінці економічного й соціального ефекту заходів із вдосконалення HR-системи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління персоналом, матеріали періодичних видань, нормативно-правові акти України, офіційна звітність підприємства за 2022–2024 роки, статистичні дані, інформаційні ресурси підприємства, а також власні спостереження автора.

Практична значущість роботи. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених пропозицій щодо вдосконалення системи управління персоналом, формування адаптивної HR-системи та реалізації програми реінтеграції ветеранів у діяльності підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані керівництвом і HR-службами підприємств для підвищення ефективності кадрової політики, зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та посилення соціальної відповідальності бізнесу.

Апробація результатів роботи. Основні положення та результати дослідження апробовано у вигляді доповідей та/або публікацій на науково-

практичних конференціях і студентських наукових заходах (вказуються фактичні назви конференцій, статей, тез).

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Обсяг роботи 58 сторінок. Список використаних джерел складається з 48 джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і цілі управління персоналом

Сучасна економічна наука розглядає персонал як найбільш складний та динамічний об'єкт управління, що визначає стратегічну життєздатність будь-якої організації. Сутність управління персоналом (HRM) протягом останніх десятиліть еволюціонувала від суто адміністративної функції обліку кадрів до складного стратегічного партнерства, орієнтованого на формування конкурентних переваг через розвиток людського капіталу.

У вітчизняній науковій літературі, зокрема у працях Л. В. Балабанової та О. В. Сардак [5], персонал визначається як цілісна соціальна система, що інтегрує економічні, біологічні, соціальні та політичні аспекти людського існування в межах організаційного середовища. Таке мультидисциплінарне розуміння підкреслює, що працівник є не лише чинником виробництва чи носієм певної кваліфікації, а й суб'єктом соціальних відносин, громадянином та особистістю з власними потребами та цілями.

Теоретичне осмислення сутності управління персоналом вимагає розмежування між поняттями «управління кадрами» та «управління людськими ресурсами». Якщо традиційне управління кадрами фокусувалося на виконанні регламентів та контролі дисципліни, то сучасний HRM-підхід, спрямований на інтеграцію кадрової політики в загальну стратегію бізнесу. Цей процес охоплює набуття, підготовку, оцінювання та компенсацію працівників, що в англійській літературі описується акронімом АТАС (Acquiring, Training, Appraising, Compensating). Основна ідея полягає в тому, що менеджмент організації досягає своїх цілей виключно через зусилля людей, що робить ефективне управління ними невід'ємним обов'язком кожного керівника, від лінійного менеджера до генерального директора.

В умовах глобальної цифровізації та соціальних трансформацій, сутність управління персоналом доповнюється технологічним аспектом. Л. Парій та А. Клименко [24] акцентують увагу на тому, що сучасний HRM - це система організації, координації та оптимізації людських ресурсів на основі аналізу великих даних та цифрових інструментів. Персонал розглядається як стратегічний актив, а ефективне управління ним стає неможливим без забезпечення психологічного комфорту, безпеки та цифрової грамотності. Це особливо актуально для українських підприємств, які змушені адаптувати свої внутрішні процеси до умов воєнного стану, де сутність управління зміщується в бік збереження людського життя та підтримки ментального здоров'я колективу.

Цілі управління персоналом зазвичай класифікуються за рівнем їхнього впливу на організацію та суспільство. Фундаментальною метою є забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації для виконання стратегічних завдань.

Проте сучасні підходи вимагають збалансування організаційних цілей (продуктивність, прибуток, частка ринку) з індивідуальними цілями працівників (кар'єрне зростання, визнання, гідна оплата) та суспільними вимогами (соціальна відповідальність, дотримання законодавства, етика).¹ У працях В. Г. Алькеми та В. М. Скиби [3] підкреслюється, що формування системи управління персоналом на сучасних підприємствах має ґрунтуватися на принципах цілісності, де кожна кадрова ініціатива підпорядкована довгостроковим орієнтирам розвитку.

Багатоаспектність сутності персоналу як об'єкта управління зумовила еволюцію підходів до HR - від жорсткого адміністрування до стратегічного та адаптивного управління, що відображено в табл.1.1

Багатоаспектність сутності персоналу як об'єкта управління

Аспект розуміння персоналу	Характеристика ролі працівника	Ключові пріоритети управління
Економічний	Працівник як виробник доданої вартості та споживач ресурсів.	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності праці.
Біологічний	Носій фізичного здоров'я, вікових та антропометричних характеристик.	Охорона праці, ергономіка, режим праці та відпочинку.
Соціальний	Член малої та великої соціальної групи, учасник корпоративної культури.	Командоутворення, мотивація, соціальне партнерство.
Політичний	Громадянин, член профспілок, носій певних прав та обов'язків.	Дотримання трудового права, лобіювання інтересів працівників.
Психологічний	Особистість зі своїми емоціями, цінностями та мотиваційним профілем.	Психологічна підтримка, розвиток талантів, ментальне здоров'я.

Джерело: [2,8,11,16]

Особливе значення цілі управління персоналом набувають у кризових ситуаціях. Згідно з дослідженнями О. Продіус та А. Капран [26], в умовах воєнного стану в Україні стратегічні цілі HRM трансформуються від експансії та розвитку до виживання та адаптивності.

Основна увага приділяється інтеграції соціальної відповідальності у внутрішні процеси підприємства, що включає підтримку мобілізованих працівників, допомогу родинам загиблих, забезпечення безпечних умов праці та організацію дистанційної роботи там, де це можливо. Така трансформація свідчить про те, що цілі HRM стають більш гуманістичними, орієнтованими на збереження кадрового ядра як базису для майбутнього відновлення.

З позицій зарубіжних дослідників, цілі управління персоналом повинні бути вимірюваними та узгодженими з бізнес-результатами через концепцію

людського капіталу. Це передбачає не лише найм персоналу, а й створення середовища, де працівники заохочуються до постійного розвитку своїх навичок, що безпосередньо впливає на ринкову вартість компанії. Водночас, однією з ключових цілей є створення «цінної пропозиції для працівників», яка б робила організацію привабливою на глобальному ринку талантів, особливо в умовах цифрової трансформації.

Узагальнюючи погляди вітчизняних та іноземних науковців, можна стверджувати, що сутність управління персоналом у 2020-х роках полягає у переході до гнучких, людиноцентристських та цифровізованих моделей. Цілі цього процесу більше не обмежуються економічною ефективністю; вони включають розвиток резильєнтності організації, підтримку соціальної згуртованості та створення умов для професійної самореалізації працівників у нестабільному середовищі. Управління персоналом виступає не лише як функціональна підсистема менеджменту, а як філософія ведення бізнесу, де люди є головним джерелом інновацій та сталого розвитку. Класифікація цілей управління персоналом представлена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація цілей управління персоналом за ієрархічними рівнями

Рівень цілей	Конкретні завдання та орієнтири	Очікуваний ефект для підприємства
Організаційні	Забезпечення стратегічного зростання, підвищення конкурентоспроможності, реалізація місії.	Зростання прибутку, ринкової частки, інноваційний потенціал.
Функціональні	Ефективний підбір, навчання, оцінювання та мотивація персоналу.	Висока якість кадрових процесів, мінімізація плинності кадрів.
Соціальні	Задоволення потреб працівників, забезпечення безпеки, соціальний розвиток.	Лояльність персоналу, сприятливий клімат, залученість.
Суспільні	Дотримання законів, етичність бізнесу, підтримка громади.	Позитивна репутація, відсутність штрафів та правових ризиків.

Джерело: [13,20,21,39,45]

Сучасні виклики, такі як воєнний стан в Україні, цифровізація та глобальні кризи, вимагають від керівників підприємств перегляду пріоритетності цих цілей. Якщо у мирний час домінуючими були організаційні та економічні цілі, то сьогодні на перший план виходять соціальні та адаптивні орієнтири, спрямовані на збереження колективу та забезпечення безперервності бізнес-процесів у критичних умовах. Розуміння сутності персоналу як «живого капіталу» дозволяє підприємствам формувати більш стійкі стратегії розвитку, які враховують не лише поточну продуктивність, а й майбутній потенціал відновлення та зростання.

1.2. Теоретичні підходи та концепції управління персоналом

Теоретичний базис управління персоналом формувався протягом століття, відображаючи зміни у суспільно-економічних формаціях та науковому світогляді. Еволюція наукової думки пройшла шлях від класичних технократичних моделей до сучасних концепцій стратегічного та цифрового менеджменту людського ресурсу.

Теоретичний базис управління персоналом формувався протягом століття, відображаючи зміни у суспільно-економічних формаціях та науковому світогляді. Еволюція наукової думки пройшла шлях від класичних технократичних моделей до сучасних концепцій стратегічного та цифрового менеджменту:

1900-ті - 1930-ті: Класичний підхід. Людина як раціонально-економічна істота; мотивація обмежується матеріальними стимулами, а робота - чітким виконанням регламентів. Виконання адміністративних процедур та контроль (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер).

1930-ті - 1960-ті: Гуманістичний етап. Школа "людських відносин" довела, що на продуктивність впливають групова динаміка та відчуття причетності. Дослідження психологічних чинників та групової динаміки (Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг).

1980-ті - 2010-ті: Стратегічний етап. Поява моделі ролей Д. Ульріха (HR як стратегічний партнер) та "теорії сигналів", де кадровий менеджмент транслює цінності компанії працівникам. Інтеграція HR-політик у бізнес-стратегію (Д. Ульріх, Д. Гест, К. Легге) [48].

