



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ
ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
Зав. каф. _____ проф. Копитко В. І.
« ____ » березня 2026 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Удосконалення механізму (форм і методів) управління персоналом
підприємства аналіз в системі стратегічного управління в
ТОВ «ІСО Консалтинг»**

Здобувача вищої освіти 2 курсу, групи ММОА-11
спеціальності 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»
Топольницький Євген Олександрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____ доктор економічних наук, професор
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Даниленко Наталія Борисівна
(Прізвище, ім'я, по-батькові)

Рецензент: _____ операційний директор ТОВ «ІСО Консалтинг»
(підпис) (науковий ступінь, вчене звання)
Вербина Сергій Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Львів - 2026

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ**Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу****ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА****на магістерську кваліфікаційну роботу****на тему:****Удосконалення механізму (форм і методів) управління персоналом
підприємства аналіз в системі стратегічного управління в
ТОВ «ІСО Консалтинг»****Здобувача вищої освіти** Топольницький Є. О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи** _____ **Даниленко Н. Б.**
(підпис) (прізвище та ініціали)**Консультанти** _____
(підпис) (прізвище та ініціали)_____
(підпис) (прізвище та ініціали)**Рецензент** _____ **Вербина С. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)**Завідувач кафедри** _____ **Копитко В. І.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

«___» березня 2026 року

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу
 Ступінь Магістр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Спеціальність 073 «Менеджмент (Менеджмент організацій і адміністрування)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
та міжнародного бізнесу
Копитко В. І.
«__» _____ 202_ року

ЗАВДАННЯ СТУДЕНТА НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Топольницький Є. О.

група ММОА-21

(прізвище та ініціали)

1. Тема роботи: **Удосконалення механізму (форм і методів) управління персоналом підприємства аналіз в системі стратегічного управління в ТОВ «ІСО Консалтинг»**

Керівник роботи:

Даниленко Наталія Борисівна

доктор економічних наук, професор

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

затверджені наказом по інституту від «__» _____ 202_ року № _____

2. Строк подання студентом роботи «__» _____ 2025 року _____.

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Таблиця 1.1– обґрунтування теоретичних аспектів особливостей

Рис. 2.1-2.3 і табл. 2.1-2.9 – аналіз та оцінка сучасного стану

Табл. 3.1-3.2 – напрями удосконалення

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	Консультанти відсутні		

7. Дата видачі завдання: « » 202 року _____.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка 1.
1	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий-березень 2025 р.</i>	<i>Остаточне затвердження плану роботи</i>
2	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>липень-серпень 2024р.</i>	
3	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>вересень-жовтень 2024 р.</i>	
4	<i>Проходження переддипломної практики</i>	<i>грудень 2024 р.</i>	
	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>січень 2025 р.</i>	<i>Попередній захист на кафедрі</i>

Здобувача вищої освіти Топольницький Є. О. групи ММОА-21
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Даниленко Н. Б.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Топольницький Є.О. *Удосконалення механізму (форм і методів) управління персоналом підприємства: аналіз в системі стратегічного управління в ТОВ «ІСО Консалтинг».* Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня магістр спеціальності «Менеджмент (менеджмент організацій та адміністрування)». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 86 сторінок, включаючи 12 таблиць, 3 рисунки. Проаналізовано сучасний підхід до системи управління персоналом, обґрунтовано теоретико-методологічні підходи до визначення сутності управління персоналом, основних понять, функцій та теорій; розкрито особливості системи управління персоналом на підприємстві в умовах стратегічного розвитку; вивчено проблеми мотивації персоналу в сучасних організаціях; охарактеризовано фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства; здійснено діагностику стану, структури кадрового складу та управління ними; досліджено систему мотивації досліджуваного підприємства; розглянуто методологічні підходи до реформування системи оплати праці у досліджуваного підприємства; проведено огляд світових тенденцій у мотивації персоналу на сучасних підприємствах. На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблено відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: мотивація, праця, менеджер, організація, діяльність підприємства, економічна мотивація, управлінська діяльність, підприємство.