2010-ті - 2020-ті: Цифрова трансформація. Перехід до Smart-економіки, використання штучного інтелекту (AI) для оцінки та Гіг-економіки (Gig-economy) для залучення фрілансерів. Автоматизація та аналітика на основі даних (Big Data, AI, Machine Learning).

2022 - Сьогодні: Кризове управління. Впровадження концепції соціально відповідального управління (CSR-HRM) з акцентом на ментальне здоров'я та збереження людського капіталу в умовах війни. Гнучкість (Agile) та стійкість (Resilience) в умовах війни та високої невизначеності.

Розуміння цих підходів є критично важливим для розробки адекватної кадрової стратегії сучасного підприємства, особливо в умовах трансформації національної економіки. Класичний підхід (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) розглядав управління персоналом як додаток до технологічних процесів. Людина сприймалася як раціонально-економічна істота, мотивація якої обмежується матеріальними стимулами, а робота - чітким виконанням регламентів. Проте вже в 30-х роках ХХ століття школа «людських відносин» (Е. Мейо) та школа поведінкових наук (А. Маслоу, Ф. Герцберг) довели, що на продуктивність праці суттєво впливають психологічні чинники, групова динаміка та відчуття причетності до спільної справи. Ці напрацювання стали фундаментом для виокремлення управління людськими ресурсами (Human Resource Management) як самостійної наукової дисципліни. Сучасний етап розвитку теорії HRM характеризується домінуванням стратегічного підходу (SHRM). Визначають його як комплексний підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів організації стосовно управління людьми, які мають на меті забезпечення досягнення бізнес-цілей. У межах стратегічного підходу виділяють кілька концептуальних моделей:

1. Модель Д. Ульріха (Roles Model): фокусується на функціональній ролі HR-департаменту як стратегічного партнера, адміністративного експерта, прихильника інтересів персоналу та агента змін [48].
2. Теорія результативності (Р-модель) Д. Геста: встановлює зв'язок між HR-практиками, результатами для персоналу (задоволеність, відданість) та кінцевими показниками діяльності підприємства.
3. Концепція «жорсткого» та «м'якого» HRM (Hard vs Soft): К. Легге розрізняє підходи, де людина розглядається або як ресурс для досягнення цілей (жорсткий), або як об'єкт інвестицій та розвитку (м'який).

Важливим внеском у сучасну теорію є «теорія сигналів», яка пояснює, як HR-політики сприймаються працівниками як сигнали про цінності та очікування керівництва.

Таблиця 1.3.

Порівняння ключових концепцій управління персоналом

Концепція	Основна ідея	Роль персоналу	Пріоритетні методи
Управління кадрами (Personnel Management)	Виконання адміністративних процедур та контроль.	Виконавець наказів, фактор виробництва.	Адміністративний контроль, нормування.
Управління людськими ресурсами (HRM)	Розвиток та використання потенціалу людей.	Цінний актив, об'єкт інвестицій.	Навчання, розвиток талантів, мотивація.
Стратегічний HRM (SHRM)	Інтеграція HR-політик у бізнес-стратегію.	Стратегічний партнер, джерело переваг.	Стратегічне планування, HR-метрики.
Цифровий HRM (e-HRM)	Автоматизація та аналітика на основі даних.	Носій цифрових навичок, користувач платформ.	Big Data, AI, самообслуговування (ESS).

Джерело: [5,11,13,20,22,24]

У табл. 1.3 представлено порівняння ключових концепцій управління персоналом, що дозволяє простежити еволюцію ролі працівника, управлінських підходів і пріоритетів у різні періоди розвитку HR-систем.

В українському науковому дискурсі останніх років активно розвиваються концепції управління персоналом у специфічних умовах. В. Г. Алькема та В. М. Скиба [3] розробляють теоретичні засади формування систем HRM для сучасних підприємств, наголошуючи на необхідності системного підходу, який поєднує інституційні рамки та гнучкі інструменти управління. О. В. Балуєва та Г. В. Снопенко [7] досліджують трансформацію HR-функції під впливом глобальних трендів, виділяючи децентралізацію, діджиталізацію та кастомізацію (індивідуалізацію) відносин з працівниками як ключові вектори змін.

Окрему увагу заслуговує концепція управління персоналом в умовах воєнного стану. І. Дворник та О. Гарафонова [11] обґрунтовують необхідність переходу до гнучких (Agile) моделей управління, які дозволяють швидко реагувати на мінливу ситуацію та зберігати кадровий потенціал у надвисоких ризиках. Це доповнюється концепцією соціально відповідального управління (CSR-HRM), де фокус зміщується на етичні аспекти, підтримку безпеки та ментального здоров'я працівників, що розглядається як інвестиція в довгострокову фінансову стійкість.

У працях зарубіжних вчених, які аналізують досвід країн у зонах конфлікту (Ізраїль, Ліван), підкреслюється, що успішне HRM у кризу базується на лідерстві, здатному транслювати впевненість, та на державній підтримці приватного сектору. Ізраїльський досвід свідчить, що HRM у таких умовах стає стратегічним партнером, який допомагає мінімізувати витрати через гнучкі графіки та державні субсидії на збереження робочих місць. Це корелює з дослідженнями О. Продіус [26] щодо удосконалення систем HRM в Україні, де акцент робиться на дистанційному управлінні та соціальному партнерстві.

Ще один сучасний тенд - це цифрова трансформація HRM. Л. Парій та А. Клименко [24] розглядають її як перехід до Smart-економіки, де традиційні методи заміщуються цифровими екосистемами. Це включає:

1. Алгоритмічне управління: використання AI для підбору та оцінки результативності;
2. Гіг-економіка (Gig-economy): інтеграція фрілансерів та дистанційних працівників у структуру підприємства;
3. HR-технології залучення: використання соціальних платформ для рекрутингу та корпоративного навчання.

У табл. 1.4 подано основні ролі HR-функції та їх сучасну інтерпретацію.

Таблиця 1.4.

Основні ролі HR-функції за Д. Ульріхом та їх сучасна інтерпретація

Роль	Сутнісна характеристика	Діяльність у сучасних умовах
Стратегічний партнер	Узгодження HR-стратегії з бізнес-планом.	Прогнозування потреб у кадрах для післявоєнного відновлення.
Адміністративний експерт	Оптимізація кадрових процесів та витрат.	Перехід на цифровий документообіг, автоматизація виплат.
Прихильник працівників	Захист прав та розвиток залученості персоналу.	Психологічна підтримка, створення безпечного середовища.
Агент змін	Керування трансформаціями в організації.	Впровадження дистанційної роботи та цифрових інструментів.

Джерело: [48]

Аналіз теоретичних підходів демонструє, що сучасна концепція управління персоналом є синтетичною. Вона поєднує стратегічну орієнтацію на результат, рольову модель партнерства (Ульріх) [48], технологічну озброєність (Парій) [24] та гнучку адаптивність до кризових умов (Дворник, Продіус) [26]. Така багатовекторність дозволяє підприємствам формувати стійкі системи управління, здатні не лише виживати в умовах війни чи цифрових зсувів, але й створювати основу для майбутнього розвитку людського капіталу.

1.3. Методи аналізу системи управління персоналом

Фундаментальною основою дослідження будь-якої системи управління є вибір методологічної парадигми. У теорії менеджменту виділяють три базові підходи: системний, процесний та ситуаційний.

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну сукупність взаємозалежних елементів, що володіє властивістю емерджентності. Аналіз у межах цього підходу спрямований на виявлення зв'язків між підсистемами найму, адаптації, мотивації та навчання. Наприклад, неефективна адаптація може нівелювати успіхи якісного рекрутингу, що проявляється у плинності кадрів на випробувальному терміні. Процесний підхід трактує управління персоналом як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. З цієї точки зору СУП аналізується як ланцюжок створення цінності, де кожен етап має свої вхідні ресурси та вихідні результати. Важливим аспектом є реінжиніринг бізнес-процесів для усунення дублювання та скорочення витрат часу.

Ситуаційний підхід базується на тому, що придатність методів управління визначається конкретними обставинами. Ефективним у конкретній ситуації вважається той метод, який найбільше відповідає поточним умовам. В умовах України ситуаційний аналіз має критичне значення через необхідність адаптації до воєнного стану, енергетичних криз та міграції ресурсів. У табл.1.5. наведено порівняльну характеристику основних методологічних підходів до аналізу системи управління персоналом.

Ефективність системи управління персоналом не може бути оцінена без належного методичного інструментарію аналізу. Аналіз HRM-системи є процесом дослідження її структури, функціонування та результативності з метою виявлення вузьких місць та розробки рекомендацій щодо вдосконалення.

Порівняльна характеристика методологічних підходів до аналізу системи управління персоналом

Підхід	Об'єкт аналізу	Ключова мета аналізу	Інструментарій
Системний	Взаємозв'язки між підсистемами HR	Виявлення структурних дисбалансів	Структурне моделювання, SWOT-аналіз 7
Процесний	Послідовність кадрових операцій	Оптимізація потоків робіт	Опис процесів (IDEF0), Lean-технології 2
Процесний	Послідовність кадрових операцій	Оптимізація потоків робіт	Опис процесів (IDEF0), Lean-технології 2
Ситуаційний	Взаємодія системи із зовнішнім середовищем	Оцінка адаптивності та стійкості	Сценарне планування, аналіз ризиків 6

Джерело: [10,20,32]

У науковій літературі виділяють кілька груп методів, що дозволяють отримати всебічну характеристику кадрових процесів підприємства. Традиційно методи аналізу поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні. До економічних методів відносять аналіз витрат на персонал, продуктивності праці та рентабельності інвестицій у навчання (ROI). Адміністративні методи фокусуються на аудиті кадрового діловодства та перевірці відповідності процедур трудовому законодавству. Соціально-психологічні методи включають анкетування, інтерв'ювання, соціометрію та оцінку корпоративного клімату. Проте сучасні умови вимагають більш глибокої та оперативної аналітики.