ANNOTATION

Topolnytskyi Y.O. *Improvement of the Mechanism (Forms and Methods) of Personnel Management at an Enterprise: Analysis within the Strategic Management System of LLC “ISO Consulting”*. Manuscript. Master’s thesis for obtaining the academic degree of Master in the specialty “Management (Organization and Administration Management)”. Lviv, 2025.

The thesis comprises 86 pages, including 12 tables and 3 figures. The study analyzes modern approaches to personnel management systems and substantiates theoretical and methodological approaches to defining the essence of **personnel management**, its basic concepts, functions, and theories. The peculiarities of the personnel management system **at an enterprise under conditions of strategic development** are revealed. The problems of **personnel motivation in modern organizations** are examined. The financial and economic activity of the enterprise under study is characterized. Diagnostics of the state, structure, and management of human resources are conducted. The personnel motivation system of the studied enterprise is analyzed. Methodological approaches to reforming the remuneration system at the enterprise are considered. A review of global trends in personnel motivation at modern enterprises is carried out. Based on the analysis of theoretical and practical materials, relevant conclusions are drawn and practical recommendations are proposed.

Keywords: motivation, labor, manager, organization, enterprise activity, economic motivation, managerial activity, enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	19
1.1. Сутність, роль і місце управління персоналом у системі управління підприємством.....	19
1.2. Механізм управління персоналом: зміст, форми, методи та їх класифікація.....	20
1.3. Agile як домінуюча парадигма управління в умовах економіки знань.....	21
1.4. Scrum методологія і її імплементації.....	24
1.5. Kanban методологія та її імплементація.....	26
1.6. Lean методологія та її імплементація.....	28
1.7. SAFe методологія та її імплементація.....	33
1.8. Еволюція підходів до управління персоналом та передумови впровадження Agile-методів.....	37
1.9. Теоретичні засади та методичні підходи до застосування Agile-методів в управлінні персоналом.....	40
Висновки до I розділу	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ.....	
2.1. Історія розвитку.....	44
2.2. Основні цілі діяльності.....	45
2.3. Інвестиції.....	45
2.4. Стадії життєвого циклу.....	45
2.5. Статут та правове регулювання.....	45
2.6. Ринкове середовище	46
2.7. Місце у господарському комплексі регіону.....	46
2.8. Організаційна структура ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ».....	46
2.9. Інформаційна система підприємства.....	47

2.10. Автоматизовані управлінські функції.....	48
2.11. Управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ».....	48
2.12. Операційна діяльність підприємства.....	53
2.13. Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю.....	55
2.14. Соціальна підсистема.....	58
2.15. Фінансово-економічна підсистема.....	60
2.16. Зовнішній аналіз (PEST).....	60
2.17. Аналіз галузі (5 сил Портера).....	61
2.18. SWOT-аналіз.....	61
Висновки до II розділу	62
РОЗДІЛ 3.	
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження змін.....	64
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної схеми управління.....	65
3.3. Модель вдосконалення системи управління персоналом.....	65
3.4. Реінжиніринг бізнес-процесів (As-Is / To-Be).....	69
3.5. Стратегія розвитку компанії “ІСО Консалтинг”.....	72
3.6. Поетапне впровадження та оцінка ефективності.....	74
Висновки до III розділу	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Актуальність обраної тематики роботи. В умовах трансформації ринкової економіки України, посилення глобалізаційних процесів, цифровізації бізнесу та зростання ролі інтелектуального капіталу персонал підприємства стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку організацій.

Особливої актуальності набуває проблема удосконалення механізму управління персоналом, що зумовлено зростанням вимог до якості людських ресурсів, гнучкості управлінських рішень, ефективності використання трудового потенціалу та адаптації персоналу до постійних змін зовнішнього середовища.