Одним із найбільш поширених комплексних методів є SWOT-аналіз системи управління персоналом. Як зазначають Л. Парій та А. Клименко [24], цей метод дозволяє систематизувати сильні сторони підприємства (наприклад, кваліфікований персонал, гнучка культура) та слабкі (застарілі методи оцінки, висока плинність), зіставляючи їх з можливостями

(цифровізація, нові ринки праці) та загрозами (міграція кадрів, воєнні ризики, кібератаки).

Таблиця 1.6.

Характеристика методів аналізу системи управління персоналом

Група методів	Основні інструменти	Об'єкт, мета дослідження
Кількісні метрики (HR-метрики)	Коефіцієнт плинності, вартість найму, ROI навчання.	Оцінка економічної доцільності кадрових рішень.
Якісні (Діагностичні)	Анкетування, інтерв'ю, 360 градусів.	Виявлення рівня задоволеності та лояльності працівників.
Комплексні (Стратегічні)	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, BSC.	Визначення стратегічної позиції системи HRM на ринку.
Цифрові (Data Analytics)	Big Data, People Analytics, моніторинг активності.	Прогнозування поведінки працівників та ризиків звільнення.
Ризикологічні	Аналіз кадрових ризиків, стрес-тестування.	Оцінка готовності до кризових ситуацій (війна, блекаут).

Джерело: [10,17,19,35,38,39]

У табл. 1.6 подано характеристику основних методів аналізу системи управління персоналом, що застосовуються для оцінки її ефективності та вдосконалення.

Сучасні HR-технології, про які пише І. М. Сочинська-Сибірцева [35], пропонують нові методи аналізу, такі як HR-метрики залученості в соціальних мережах, аналіз реферальних програм та мобільний рекрутинг. Використання великих даних дозволяє перейти від простої фіксації минулих подій до предиктивної аналітики - прогнозування того, які категорії працівників мають найбільший ризик звільнення або кому з них необхідне термінове підвищення кваліфікації. Такий підхід робить управління персоналом більш проактивним.

Проте аналіз літературних джерел виявляє низку проблемних зон, яким приділено недостатньо уваги. У таблиці 1.6 наведено критичний огляд публікацій з виділенням досліджених та недосліджених аспектів. Критичний

аналіз свідчить, що більшість вітчизняних дослідників зосереджені на адаптації HRM до екстремальних умов (війна, цифровізація).

Проте недостатньо вивченими залишаються питання кібербезпеки в управлінні персоналом, зокрема здатності HR-відділів функціонувати в умовах часткової втрати інфраструктури або блекаутів. Також існує прогалина у дослідженнях довгострокового впливу війни на ментальне здоров'я персоналу та механізми відновлення людського капіталу після завершення бойових дій. Зарубіжні вчені надають потужний інструментарій для аналізу продуктивності та навчання, але їхні методи часто базуються на стабільних ринкових умовах. Натомість досвід Ізраїлю та Лівану, описаний у міжнародних джерелах, вказує на важливість аналізу «резильєнтності» (resilience) - здатності системи управління персоналом швидко відновлюватися після шоківих подій. Впровадження методик стрес-тестування кадрового потенціалу, які використовуються у цих країнах, може стати перспективним напрямом для вдосконалення аналізу українських підприємств.

Ще одним важливим аспектом аналізу є оцінка ефективності соціального партнерства та корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Дослідження показують, що в кризові періоди наявність у підприємства розвинених програм соціальної підтримки позитивно корелює з фінансовою стійкістю та утриманням ключових фахівців. Таким чином, методи аналізу повинні включати не лише економічні та технологічні показники, а й гуманітарні метрики, що відображають стан «людського» в системі управління. Підсумовуючи, можна констатувати, що методологія аналізу систем управління персоналом трансформується від статичних звітів до динамічних систем підтримки рішень.

Впровадження сучасних аналітичних інструментів, таких як People Analytics, у поєднанні з гнучкими стратегічними моделями (SWOT, BSC) та урахуванням специфічних воєнних ризиків, дозволяє підприємствам не лише

оцінювати поточний стан, а й формувати надійну основу для стратегічного розвитку в умовах невизначеності.

У першому розділі було здійснено комплексний огляд теоретичних засад та методичних підходів до управління персоналом. Встановлено, що персонал є багатогранною системою, управління якою вимагає інтеграції економічних цілей з соціальними та психологічними потребами працівників. Еволюція наукової думки підтверджує перехід від жорсткого адміністрування до стратегічного партнерства та цифрової трансформації. Проте сучасні виклики воєнного стану в Україні потребують подальшого розвитку теорії в напрямі забезпечення стійкості (резильєнтності) кадрових систем, розробки механізмів соціальної відповідальності та подолання технологічних і етичних бар'єрів цифровізації. Виявлені прогалини в літературі, зокрема щодо реінтеграції ветеранів та кіберзахисту HR-процесів, визначають перспективні напрями для подальшого прикладного дослідження.

Розвиток персоналу - це системно організований процес безперервного навчання для підготовки до нових функцій. Методологія управління цим процесом включає 7 етапів:

1. Визначення потреби у навчанні (на рівнях організації, підрозділу та особистості).
2. Формування бюджету (в Україні витрати на навчання до 2% ФОП можуть належати до валових витрат).
3. Визначення цілей та змісту програм.
4. Вибір методів (дистанційне, модульне, наставництво, метод відкриттів).
5. Реалізація процесу навчання.
6. Перевірка набутих знань та навичок.
7. Оцінка ефективності (модель Д. Кіркпатріка: реакція, засвоєння, поведінка, результат).

В умовах воєнного стану в Україні аналіз СУП зміщує фокус на стійкість (resilience) та ментальне здоров'я. На основі аналізу останніх

досліджень та нормативної бази, ці аспекти аналізу системи управління персоналом (СУП) мають такі особливості [26,38]:

1. Рівень тривожності та стресостійкості. В умовах війни персонал стає найголовнішим стратегічним ресурсом, а висока тривожність через безпекові ризики та економічну нестабільність прямо веде до зниження продуктивності. Аналіз СУП тепер включає оцінку психологічного клімату, а серед практичних рекомендацій - впровадження посади штатного психолога та створення систем пільг і бонусів для підтримки емоційного комфорту цінних співробітників.

2. Гнучкість графіків та віддалена зайнятість. Ефективність розподілених команд сьогодні оцінюється через перехід до "управління за результатами" (Output-based management), де фокус зміщується з відпрацьованого часу на досягнення конкретних цілей. Для підтримки цього процесу рекомендується інтеграція цифрових інструментів (Trello, Slack, Asana) та систем автоматизації, таких як Workday або Hurma, що дозволяють моніторити залученість незалежно від місця перебування працівника.

3. Відповідність військовому законодавству. Аналіз СУП має враховувати специфіку Закону № 2136-IX, який дозволяє встановлювати випробувальний термін для всіх категорій працівників, укладати строкові договори для подолання кадрового дефіциту та змінювати умови надання відпусток (наприклад, скасовано механізм перенесення відпустки до іншого роботодавця).

4. Соціальний захист. Окрім стандартних пакетів, аналіз зараз фокусується на програмах підтримки ментального здоров'я, страхуванні та допомозі внутрішньо переміщеним особам (ВПО) [36].

Також важливою частиною СУП є управління розвитком: професійна перепідготовка та навчання ветеранів і працівників старшого віку дозволяють підприємству швидше адаптуватися до нестачі кадрів на ринку.

Ці заходи дозволяють трансформувати HR-функцію в інструмент забезпечення кадрової безпеки та стратегічної стійкості бізнесу. Аналіз

системи управління персоналом на сучасному підприємстві - це комплексний процес, що поєднує системний підхід, HR-аудит, стратегічне планування через BSC та операційний контроль за допомогою KPI. Впровадження цифрових інструментів та компетентнісного підходу дозволяє трансформувати управління персоналом у доказову функцію бізнесу, що критично важливо для виживання та розвитку в умовах високої нестабільності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Діагностика кадрового потенціалу підприємства

Інноваційний центр «Промприлад. Реновація» є прикладом сучасної багатофункціональної організації, що поєднує індустріальну спадщину з інноваційними, соціальними та культурними підходами до розвитку територій і бізнес-середовища. Його діяльність розгортається на базі колишнього промислового комплексу, який було трансформовано у платформу для підприємництва, освіти, соціальних ініціатив і ветеранських програм.

Історія розвитку центру характеризується переходом від класичної виробничої моделі до формату інтегрованої екосистеми, що об'єднує резидентів, інвесторів, громадські організації та соціальні проекти. Така еволюція зумовила істотне ускладнення організаційної структури підприємства, зростання ролі людського капіталу та посилення значення професійного управління персоналом.

«Промприлад. Реновація» – трансформація старого заводу у центрі Івано-Франківська на територію взаємодії людей, бізнесів, освітніх, культурних та соціальних ініціатив. Промприлад не має єдиного інвестора. Долучитись до реалізації і стати співвласником «території майбутнього» може кожен. Проект працює на перетині чотирьох напрямків розвитку регіону: нової економіки та урбаністики, сучасного мистецтва та освіти.

У період 2022-2024 років підприємство функціонувало в умовах повномасштабної війни, що супроводжувалося високою невизначеністю, кадровими ризиками, фінансовими обмеженнями та соціально-психологічними викликами. Водночас саме у цей період «Промприлад»

продемонстрував активну фазу організаційного розвитку, що безпосередньо відобразилося на динаміці кадрового потенціалу. Для оцінки змін у кадровому потенціалі інноваційного центру «Промприлад. Реновація» було проаналізовано динаміку чисельності персоналу за 2022–2024 роки. Узагальнені результати подано в таблиці 2.1, яка відображає не лише кількість працівників, а й абсолютні та відносні показники її зміни.

Чисельність персоналу є базовим кількісним індикатором кадрового потенціалу підприємства. Її динаміка дозволяє оцінити масштаби діяльності, інтенсивність розвитку та ступінь організаційної складності. На основі звітних матеріалів було узагальнено показники чисельності персоналу інноваційного центру «Промприлад. Реновація» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка чисельності персоналу інноваційного центру
«Промприлад. Реновація»

Рік	Персонал, осіб	Абсолютна зміна	Темп зростання, %	Приріст до 2022, осіб	Приріст до 2022, %
2022	28	-	-	-	-
2023	43	+15	153,6	+15	153,6
2024	47	+4	109,3	+19	167,9

Джерело: [28,29,30]

Дані таблиці 2.1 свідчать про стійку позитивну динаміку чисельності персоналу. Отже, чисельність персоналу інноваційного центру «Промприлад. Реновація» у 2022–2024 роках має стійку тенденцію до зростання, що свідчить про розширення масштабів діяльності та посилення кадрового потенціалу. Найбільш інтенсивне зростання відбулося у 2023 році, що можна пов'язати з активізацією інноваційних, проєктних та соціальних ініціатив підприємства. Уповільнення темпів приросту у 2024 році вказує на перехід до етапу стабілізації та внутрішньої оптимізації розвитку. Загалом виявлена динаміка підтверджує формування більш стійкої організаційної структури та створення передумов для підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Важливою характеристикою динаміки кадрового потенціалу є інтенсивність оновлення персоналу, яка відображає масштаби залучення нових працівників та рівень руху кадрів на підприємстві. З метою оцінки цих процесів було проаналізовано кількість новоприйнятих працівників і розраховано коефіцієнт оновлення персоналу інноваційного центру «Промприлад. Реновація» за 2022–2024 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Інтенсивність кадрового оновлення інноваційного центру
«Промприлад. Реновація»

Рік	Нові працівники, осіб	Загальна чисельність	Коефіцієнт оновлення, %
2022	10	28	35,7
2023	17	43	39,5
2024	4	47	8,5

Джерело: [28,29,30]

Показники інтенсивності оновлення персоналу свідчать, що у 2022–2023 роках підприємство перебувало у фазі активного кадрового формування, що відповідало етапу розширення діяльності та запуску нових напрямів роботи. Зростання коефіцієнта оновлення у 2023 році до 39,5 % відображає підвищену потребу в залученні нових спеціалістів. Різне зменшення цього показника у 2024 році до 8,5 % свідчить про стабілізацію штату та зниження інтенсивності кадрових змін. Це підтверджує зміщення управлінських акцентів із кількісного набору персоналу на його утримання, розвиток компетенцій і підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Воєнно-економічне середовище істотно трансформує умови формування та використання кадрового потенціалу. Для сучасних українських підприємств характерними є дефіцит трудових ресурсів, підвищене психологічне навантаження, нестабільність фінансування та зростання соціальної відповідальності бізнесу [15].

Функціонування підприємств в умовах воєнного стану

супроводжується дією специфічних воєнно-економічних чинників, які безпосередньо впливають на формування, використання та розвиток кадрового потенціалу. Для систематизації ключових зовнішніх загроз та їх кадрових наслідків було узагальнено основні воєнно-економічні чинники впливу на діяльність інноваційного центру «Промприлад. Реновація», що подані в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Воєнно-економічні чинники впливу на кадровий потенціал інноваційного центру «Промприлад. Реновація»

Чинник	Оцінка (1–5)	Прояв	Кадрові наслідки
Дефіцит робочої сили	5	Зменшення пропозиції кадрів	Зростання конкуренції
Міграція населення	4	Відтік спеціалістів	Підвищення навантаження
Психоемоційний стрес	5	Хронічна напруга	Професійне вигорання
Фінансова нестабільність	4	Обмежені бюджети	Оптимізація персоналу
Соціальні виклики	4	Ветеранська реінтеграція	Нові HR-функції

Джерело: [28,29,30]

Наведені в таблиці 2.3 дані свідчать, що найбільш критичними чинниками є дефіцит робочої сили та психоемоційний стрес, які отримали максимальні оцінки та створюють значні ризики для стабільності кадрового складу. Міграційні процеси та фінансова нестабільність посилюють проблему нестачі кваліфікованих спеціалістів і зумовлюють зростання навантаження на наявний персонал. Соціальні виклики, зокрема питання ветеранської реінтеграції, формують нові вимоги до кадрової політики та розширюють функціонал HR-служби. У сукупності зазначені чинники підтверджують необхідність переходу до адаптивної моделі управління персоналом, орієнтованої на підтримку психологічної стійкості, утримання кадрів і розвиток соціально відповідальних практик.



Рис. 2.1 Інтенсивність впливу воєнно-економічних чинників на кадровий потенціал інноваційного центру «Промприлад. Реновація»

Джерело: побудовано автором на основі [28,29,30]

Отримані результати підтверджують високий рівень впливу воєнних чинників на систему управління персоналом та обґрунтовують необхідність переходу до стратегічної HR-моделі.

Організаційна складність підприємства зростає разом із розширенням масштабів діяльності та диверсифікацією функцій, що безпосередньо впливає на систему управління персоналом і розподіл навантаження між працівниками. З метою оцінки змін рівня організаційної складності інноваційного центру «Промприлад. Реновація» було проаналізовано чисельність персоналу, кількість ключових напрямів діяльності та умовне кадрове навантаження, результати чого наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка організаційної складності

Рік	Персонал, осіб	Ключові напрями діяльності	Умовне навантаження (осіб/напрям)
2022	28	5	5,6
2023	43	7	6,1
2024	47	9	5,2

Джерело: [28,29,30]

Дані таблиці свідчать, що у 2022–2024 роках спостерігається зростання організаційної складності інноваційного центру, що проявляється у збільшенні кількості ключових напрямів діяльності з 5 до 9. У 2023 році умовне навантаження на один напрям зросло до 6,1 особи, що відображає інтенсивний етап розвитку та підвищення концентрації трудових ресурсів. У 2024 році зменшення цього показника до 5,2 особи свідчить про більш збалансований розподіл персоналу між напрямками та поступову структурування діяльності. Загалом виявлена динаміка підтверджує перехід підприємства від стадії кількісного розширення до етапу якісного ускладнення організаційної структури та вдосконалення управлінських процесів.

В умовах зростання організаційної складності та впливу воєнно-економічних чинників особливого значення набуває формування чітких стратегічних орієнтирів розвитку системи управління персоналом. З метою визначення ключових напрямів удосконалення HR-функції інноваційного центру «Промприлад. Реновація» було систематизовано стратегічні напрями, їх цілі, інструменти реалізації та очікувані результати, що подані в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація»

Напрямок	Мета	Інструменти	Очікуваний результат
HR-цифровізація	Підвищення керованості	HRMS	Прозорість процесів
Well-being	Зниження вигорання	Програми підтримки	Зростання продуктивності
Управління талантами	Утримання кадрів	Кадровий резерв	Стійкість команди
HR-аналітика	Підтримка рішень	Дашборди	Обґрунтоване управління

Джерело: [28,29,30]

Представлені в таблиці 2.5 стратегічні напрями розвитку відображають

комплексний підхід до модернізації системи управління персоналом. Акцент на HR-цифровізації та HR-аналітиці створює підґрунтя для підвищення прозорості процесів і впровадження обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація програм well-being та управління талантами спрямована на зниження рівня професійного вигорання, утримання ключових працівників і формування кадрового резерву. У сукупності запропоновані напрями забезпечують підвищення стійкості команди, зростання продуктивності праці та посилення конкурентоспроможності інноваційного центру.

Проведена діагностика кадрового потенціалу інноваційного центру «Промприлад. Реновація» засвідчила, що у 2022–2024 роках підприємство перебувало в активній фазі організаційного розвитку, що супроводжувалося зростанням чисельності персоналу, високою інтенсивністю кадрового оновлення та ускладненням організаційної структури. Найбільш динамічним став 2023 рік, який характеризувався різким розширенням штату та активним формуванням кадрової бази відповідно до нових напрямів діяльності.

Водночас у 2024 році зафіксовано перехід до етапу стабілізації, що проявилось у зниженні коефіцієнта оновлення персоналу та більш збалансованому розподілі трудових ресурсів між напрямками діяльності. Аналіз воєнно-економічних чинників показав високий рівень зовнішніх ризиків, зокрема дефіцит робочої сили, психоемоційне навантаження, міграційні процеси та фінансові обмеження, які істотно ускладнюють формування та використання кадрового потенціалу.

Сукупність отриманих результатів свідчить, що подальший розвиток підприємства неможливий без переходу до стратегічно орієнтованої, адаптивної моделі управління персоналом, спрямованої на утримання кадрів, розвиток компетенцій, цифровізацію HR-процесів і системну підтримку персоналу. Це обґрунтовує необхідність розроблення цілісної програми розвитку кадрового потенціалу як ключового чинника стійкості та конкурентоспроможності інноваційного центру.