Сучасні підприємства сфери консалтингових послуг функціонують у висококонкурентному середовищі, де результативність діяльності безпосередньо залежить від професійної компетентності працівників, рівня їх мотивації, залученості та ефективності управлінських практик у сфері HR. Водночас на практиці механізми управління персоналом часто залишаються фрагментарними, недостатньо формалізованими або не відповідають стратегічним цілям розвитку підприємства, що негативно впливає на загальні результати діяльності

Передумови виникнення проблемної ситуації пов'язані з динамічними змінами на ринку праці, дефіцитом висококваліфікованих кадрів, зростанням плинності персоналу, недостатнім рівнем розвитку систем мотивації та оцінювання ефективності праці, а також з обмеженим застосуванням сучасних форм і методів управління персоналом у діяльності вітчизняних підприємств.

Крім того, проблемні ситуації у сфері управління персоналом підприємств зумовлені сукупністю зовнішніх та внутрішніх факторів, що сформувалися в процесі розвитку сучасної соціально-орієнтованої ринкової економіки. Насамперед, це поглиблення конкуренції на ринку консалтингових послуг, зростання ролі знань,

професійних компетенцій і управлінських навичок персоналу як основного стратегічного ресурсу підприємства.

Суттєвим чинником виникнення проблемної ситуації є динамічні зміни ринку праці, що характеризуються дефіцитом висококваліфікованих фахівців, зростанням мобільності персоналу, підвищенням очікувань працівників щодо умов праці, рівня оплати, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання. За таких умов традиційні форми і методи управління персоналом втрачають свою ефективність і не забезпечують належного рівня мотивації та залученості працівників.

Водночас внутрішні передумови формування проблемної ситуації пов'язані з недостатньою системністю механізму управління персоналом, обмеженим використанням сучасних інструментів оцінювання результативності праці, розвитку компетенцій та планування кар'єри, а також із недостатньою інтеграцією HR-функції у стратегічне управління підприємством. Відсутність чітко структурованих процедур добору, адаптації, навчання та стимулювання персоналу призводить до зниження ефективності використання трудового потенціалу.

Додатковим чинником загострення проблемної ситуації є вплив цифровізації бізнес-процесів і поширення дистанційних форм зайнятості, що вимагає перегляду існуючих управлінських підходів та впровадження гнучких форм і методів управління персоналом. Нездатність підприємств своєчасно адаптувати механізм управління персоналом до зазначених змін призводить до зростання плинності кадрів, зниження продуктивності праці та погіршення загальних результатів діяльності.

Таким чином, поєднання зовнішніх викликів і внутрішніх управлінських обмежень обумовило виникнення проблемної ситуації, що потребує наукового

обґрунтування та практичного вирішення шляхом удосконалення механізму форм і методів управління персоналом підприємства.

Первинне формулювання та значущість проблеми полягає у наявності стійкої суперечності між об'єктивною потребою підприємств у сучасному, цілісному та стратегічно орієнтованому механізмі управління персоналом і фактичним рівнем застосування форм і методів управління персоналом, які переважно мають фрагментарний, тактичний характер та не повною мірою відповідають умовам динамічного ринкового середовища. Така суперечність проявляється у розбіжності між існуючим станом системи управління персоналом і бажаним станом, за якого персонал розглядається як ключовий актив розвитку підприємства.

Зазначена проблема має комплексний характер і охоплює питання організації процесів добору, адаптації, мотивації, оцінювання результативності праці та професійного розвитку персоналу. Недостатня узгодженість між стратегічними цілями підприємства та механізмом управління персоналом призводить до зниження ефективності використання трудового потенціалу, зростання плинності кадрів, зменшення рівня залученості працівників і, як наслідок, погіршення результатів господарської діяльності.

Значущість проблеми визначається її масштабом і рівнем впливу на діяльність підприємств, особливо у сфері консалтингових послуг, де кінцевий результат безпосередньо залежить від професійних компетенцій, досвіду та мотивації персоналу. Проблема має тенденцію до загострення в умовах посилення конкуренції, цифровізації управлінських процесів, змін у структурі зайнятості та зростання вимог працівників до умов праці та можливостей самореалізації.