2.2. Формування адаптивної системи управління персоналом в умовах нестабільного середовища

Функціонування підприємств в умовах воєнного стану, макроекономічної нестабільності, дефіциту робочої сили та зростання психоемоційного навантаження на працівників актуалізує необхідність переходу від традиційних моделей управління персоналом до адаптивних систем, орієнтованих на гнучкість, стійкість і людиноцентризм. Для інноваційного центру «Промприлад. Реновація», діяльність якого поєднує бізнесову, соціальну та інфраструктурну складові, формування такої системи є критично важливим чинником забезпечення довгострокового розвитку.

Аналіз динаміки кадрового потенціалу (підпункт 2.1) засвідчив, що у 2022–2024 роках підприємство пройшло етап інтенсивного зростання чисельності персоналу та розширення напрямів діяльності. Паралельно спостерігалось ускладнення організаційної структури, підвищення навантаження на персонал та зростання ролі управлінських функцій. Це сформувало об'єктивну потребу в побудові адаптивної системи управління персоналом, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні трансформації.

В умовах повномасштабної війни та загальної соціально-економічної нестабільності діяльність підприємств супроводжується зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх викликів, які безпосередньо трансформують підходи до управління персоналом. Для обґрунтування необхідності формування адаптивної HR-системи доцільно систематизувати ключові чинники нестабільного середовища, форми їх прояву, пов'язані кадрові ризики та відповідні управлінські вимоги. З цією метою узагальнено основні виклики, що впливають на систему управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація», які подано в таблиці 2.6.

Ключові виклики нестабільного середовища та вимоги до HR-системи

Чинник середовища	Прояв	Кадрові ризики	Вимоги до HR-системи
Воєнний стан	Невизначеність, мобілізація, релокація	Дефіцит кадрів, вигорання	Гнучкість, кризові HR-процедури
Міграційні процеси	Відтік спеціалістів	Втрата компетенцій	Утримання персоналу, розвиток талантів
Фінансова нестабільність	Обмеження бюджетів	Оптимізація штату	Підвищення продуктивності
Психоемоційне навантаження	Хронічний стрес	Зниження мотивації	Well-being, підтримка персоналу
Організаційне ускладнення	Зростання напрямів діяльності	Управлінські перевантаження	Цифровізація HR-процесів

Джерело: [28,29,30]

Наведені в таблиці 2.6 дані свідчать, що сучасне середовище функціонування підприємства характеризується комплексним поєднанням демографічних, економічних, психологічних та організаційних загроз, які формують системні ризики для кадрового потенціалу. Воєнний стан і міграційні процеси безпосередньо зумовлюють дефіцит трудових ресурсів і втрату критично важливих компетенцій, що підвищує значущість політики утримання персоналу та розвитку внутрішніх талантів. Фінансова нестабільність і зростання психоемоційного навантаження трансформують акценти кадрової політики з кількісного набору на підвищення продуктивності, підтримку персоналу та профілактику професійного вигорання. Одночасно ускладнення організаційної структури актуалізує потребу в цифровізації HR-процесів, аналітичній підтримці управлінських рішень і впровадженні гнучких управлінських моделей.

У сукупності ці чинники підтверджують, що традиційні адміністративні підходи до управління персоналом є недостатніми в сучасних умовах, а стратегічним пріоритетом підприємства має стати формування адаптивної HR-системи, орієнтованої на гнучке планування, цифрові інструменти, підтримку персоналу та стратегічне управління людським капіталом.

Адаптивна система управління персоналом розглядається як сукупність організаційних, цифрових та соціально-орієнтованих інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості персоналу, збереження ключових компетенцій та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Формування адаптивної системи управління персоналом потребує структурного підходу, який дозволяє інтегрувати організаційні, технологічні та людиноцентричні інструменти в єдину модель управління.

З огляду на результати аналізу кадрового потенціалу та впливу нестабільного середовища, доцільно виокремити ключові функціональні блоки, на яких має базуватися сучасна HR-система інноваційного центру «Промприлад. Реновація». З цією метою запропоновано структурну модель адаптивної системи управління персоналом, подану в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Структура адаптивної системи управління персоналом

Блок	Зміст	Очікуваний ефект
Організаційний	Гнучкі структури, проєктні команди, кадрове планування	Підвищення керованості
Цифровий	HRMS, HR-аналітика, електронний облік	Прозорість і оперативність
Людиноцентричний	Well-being, підтримка, розвиток	Зниження вигорання
Стратегічний	Управління талантами, резерв, навчання	Стійкість кадрового потенціалу

Джерело: сформовано автором на основі [28,29,30]

Запропонована структура адаптивної системи управління персоналом відображає комплексний характер сучасної HR-функції та її трансформацію з адміністративного забезпечення в стратегічний інструмент розвитку підприємства. Організаційний блок створює основу для підвищення керованості через впровадження гнучких структур, проєктних команд і системного кадрового планування, що особливо важливо в умовах швидких змін і розширення напрямів діяльності. Цифровий блок забезпечує прозорість

і оперативність HR-процесів завдяки використанню HRMS, аналітичних інструментів та електронного обліку, що дає змогу мінімізувати управлінські перевантаження та підвищити обґрунтованість рішень. Людиноцентричний блок орієнтований на підтримку психоемоційної стійкості персоналу, розвиток компетенцій і формування залученості, що дозволяє знижувати ризики професійного вигорання та втрати мотивації.

Стратегічний блок забезпечує довгострокову стабільність кадрового потенціалу через управління талантами, формування кадрового резерву та безперервне навчання, інтегруючи HR-функцію у систему стратегічного управління підприємством. У сукупності ці блоки формують цілісну модель адаптивної HR-системи, здатної забезпечити відповідність управління персоналом динамічному зовнішньому середовищу, підвищити стійкість команди та підтримати реалізацію стратегічних цілей інноваційного центру «Промприлад. Реновація».

Для обґрунтування доцільності переходу до адаптивної системи управління персоналом доцільно оцінити не лише її концептуальні переваги, а й очікуваний практичний ефект. З цією метою було здійснено прогностичну оцінку змін ключових кадрових показників інноваційного центру «Промприлад. Реновація» у середньостроковій перспективі з урахуванням впровадження комплексних адаптивних HR-підходів, що включають цифровізацію процесів, розвиток людського капіталу та системну підтримку персоналу. Узагальнені результати прогнозу подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Прогноз змін кадрових показників у результаті впровадження адаптивної HR-системи

Показник	2024 (факт)	2026 (прогноз)	Відхилення
Плинність персоналу, %	15	9	-6
Рівень задоволеності (1-5)	3,4	4,1	+0,7
Рівень стресу (1-5)	3,8	2,9	-0,9
Продуктивність (індекс)	110	125	+15
Частка залучених працівників, %	62	75	+13

Джерело: розраховано автором на основі [30]

Наведені прогнозні дані свідчать, що впровадження адаптивної HR-системи може забезпечити істотне покращення як кількісних, так і якісних параметрів кадрового потенціалу підприємства. Зниження плинності персоналу з 15 % до 9 % означає стабілізацію колективу та скорочення втрат організаційної пам'яті й професійних компетенцій. Одночасне зростання рівня задоволеності та частки залучених працівників відображає формування більш сприятливого соціально-психологічного клімату та підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Суттєве зменшення рівня стресу свідчить про ефективність людиноцентричних інструментів і програм підтримки, спрямованих на профілактику професійного вигорання та збереження працездатності персоналу. Підвищення індексу продуктивності до 125 пунктів вказує на прямий управлінський і економічний ефект від упровадження адаптивних підходів, що проявляється в більш раціональному використанні трудових ресурсів і зростанні результативності діяльності.

У сукупності отримані прогнозні оцінки підтверджують, що формування адаптивної системи управління персоналом є не лише соціально доцільним, а й економічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства, здатним посилити його фінансову та операційну стійкість в умовах нестабільного середовища.

Отже, формування адаптивної системи управління персоналом є стратегічно необхідним етапом розвитку інноваційного центру «Промприлад. Реновація» в умовах нестабільного середовища. Запропонована модель дозволяє інтегрувати цифрові інструменти, людиноцентричні практики та стратегічне планування в єдину HR-систему, орієнтовану на стійкість і розвиток кадрового потенціалу. Прогнозні розрахунки підтверджують доцільність упровадження адаптивних підходів, оскільки вони забезпечують зниження кадрових ризиків, підвищення продуктивності та економічну ефективність діяльності підприємства.

Це створює основу для реалізації спеціалізованих програм підтримки персоналу, зокрема програм реінтеграції ветеранів, що розглядаються в підпункті 2.3 дипломної роботи.

2.3. Програма реінтеграції ветеранів як інструмент удосконалення системи управління персоналом та обґрунтування економічної ефективності заходів

Повномасштабна війна в Україні сформувала нову соціально-економічну реальність, у якій питання повернення ветеранів до цивільного життя та їх професійної самореалізації набуває стратегічного значення. Для сучасних підприємств це означає перехід від ситуативних форм підтримки до системних програм реінтеграції, інтегрованих у загальну модель управління персоналом [8,12,14,15].

Інноваційний центр «Промприлад. Реновація» за своєю сутністю є соціально орієнтованим підприємством, діяльність якого спрямована не лише на економічну результативність, а й на створення суспільної цінності. Реалізація освітніх, інклюзивних, ветеранських, підприємницьких та культурних ініціатив формує соціальну екосистему, в межах якої людиноцентричний підхід є ключовим принципом розвитку. У цьому контексті програма реінтеграції ветеранів виступає логічним продовженням соціальної місії підприємства та складовою адаптивної системи управління персоналом.

Соціальний характер «Промприлад. Реновація» проявляється у поєднанні бізнесових процесів із суспільно корисними функціями: розвитком громад, підтримкою освітніх проєктів, створенням інклюзивних просторів та ініціатив, орієнтованих на соціальне відновлення. Підприємство виступає не лише роботодавцем, а платформою соціальної інтеграції, що дозволяє

масштабувати програми підтримки вразливих груп населення, зокрема ветеранів.

Таким чином, формування програми реінтеграції ветеранів не є для підприємства зовнішнім зобов'язанням, а внутрішньо зумовленим стратегічним напрямом розвитку, який поєднує кадрову політику з соціальною відповідальністю та довгостроковою стійкістю організації.

Станом на кінець 2024 року чисельність персоналу інноваційного центру становила 47 осіб. В умовах дефіциту кадрів, зростання соціального навантаження та трансформації ринку праці доцільним є цілеспрямоване залучення ветеранів до діяльності підприємства. Передбачається, що в межах програми частка ветеранів може становити близько 30 % кадрового складу, тобто орієнтовно 14 осіб.

Для конкретизації масштабів реалізації програми реінтеграції доцільно визначити кількісні орієнтири, які характеризують потенційний обсяг залучення ветеранів і прогностичний управлінський ефект.

Необхідність упровадження програми реінтеграції ветеранів на інноваційному підприємстві «Промприлад. Реновація» зумовлена як зовнішніми соціально-економічними умовами, так і внутрішньою логікою розвитку організації. В умовах повномасштабної війни зростає кількість осіб, які повертаються з військової служби та потребують професійної, психологічної й соціальної адаптації. Для підприємств це формує новий сегмент кадрового потенціалу, що вимагає спеціалізованих інструментів управління персоналом, відмінних від стандартних процедур рекрутингу та адаптації.

Запровадження програми реінтеграції ветеранів корелюється з базовими внутрішніми документами та стратегічними орієнтирами підприємства. Статутна діяльність «Промприлад. Реновація» передбачає поєднання господарської, інноваційної та соціально спрямованої функцій, орієнтованих на розвиток громади, підтримку людського капіталу та

формування сталих суспільних практик. У стратегічних документах підприємства акцент зроблено на людиноцентричній моделі розвитку, побудові екосистеми можливостей, підтримці соціальних ініціатив, освітніх програм і проєктів суспільного впливу.

Крім того, діяльність «Промприлад. Реновація» узгоджується з принципами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які передбачають інклюзію, підтримку вразливих груп населення, розвиток соціального підприємництва та відповідальне ставлення до людського ресурсу як ключового активу організації. У цьому контексті програма реінтеграції ветеранів є не окремим соціальним проєктом, а інструментом удосконалення системи управління персоналом, що інтегрує соціальну місію у кадрову політику підприємства.

З метою практичної реалізації програми доцільно визначити її кількісні параметри, які відображають масштаб залучення ветеранів, очікувані управлінські результати та прогностичні зміни в кадрових процесах. Узагальнені кількісні орієнтири програми подано в таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Кількісні параметри програми реінтеграції ветеранів

Показник	Значення
Загальна чисельність персоналу, осіб (2024 р.)	47
Частка ветеранів у структурі персоналу, %	30
Орієнтовна кількість ветеранів, осіб	14
Тривалість адаптації без програми, міс.	4–6
Прогнозна тривалість адаптації з програмою, міс.	2–3
Очікуване зниження плинності, %	5–7

Джерело: розраховано автором на основі [28,29,30]

Наведені в таблиці 2.11 кількісні параметри підтверджують доцільність впровадження програми реінтеграції ветеранів як складової вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Орієнтація на залучення ветеранів у межах близько 30 % кадрового складу дозволяє сформувати стабільну соціально орієнтовану модель управління персоналом і водночас створює додаткове джерело кадрового поповнення в умовах дефіциту трудових ресурсів. Такий підхід сприяє диверсифікації кадрового потенціалу та зміцненню соціального капіталу організації.

Скорочення прогнозованої тривалості адаптаційного періоду з 4–6 до 2–3 місяців свідчить про потенціал програми зменшувати управлінські та економічні втрати, пов'язані з входженням нових працівників у професійне середовище. Це створює передумови для швидшого досягнення нормативного рівня продуктивності, підвищення ефективності використання робочого часу та зменшення навантаження на управлінський персонал.

Очікуване зниження плинності кадрів на 5–7 % має стратегічне значення для інноваційного підприємства, діяльність якого базується на проєктній роботі, командній взаємодії та накопиченні специфічних компетенцій.

У сукупності представлені показники свідчать, що програма реінтеграції ветеранів спрямована не лише на реалізацію соціальної місії «Промприлад. Реновація», а й на зменшення кадрових ризиків, підвищення стійкості персоналу та вдосконалення системи управління людськими ресурсами в цілому.

Для забезпечення цілісності, керованості та відтворюваності процесів інтеграції ветеранів доцільно структурувати програму за ключовими функціональними напрямками, які охоплюють організаційні, професійні, психологічні, соціальні та економічні аспекти реінтеграції.

Такий підхід дозволяє інтегрувати програму у загальну систему управління персоналом підприємства та узгодити її з принципами людиноцентричного й адаптивного HR-менеджменту. Узагальнену структуру програми реінтеграції ветеранів інноваційного центру «Промприлад.

Реновація» подано в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Структура програми реінтеграції ветеранів

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Організаційно-адаптаційний	Наставництво, індивідуальні маршрути, гнучкий графік	Скорочення адаптації
Освітньо-професійний	Перекваліфікація, розвиток soft skills, підприємницькі програми	Відновлення компетенцій
Психологічний	Психологічний супровід, well-being програми	Зниження вигорання
Соціально-інтеграційний	Проектна діяльність, спільноти, нетворкінг	Формування залученості
Економічний	Стипендії, стартап-підтримка, мотиваційні пакети	Підвищення економічної активності

Джерело: сформовано автором

Запропонована структура програми реінтеграції ветеранів відображає комплексний підхід до управління людським капіталом та відповідає логіці вдосконалення системи управління персоналом соціально орієнтованого підприємства. Організаційно-адаптаційний напрямок створює інституційні умови для контрольованого входження ветеранів у професійне середовище, скорочення терміну адаптації та зменшення управлінських ризиків. Освітньо-професійний блок забезпечує відновлення та розвиток компетенцій, що дозволяє інтегрувати ветеранів у проектну та інноваційну діяльність підприємства.

Психологічний напрямок відіграє ключову роль у збереженні працездатності персоналу, профілактиці професійного вигорання та формуванні стабільного соціально-психологічного клімату в колективі. Соціально-інтеграційний блок сприяє формуванню залученості, корпоративної ідентичності та згуртованості команд, що особливо важливо для підприємства з екосистемною моделлю розвитку. Економічний напрямок, у свою чергу, створює умови для довгострокової самореалізації ветеранів через розвиток підприємницьких ініціатив, стимулювання зайнятості та підвищення економічної активності.

Для обґрунтування економічної доцільності впровадження програми реінтеграції ветеранів у систему управління персоналом підприємства необхідно оцінити очікувані фінансові наслідки її реалізації.

У зв'язку з цим здійснено умовний розрахунок витрат, пов'язаних з адаптацією персоналу, та потенційної економії ресурсів у результаті скорочення плинності кадрів, зменшення повторних витрат на рекрутинг і прискорення досягнення працівниками нормативного рівня продуктивності. Узагальнені результати розрахунку економічної ефективності програми наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Розрахунок економічної ефективності програми

Показник	Розрахунок	Значення, грн.
Середня річна зарплата	$24\ 000 \times 12$	288 000
Вартість адаптації 1 особи (40 %)	$288\ 000 \times 0,4$	115 200
Кількість ветеранів, осіб	–	14 осіб
Загальні витрати без програми	$115\ 200 \times 14$	1 612 800
Скорочення витрат завдяки програмі (25 %)	–	$\approx 403\ 200$
Орієнтовний сукупний ефект	–	500 - 700 тис. грн/рік

Джерело: розраховано автором

Результати розрахунків, подані в таблиці 2.12, свідчать, що впровадження програми реінтеграції ветеранів має чітко виражене економічне обґрунтування. Навіть за обережних припущень щодо середнього рівня заробітної плати та масштабів скорочення витрат, підприємство може досягти прямої річної економії понад 400 тис. грн лише за рахунок оптимізації процесів адаптації персоналу. Додатковий фінансовий ефект формується через зменшення плинності кадрів, скорочення витрат на повторний рекрутинг, зниження втрат робочого часу та прискорення залучення нових працівників до повноцінної виробничої діяльності.

Орієнтовний сукупний економічний ефект у розмірі 500 -700 тис. грн. на рік свідчить, що програма має потенціал самокупності в середньостроковій перспективі та сприяє підвищенню загальної ефективності використання людських ресурсів.

Водночас важливо підкреслити, що зазначені розрахунки не враховують непрямі вигоди, пов'язані з посиленням бренду соціально відповідального роботодавця, зростанням довіри з боку партнерів і можливістю залучення грантового фінансування.

У межах реалізації програми реінтеграції ветеранів було розроблено детальний робочий план, що охоплює всі ключові етапи від організаційної підготовки до соціально-економічної інтеграції. У таблиці 2.14 представлено покроковий графік із зазначенням початку кожного етапу та його тривалості.