Негативні наслідки невирішення зазначеної проблеми проявляються у втраті конкурентних переваг, зниженні продуктивності праці, зростанні витрат на персонал

без відповідного підвищення результативності, погіршенні організаційного клімату та обмеженні можливостей сталого розвитку підприємства. Водночас своєчасне удосконалення механізму форм і методів управління персоналом створює передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації використання людських ресурсів і досягнення стратегічних цілей організації.

Таким чином, розв'язання окресленої проблеми має важливе наукове значення з точки зору розвитку теорії управління персоналом, а також практичну цінність для підприємств, оскільки сприяє формуванню дієвого механізму управління персоналом, адаптованого до сучасних умов функціонування та розвитку бізнесу.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Проблематика управління персоналом та удосконалення форм і методів його здійснення є предметом ґрунтовних досліджень у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Формування теоретико-методологічних засад управління персоналом започатковано в межах класичних і неокласичних теорій менеджменту, теорії людського капіталу, поведінкових і мотиваційних концепцій, які заклали основу для сучасного розуміння ролі персоналу в діяльності підприємства.

У працях зарубіжних учених, зокрема М. Армстронга, Г. Десслера, П. Друкера, Д. Ульріха, досліджено стратегічні підходи до управління персоналом, питання формування HR-стратегії, розвитку компетенцій, оцінювання результативності праці та трансформації HR-функції у стратегічного партнера бізнесу. Значну увагу приділено також проблемам мотивації персоналу, що знайшли відображення в роботах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда [11], де обґрунтовано вплив мотиваційних факторів на ефективність трудової діяльності.

Вітчизняні науковці зосереджують увагу на адаптації сучасних концепцій управління персоналом до умов національної економіки, особливостях формування

механізмів управління персоналом на підприємствах різних галузей, удосконаленні систем оплати праці, стимулювання, оцінювання та розвитку персоналу. У наукових публікаціях розглядаються питання інституційного забезпечення управління персоналом, впливу соціально-економічних факторів на ефективність використання трудового потенціалу та формування соціально відповідальної моделі управління персоналом.

Разом із тим аналіз спеціальної літератури свідчить, що, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, проблема комплексного удосконалення механізму форм і методів управління персоналом підприємства з урахуванням галузевої специфіки консалтингової діяльності, динамічних змін ринкового середовища та сучасних викликів (цифровізація, гнучкі форми зайнятості, підвищені вимоги до компетенцій персоналу) залишається недостатньо систематизованою.

Недостатньо розробленими є прикладні аспекти інтеграції сучасних HR-інструментів у загальну систему управління підприємством, а також питання оцінювання ефективності механізму управління персоналом з позицій досягнення стратегічних цілей організації. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на поглиблення теоретичних положень і розробку практичних рекомендацій щодо удосконалення форм і методів управління персоналом підприємства.

Предметом нашого дослідження у магістерській роботі є процес управління персоналом підприємства, який охоплює сукупність управлінських дій, процедур і рішень, спрямованих на формування, використання, розвиток та утримання трудового потенціалу організації. Зазначений процес реалізується в межах загальної системи управління підприємством і безпосередньо впливає на ефективність його функціонування, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку.

Процес управління персоналом як об'єкт дослідження включає планування потреб у персоналі, добір і адаптацію працівників, організацію та нормування праці, оцінювання результативності, мотивацію, професійний розвиток, управління кар'єрою та формування організаційної культури. Саме в межах цього процесу виникають суперечності між стратегічними цілями підприємства та практикою застосування форм і методів управління персоналом, що зумовлює необхідність його наукового дослідження та вдосконалення.

Предмет дослідження охоплює організаційні, економічні та соціально-психологічні форми і методи управління персоналом, що застосовуються у процесах добору, адаптації, мотивації, оцінювання результативності праці, навчання та професійного розвитку персоналу.