Таблиця 2.14

Робочий план реалізації програми реінтеграції ветеранів

Етап програми	Початок (місяць)	Тривалість (міс.)
Організаційно-адаптаційний: підготовка	1	1
Організаційно-адаптаційний: пілот	2	2
Освітньо-професійний: підготовка	2	1
Освітньо-професійний: пілот	3	3
Освітньо-професійний: масштабування	6	2
Психологічний супровід (постійно)	1	12
Соціально-інтеграційний: пілот	3	4
Соціально-інтеграційний: масштабування	7	3
Економічний блок: запуск	5	2
Економічний блок: масштабування	7	6

Джерело: розраховано автором

Аналіз робочого плану свідчить про поетапний і водночас паралельний підхід до реалізації програми. Особливу увагу приділено психологічному

супроводу, який триває безперервно протягом усього періоду. Масштабування ключових напрямів (освітнього, соціального та економічного) розпочинається після пілотних запусків, що забезпечує адаптивність і гнучкість програми.

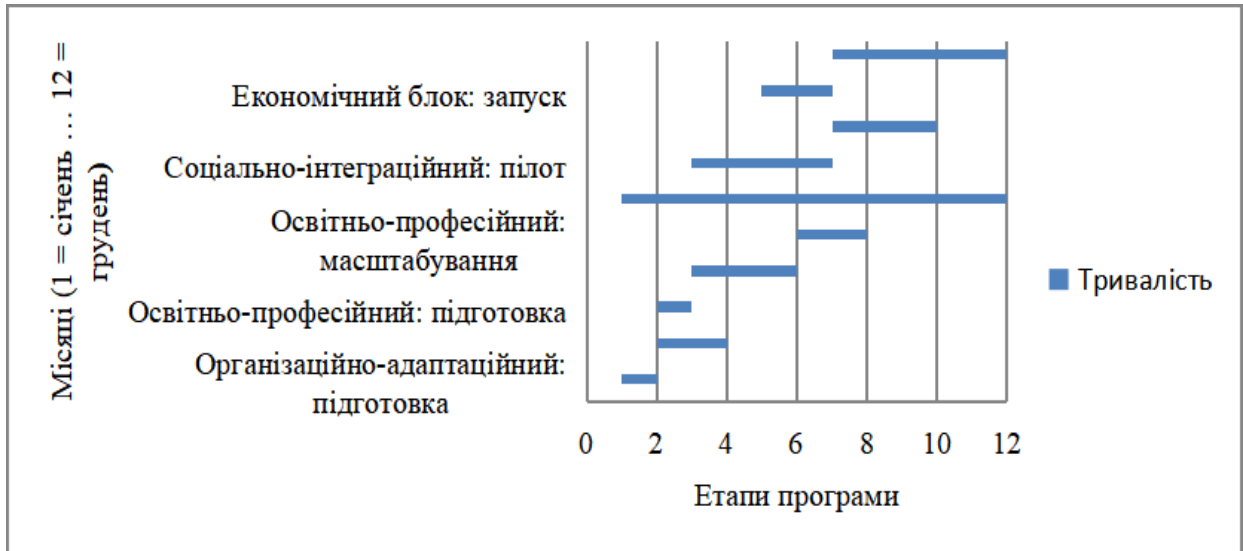


Рис. 2.2 Діаграма Ганта, яка візуалізує робочий план реалізації програми реінтеграції ветеранів

Джерело: побудовано автором

Діаграма Ганта (рис. 2.2) наочно демонструє паралельність і послідовність реалізації етапів програми. Візуалізація дозволяє легко простежити часову динаміку та взаємозв'язки між компонентами, підкреслюючи важливість раннього старту психологічної підтримки та поетапного впровадження освітніх і соціально-економічних ініціатив.

Для соціального підприємства ефективність програми реінтеграції ветеранів не може обмежуватися виключно економічними показниками, оскільки ключовим результатом його діяльності є створення так званої «соціальної цінності». У цьому контексті соціальна цінність розглядається як сукупність позитивних змін у професійному становищі ветеранів, внутрішньому середовищі підприємства, розвитку громади та суспільстві загалом.

Саме тому оцінювання програми доцільно здійснювати за багаторівневою системою соціальних ефектів, які відображають її вплив на

різні групи стейкхолдерів. Узагальнення основних напрямів соціального впливу програми реінтеграції ветеранів інноваційного центру «Промприлад. Реновація» подано в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Соціальний ефект програми реінтеграції ветеранів

Напрямок впливу	Прояв соціального ефекту
Для ветеранів	Професійне відновлення, стабілізація, економічна незалежність
Для персоналу	Інклюзивна культура, зростання згуртованості
Для підприємства	Посилення соціального бренду
Для громади	Розвиток ветеранських ініціатив
Для суспільства	Відновлення людського капіталу

Джерело: сформовано автором

Наведені у таблиці 2.15 результати свідчать, що соціальний ефект програми реінтеграції ветеранів має комплексний і мультиплікативний характер. Для самих ветеранів участь у програмі створює умови для відновлення професійної ідентичності, стабілізації психоемоційного стану та досягнення економічної самостійності, що є ключовими чинниками успішної інтеграції в цивільне життя. Для персоналу підприємства програма сприяє формуванню інклюзивної корпоративної культури, зростанню рівня емпатії, взаємної підтримки та згуртованості колективу, що позитивно позначається на внутрішньому соціально-психологічному кліматі.

На рівні підприємства реалізація програми посилює бренд соціально відповідального роботодавця, підвищує довіру з боку партнерів, інвесторів і громадських організацій, а також зміцнює його позиції в соціально орієнтованому сегменті інноваційної економіки. Для місцевої громади програма виступає каталізатором розвитку ветеранських ініціатив, підприємницьких проєктів і спільнот взаємопідтримки, що сприяє соціальній згуртованості та активізації громадського життя. У ширшому суспільному вимірі реалізація програми робить внесок у відновлення людського капіталу

країни, зниження ризиків маргіналізації ветеранів та формування інклюзивної моделі післявоєнного розвитку.

Отже, програма реінтеграції ветеранів є стратегічно обґрунтованою складовою адаптивної системи управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація».

Вона поєднує соціальну місію підприємства з інструментами підвищення кадрової стійкості та економічної ефективності. Проведені розрахунки підтверджують доцільність запровадження програми як з позицій економії ресурсів, так і з позицій формування соціального капіталу.

Реалізація програми створює підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства та його активної участі у відновленні людського потенціалу України.

Для комплексної оцінки результативності запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом доцільно узагальнити їх економічний ефект та визначити сукупний фінансовий результат від впровадження адаптивної HR-системи, HR-цифровізації, програм well-being, управління талантами, HR-аналітики та програми реінтеграції ветеранів.

Такий підхід дозволяє перейти від аналізу окремих ініціатив до оцінювання системного впливу трансформації управління персоналом на фінансову стійкість і конкурентоспроможність підприємства. Узагальнений прогностичний економічний ефект від реалізації комплексу запропонованих заходів наведено в таблиці 2.16.

Наведені розрахунки свідчать, що комплексне впровадження заходів з удосконалення системи управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація» формує суттєвий сукупний економічний ефект, орієнтовний розмір якого може становити 1,1–1,6 млн грн щорічно. Основними джерелами цього ефекту є скорочення витрат на рекрутинг та адаптацію персоналу, зниження плинності кадрів, зменшення втрат продуктивності внаслідок професійного вигорання, оптимізація

управлінських процесів і підвищення ефективності використання робочого часу.

Таблиця 2.16

Узагальнений економічний ефект від реалізації заходів з удосконалення системи управління персоналом

Напрямок удосконалення	Джерело економічного ефекту	Орієнтовний річний ефект, тис. грн.
HR-цифровізація (HRMS, автоматизація)	Скорочення адміністративних витрат, зменшення ручних операцій, підвищення керованості	120-180
HR-аналітика та планування	Оптимізація управлінських рішень, зниження неефективних витрат	80-120
Програми well-being	Зниження лікарняних, зменшення вигорання, підвищення продуктивності	100-150
Управління талантами і резерв	Зниження плинності, зменшення витрат на рекрутинг	150-250
Адаптивна модель управління	Прискорення адаптації, підвищення продуктивності праці	120-200
Програма реінтеграції ветеранів	Скорочення витрат на адаптацію, утримання кадрів	500-700
Загальний прогнозний економічний ефект		≈ 1,1-1,6 млн грн на рік

Джерело: розраховано автором на основі [28,29,30]

Особливу роль у формуванні загального економічного результату відіграє програма реінтеграції ветеранів, яка поєднує соціальну спрямованість із прямими фінансовими вигодами для підприємства. Водночас HR-цифровізація, HR-аналітика та розвиток людиноцентричних практик створюють системний ефект, що забезпечує довгострокову кадрову стійкість, підвищення продуктивності праці та зменшення управлінських ризиків.

Запропоновані заходи не лише відповідають соціальній місії «Промприлад. Реновація», а й формують економічно обґрунтовану модель розвитку HR-системи, орієнтовану на стійке зростання, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення людського капіталу підприємств

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі досліджено систему управління персоналом інноваційного центру «Промприлад. Реновація» та обґрунтовано напрями її вдосконалення в умовах нестабільного соціально-економічного середовища. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі людського капіталу, посиленням кадрових ризиків, впливом воєнних чинників і трансформацією підходів до управління персоналом на соціально орієнтованих підприємствах.