Таким чином, об'єкт дослідження відображає процесуальну сторону управління персоналом, у межах якої формується проблемна ситуація, що потребує теоретичного обґрунтування та практичного вирішення з урахуванням сучасних умов функціонування підприємства, удосконалення форм і методів управління персоналом підприємства..

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму форм і методів управління персоналом підприємства з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в магістерській роботі передбачено вирішення *таких завдань:*

1. Дослідити теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємства;
2. Узагальнити сучасні форми і методи управління персоналом та підходи до їх застосування;
3. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
4. Здійснити оцінку діючого механізму управління персоналом на підприємстві;
5. Виявити основні проблеми та недоліки системи управління персоналом;
6. Обґрунтувати напрями удосконалення форм і методів управління персоналом підприємства;
7. Розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом;
8. Оцінити очікувані результати від впровадження запропонованих заходів.

Базою дослідження у магістерській роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «ІСО Консалтинг», яке здійснює діяльність у сфері консалтингових послуг. Підприємство функціонує на засадах приватної форми власності та має статус юридичної особи відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ «ІСО Консалтинг» спеціалізується на наданні консультаційних послуг у сфері управління, стандартизації, сертифікації та впровадження систем менеджменту за міжнародними стандартами ISO. Діяльність підприємства орієнтована на обслуговування суб'єктів господарювання різних форм власності та галузей економіки, що обумовлює підвищені вимоги до професійної компетентності та кваліфікації персоналу.

Підприємство має сформовану організаційну структуру управління, відповідну матеріально-технічну базу для здійснення професійної діяльності та штат

працівників, до складу якого входять управлінський, консультативний і адміністративний персонал. Управління діяльністю здійснюється на основі поєднання лінійних і функціональних управлінських зв'язків.

ТОВ «ІСО Консалтинг» функціонує в умовах конкурентного ринку консалтингових послуг, де основними конкурентами виступають інші спеціалізовані консалтингові компанії, що надають аналогічні послуги на національному ринку. Зазначені умови діяльності зумовлюють необхідність ефективного управління персоналом як ключового ресурсу забезпечення якості послуг і конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи для досягнення поставленої мети та розв'язання визначених завдань використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Зокрема, системний аналіз застосовано для дослідження процесу управління персоналом підприємства як цілісної системи та визначення взаємозв'язків між її елементами (при формуванні теоретичних положень і аналізі діючого механізму управління персоналом). Аналіз і синтез використано для опрацювання наукових джерел, узагальнення теоретичних підходів до управління персоналом та формування висновків (у першому розділі роботи).

Індукція та дедукція застосовувалися при формулюванні наукових узагальнень, побудові логічних висновків і розробці рекомендацій щодо удосконалення форм і методів управління персоналом (у всіх розділах роботи). Порівняльний аналіз використано для зіставлення традиційних і сучасних форм та методів управління персоналом, а також для оцінки рівня їх застосування на підприємстві (у другому розділі).

Для аналізу кількісних і якісних показників діяльності підприємства та оцінки ефективності використання персоналу застосовано економіко-статистичні методи (під час аналізу показників господарської діяльності та кадрового потенціалу

підприємства). Графічні методи використано для наочного відображення результатів аналізу та узагальнення інформації.

Експертні методи застосовано з метою оцінки стану механізму управління персоналом та визначення пріоритетних напрямів його удосконалення (у процесі розробки практичних рекомендацій). Методи моделювання та прогнозування використано при обґрунтуванні заходів щодо удосконалення форм і методів управління персоналом та оцінці очікуваних результатів від їх упровадження (у третьому розділі роботи).

Застосування зазначених методів забезпечило комплексність дослідження, обґрунтованість отриманих результатів і практичну спрямованість запропонованих рекомендацій.

Інформаційні джерела. Джерелами інформації для написання роботи були: Статут та фінансова і статистична звітність досліджуваного підприємства, нормативно-правові та законодавчі акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали періодичних видань та офіційні інформаційні ресурси.

Наукова новизна. Розроблено та запропоновано поетапну комплексну модель удосконалення системи управління персоналом підприємства на основі стратегічного підходу, що передбачає інтеграцію мотиваційних, організаційних та економічних інструментів управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення роботи полягає в тому, що проведений аналіз теоретичних і методологічних положень дозволяє реалізувати їх при розробці систем управління персоналом, мотивації та оплати праці на підприємствах з метою підвищення ефективності використання трудового потенціалу та результативності управлінських рішень.

Структура магістерської кваліфікаційної роботи. Обсяг магістерської роботи становить 86 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що містять 12 таблиць і 3 рисунки, висновків, переліку використаних джерел із 66 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль і місце управління персоналом у системі управління підприємством

Управління персоналом є однією з ключових підсистем загальної системи управління підприємством, оскільки саме людські ресурси забезпечують реалізацію стратегічних, тактичних і операційних цілей організації. У науковій літературі управління персоналом розглядається як цілеспрямований вплив на процеси формування, розвитку, використання та мотивації працівників з метою досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства.

З позицій системного підходу управління персоналом виступає інтегрованою сукупністю взаємопов'язаних елементів: кадрової політики, організаційної структури, методів мотивації, оцінювання результатів праці, розвитку компетенцій та соціально-трудова відносин. Відповідно до цього підходу ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від узгодженості управління персоналом з іншими функціональними підсистемами – виробничою, фінансовою, маркетинговою та інноваційною.

У сучасних умовах роль управління персоналом істотно трансформується. Якщо раніше персонал розглядається переважно як витратний фактор виробництва, то нині він трактується як стратегічний ресурс і джерело конкурентних переваг. Така еволюція зумовила перехід від концепції управління кадрами до концепції управління людським капіталом, у межах якої основна увага приділяється розвитку потенціалу працівників, формуванню організаційної культури та підвищенню рівня залученості персоналу.

Водночас у практиці діяльності багатьох підприємств спостерігається розрив між декларованою стратегічною роллю персоналу та реальними механізмами управління ним. Це проявляється у формальному характері кадрових процедур, домінуванні адміністративних методів управління та недостатній адаптивності системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища.

1.2. Механізм управління персоналом: зміст, форми, методи та їх класифікація.

Механізм управління персоналом підприємства являє собою сукупність принципів, форм, методів, інструментів і важелів управлінського впливу, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та розвитку персоналу. У наукових дослідженнях механізм управління персоналом трактується як динамічна система, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, зокрема технологічних, організаційних та соціальних.

Форми управління персоналом відображають організаційні способи реалізації управлінських функцій і включають індивідуальні, групові та командні форми роботи. Методи управління персоналом традиційно класифікують на адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Адміністративні методи базуються на регламентації, наказах і контролі; економічні – на матеріальному стимулюванні, КРІ та участі в результатах діяльності; соціально-психологічні – на мотивації, комунікаціях, корпоративній культурі та лідерстві.

У сучасних умовах розвитку знаннєвої економіки (Knowledge economy) [66], особливо в ІТ-галузі, дедалі більшого значення набувають комбіновані та гнучкі методи управління, які враховують високу автономність працівників, проєктний характер діяльності та необхідність швидкого прийняття рішень. Проте в багатьох організаціях механізм управління персоналом залишається фрагментарним і недостатньо узгодженим зі стратегією розвитку підприємства.

Наукова полеміка зосереджується навколо питання доцільності збереження жорстких регламентованих форм управління в умовах динамічного середовища. Частина дослідників наголошує на необхідності дисципліни та формального контролю, тоді як інші обґрунтовують переваги гнучких, адаптивних моделей управління, орієнтованих на самостійність, відповідальність і кросфункціональну

взаємодію працівників. У межах даного дослідження підтримується позиція, згідно з якою ефективний механізм управління персоналом має поєднувати структурованість із гнучкістю, забезпечуючи баланс між контролем і саморегуляцією. [17]

1.3. Agile як домінуюча парадигма управління в умовах економіки знань

Генезис та еволюція концепції Agile (укр. — спритний, гнучкий) станом на 2026 рік визначається не просто як методологія розробки програмного забезпечення, а як комплексна філософія управління складними адаптивними системами [19].