У процесі аналізу встановлено, що у 2022–2024 роках підприємство демонструвало стійке зростання чисельності персоналу, розширення напрямів діяльності та ускладнення організаційної структури. Це свідчить про активний розвиток інноваційного центру та одночасно зумовлює підвищення вимог до якості управління персоналом. Виявлено тенденцію переходу від екстенсивного зростання до етапу внутрішньої оптимізації, що актуалізує потребу в цифровізації HR-процесів, розвитку HR-аналітики, формуванні кадрового резерву та посиленні людиноцентричних практик.

Оцінка інтенсивності кадрового оновлення та організаційної складності підтвердила, що підприємство функціонує в умовах підвищеного навантаження на управлінські процеси, зростання ролі проєктної діяльності та необхідності забезпечення стабільності персоналу. Аналіз воєнно-економічних чинників дозволив ідентифікувати ключові ризики для кадрової системи, серед яких дефіцит трудових ресурсів, психоемоційне виснаження, міграційні процеси та потреба в реінтеграції ветеранів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність формування адаптивної системи управління персоналом, що поєднує організаційні, цифрові, стратегічні та людиноцентричні інструменти. Запропонована модель передбачає впровадження HRMS, розвиток HR-аналітики, систем управління талантами, програм well-being та побудову кадрового резерву. Прогнозні розрахунки свідчать, що реалізація зазначених заходів забезпечить

зниження плинності кадрів, підвищення залученості персоналу, скорочення рівня стресу та зростання продуктивності праці.

Особливу увагу в роботі приділено розробленню програми реінтеграції ветеранів як інструменту вдосконалення системи управління персоналом соціального підприємства. Запропонована програма інтегрує організаційно-адаптаційні, освітні, психологічні, соціальні та економічні заходи, що забезпечують комплексну підтримку ветеранів і сприяють формуванню інклюзивного корпоративного середовища. Обґрунтовано, що програма корелюється зі статутною діяльністю, стратегією розвитку та принципами корпоративної соціальної відповідальності підприємства.

Розрахунок економічної ефективності засвідчив, що впровадження програми реінтеграції ветеранів дозволяє досягти прямої щорічної економії за рахунок скорочення витрат на адаптацію персоналу, зниження плинності кадрів та прискорення досягнення нормативного рівня продуктивності. Орієнтовний економічний ефект від реалізації програми становить 500-700 тис. грн на рік. Узагальнення результатів за всіма напрямками вдосконалення HR-системи свідчить, що сукупний прогностичний економічний ефект від впровадження комплексу заходів може становити близько 1,1-1,6 млн грн щорічно.

Поряд з економічним ефектом доведено наявність значного соціального результату, який проявляється у професійному відновленні ветеранів, формуванні інклюзивної корпоративної культури, зміцненні соціального бренду підприємства, розвитку громадських ініціатив та відновленні людського капіталу. Це підтверджує, що запропоновані заходи відповідають місії «Промприлад. Реновація» як соціально орієнтованого підприємства та сприяють досягненню довгострокової стійкості.

У цілому результати роботи підтверджують, що вдосконалення системи управління персоналом на основі адаптивних і людиноцентричних підходів є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності, ефективності та соціальної значущості підприємства. Запропоновані заходи

мають практичну спрямованість, економічне обґрунтування та можуть бути використані у діяльності інноваційних і соціально орієнтованих підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва І. В. Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи здобувачами ступеня вищої освіти «Бакалавр» зі спеціальності 073 «Менеджмент» за ОПП «Менеджмент» факультет економіки та бізнесу. Запоріжжя: ТДАТУ, 2022. 37 с.
2. Адлер О., Лесько О., Кособуцька А. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі ТОВ «БАРЛІНЕК-ІНВЕСТ»). *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2022. № 2 (92). С. 3–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.2.1> (дата звернення: 15.01.2026).
3. Алькема В. Г., Скиба В. М. Теоретичні засади формування системи управління персоналом сучасного підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14955853> (дата звернення: 23.01.2026).
4. Антохов А. А., Парфентьева О. Г., Агеєва І. В. Вплив соціальних інновацій на ефективність трудових відносин в українських підприємствах. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15240489> (дата звернення: 16.01.2026).
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс]. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
6. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
7. Балусєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12.
8. Василик С. К., Прохоровська С. А., Агеєва І. В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*.

2023. № 38. С. 16–23. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/848/771> (дата звернення: 04.31.2026).
9. Власенко Т. А. Управління персоналом підприємства в умовах цифрової економіки: чинники ефективності та особливості забезпечення. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 3. С. 270–274.
 10. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 02.02.2026).
 11. Дворник І., Дворник О., Гарафонова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 144–152.
 12. Дращнер Д. В., Чала Н. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни. *Empirio*. 2024. Т. 1. № 2. С. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105> (дата звернення: 12.01.2026).
 13. Дяків О. П. та ін. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
 14. Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць ТДАТУ*. 2023. № 2. С. 130–139. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-129-139> (дата звернення: 16.01.2026).
 15. Камишнікова Е., Немашкалова О., Сидоренко О. Соціально відповідальне управління персоналом підприємств в умовах воєнного стану. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2 (53). С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-21> (дата звернення: 09.01.2026).

16. Колодяжна І., Букріна К. Вдосконалення форм управління персоналом як інструмент підвищення фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21.
17. Котис Н. В., Ціщик Р. В. Статистичне забезпечення системи менеджменту підприємств та організацій. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 112–116.
18. Кудирко О. М. Статистичні методи економічного аналізу в системі управління підприємством. *SWorldJournal*. 2023. № 20-02. URL: <https://sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj20-02-003/3620> (дата звернення: 05.01.2026).
19. Менеджмент персоналу: підручник / за заг. ред. д.е.н. В. Брича. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 640 с.
20. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В., Вихор М. В. Менеджмент персоналу: навч. посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2020. 171 с.
21. Мохненко А., Остроус Г. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах євроінтеграції як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-01> (дата звернення: 09.01.2026).
22. Болтянська Л. О., Завадських Г. М., Лисак О. І., Тебенко В. М. Основи підприємництва і торгівлі: від класики до диджиталізації: навч. посіб. Запоріжжя: ТДАТУ, 2025. 320 с.
23. Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 32. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.32> (дата звернення: 11.01.2026).
24. Педченко Г. П., Завадських Г. М., Прус Ю. О. Статистика: курс лекцій. Мелітополь: Люкс, 2021. 223 с.
25. Продіус О., Капран А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

(дата звернення:

04.01.2026).

26. Прокопенко О., Гарафонова О., Жосан Г. Цифрові інструменти в управлінні людськими ресурсами: як цифрова трансформація впливає на управління персоналом. *SER*. 2023. № 4 (50). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.540> (дата звернення: 16.01.2026).
27. Промприлад. Реновація. Річний звіт – 2022. Івано-Франківськ: Promprylad Renovation, 2023. 25 с.
28. Промприлад. Річний звіт – 2023. Івано-Франківськ: Promprylad, 2024. 26 с.
29. Промприлад. Річний звіт – 2024. Івано-Франківськ: Promprylad, 2025. 37 с.
30. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Економіка харчової промисловості*. 2022. Т. 14. Вип. 2. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2324> (дата звернення: 26.01.2026).
31. Синиціна Ю. П., Шпортько Г. Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
32. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту: монографія. Харків: ФОП Панов А.М., 2019. 390 с.
33. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія: Економічна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.
34. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с.
35. Тарновська І. В., Посільський О. О., Рубан О. С. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. № 54. С. 72–79.

36. Тебенко В. М., Лисак О. І., Завадських Г. М. Пріоритетні напрями інноваційного розвитку. *Науковий вісник Таврійського державного агротехнологічного університету: електронне наукове фахове видання ТДАТУ*. 2022. Вип. 12. Т. 3. С. 34–46. DOI: <https://doi.org/10.31388/2220-8674-2022-3-4> (дата звернення: 06.01.2026).
37. Тимошенко В. Трансформація функцій управління персоналом в умовах змін. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 240–243. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39> (дата звернення: 05.01.2026).
38. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
39. Устіловська А. С., Халіна В. Ю., Колмакова О. М., Божидай І. І. Теоретичні засади персонал-технологій як інноваційний аспект управління персоналом на підприємстві. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2022. Вип. 2(2). С. 315–326.
40. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12> (дата звернення: 26.01.2026).
41. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. 2-ге вид., переробл. і доп. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
42. Щербань О. Підхід до стратегічного управління персоналом підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. № 24. С. 249–254. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.26> (дата звернення: 26.01.2026).
43. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06> (дата звернення: 30.01.2026).
44. Sharma R. C., Sharma N. Human Resource Management: Concepts, Theories and Contemporary Practices. London: *Taylor & Francis*. 2024. URL:

https://books.google.com.ua/books?id=_yofEQAAQBAJ (дата звернення: 31.01.2026).

45. Shevchenko I., Zavadskykh H., Ptashchenko O., Zvonar V., Vishka I. The Application of Digitization in the Economy as a Promising Direction in the Growth of Human Capital. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. No. 01s. С. 345–352. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz11.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).
46. Sparrow P., Schuler R. S., Jackson S. E. Convergence or divergence: Human resource practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*. 2019. Vol. 5. № 2. С. 267–299.
47. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: concepts and cases*. Ninth edition. USA. Irwin. 1996. 1035 p
48. Ulrich D. Six actions for HR to create more stakeholder value. LinkedIn. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/six-actions-hr-create-more-stakeholder-value-dave-ulrich1c/> (дата звернення: 06.02.2026). URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/9515c84bdefa-4c55-a7e0-dade66a47be8/content> (дата звернення: 01.02.2026).