Історично Agile виник як опозиція до «каскадної» моделі (Waterfall), яка панувала в індустріальну епоху. Остання базувалася на принципах наукового менеджменту Фредеріка Тейлора: жорсткий розподіл праці, детальне довгострокове планування та суворий контроль. Однак в умовах переходу до постіндустріального суспільства, де ключовим ресурсом стали знання, а не фізична праця, виникла потреба в новому підході. Формальним початком став Agile Manifesto (2001), проте його коріння сягає теорії систем, кібернетики та ідей Едварда Демінга про якість [58].

Онтологія Agile: Чотири рівні гнучкості. Рівень цінностей (Mindset) [18, 34]: Це інтелектуальна установка на постійне навчання, прийняття помилок як джерела досвіду та довіру до професіоналізму співробітників. Рівень принципів: 12 принципів Agile-маніфесту, що конкретизують цінності (наприклад, регулярна доставка робочого продукту, вітання змін навіть на пізніх етапах). Рівень методологій (Frameworks): Конкретні структури (Scrum, Kanban, XP), що пропонують певний набір ролей та подій. Рівень інструментів (Practices): Технічні прийоми, такі як CI/CD, парне програмування, стендапи, беклогом.

Економічне обґрунтування: Концепція Time-to-Value. У традиційному менеджменті цінність для бізнесу реалізується лише в кінці проєкту (після релізу).

Agile змінює цю модель на користь інкрементальної доставки. ROI (Окупність інвестицій): Завдяки ранньому випуску Мінімально життєздатного продукту (MVP), організація починає отримувати прибуток або фідбек набагато раніше. Зниження вартості помилки: В Agile помилка в архітектурі чи бізнес-логіці виявляється через 1–2 тижні, тоді як у Waterfall — через місяці або роки, що може призвести до повного краху проєкту. Адаптація до ринкової волатильності: У 2026 році ринки змінюються швидше, ніж завершується стандартний цикл планування. Agile дозволяє «розвернути» проєкт (Pivot) без втрати всіх інвестованих ресурсів [37].

Психологічні та соціальні аспекти: Ефект самоорганізації. Agile переосмислює роль людського фактора. В центрі системи стоїть крос-функціональна команда, яка має всі необхідні компетенції для завершення роботи без звернення до зовнішніх відділів. Автономія та мотивація: Згідно з теорією Деніела Пінка, автономія є одним із трьох китів мотивації. Agile надає командам право вирішувати «як» виконувати завдання, що підвищує інтелектуальну віддачу. Зниження ієрархічних бар'єрів: Роль менеджера трансформується з «контролера» у «фасилітатора» або «лідера-слугу». Це критично для управління представниками поколінь Z та Alpha, які цінують сенс роботи вище за ієрархічний статус [37].

Business Agility [36]: Масштабування на рівні всієї організації. Сьогодні Agile виходить за межі IT-департаментів. Концепція Business Agility (Бізнес-гнучкість) передбачає, що всі підрозділи компанії працюють в одному ритмі.

Agile HR: Гнучкі системи оцінки персоналу, відмова від щорічних бонусів на користь постійного фідбеку.

Agile Marketing: Використання спліт-тестів та швидких ітерацій рекламних кампаній.

Agile Finance: Динамічне бюджетування замість фіксованих річних бюджетів.

Виклики та обмеження методології. Культурний шок: Більшість трансформацій зазнають невдачі через опір середньої ланки менеджменту («Middle

Management Resistance»), яка втрачає звичні важелі впливу. Відсутність фіксованої ціни та термінів: Це створює труднощі для державних тендерів та корпорацій з жорсткою фінансовою звітністю. Ефект «Agile-карго-культу»: Ситуація, коли організація копіює зовнішні атрибути (дошки, стікери), але не змінює внутрішню культуру, що не дає очікуваних результатів.

Значення для майбутнього. У 2026 році Agile стає основою для побудови антикрихких організацій (за Нассімом Талебом [49]). В умовах розвитку Штучного Інтелекту, який бере на себе рутинні процеси, роль Agile зростає як системи, що організовує творчу, стратегічну та дослідницьку діяльність людей, забезпечуючи швидку перевірку гіпотез та інноваційний прорив [19]

"Empirical Process Control" (Емпіричне управління процесами) — це наукове підґрунтя Agile, яке пояснює, що в складних середовищах неможливо все передбачити, тому управління має базуватися на трьох стовпах: прозорості, інспекції та адаптації. [64]

1.4. Scrum методологія і її імплементації.

Визначення та філософська основа. Scrum [53] — це ітеративно-інкрементальний фреймворк управління розробкою складних систем та продуктів. В основі Scrum лежить теорія емпіричного управління процесами (емпіризм), яка стверджує, що знання походять із досвіду, а прийняття рішень базується на тому, що вже відомо. Станом на 2026 рік Scrum розглядається не лише як інструмент Software Engineering, а як методологія Organizational Agility, що дозволяє підприємствам функціонувати в умовах високої невизначеності (VUCA-світ).

Емпіричні стовпи (The Three Pillars). Для наукового обґрунтування важливо виділити три фундаментальні принципи. *Прозорість (Transparency):* Усі учасники

процесу повинні мати доступ до єдиного визначення успіху (наприклад, Definition of Done) та бачити реальний стан справ. *Інспекція (Inspection)*: Користувачі Scrum повинні часто перевіряти артефакти та прогрес, щоб виявити небажані відхилення. *Адаптація (Adaptation)*: Якщо інспекція виявляє відхилення за межі допустимих норм, процес або продукт мають бути скориговані якнайшвидше. [37]

Рольова модель (Scrum Team). Scrum-команда є самокерованою та крос-функціональною одиницею (зазвичай до 10 осіб). *Product Owner (Власник продукту)*: Максимізує цінність продукту. Він є єдиною особою, відповідальною за управління беклогом продукту (Product Backlog). Це місток між бізнес-вимогами та технічною реалізацією. *Scrum Master (Скрам-майстер)*: Відповідає за впровадження Scrum згідно з настановами Scrum Guide. Він діє як «лідер-слуга» (servant leader), усуваючи перешкоди (impediments) на шляху команди та сприяючи підвищенню її продуктивності. *Developers (Розробники)*: Фахівці, що зобов'язуються створити будь-який аспект інкременту в кожному Спринті. Вони володіють усіма навичками, необхідними для створення цінності. [37]

Події (Scrum Events) як механізми адаптації. Кожна подія в Scrum є формальною можливістю для інспекції та адаптації. *Спринт (The Sprint)*: «Серцебиття» Scrum. Триває від 1 до 4 тижнів. Усі події відбуваються всередині Спринту. Стабільність тривалості Спринтів дозволяє команді прогнозувати темп роботи (Velocity). *Планування Спринту (Sprint Planning)*: Відповідає на питання: Чому цей спринт цінний? Що можна зробити? Як це буде зроблено? Результатом є Ціль Спринту (Sprint Goal). *Daily Scrum*: 15-хвилинна подія для розробників, де перевіряється прогрес на шляху до Цілі Спринту та адаптується План роботи на наступні 24 години. *Огляд Спринту (Sprint Review)*: Проводиться наприкінці спринту для перевірки результатів (Інкременту) та визначення майбутніх адаптацій беклогу за участю стейкхолдерів. *Ретроспектива Спринту (Sprint Retrospective)*:

Фокусується на якості процесів, взаємодії людей та інструментах. Це механізм безперервного вдосконалення (Kaizen). [40]

Артефакти та Зобов'язання (Artifacts & Commitments). Артефакти представляють роботу або цінність і розроблені для забезпечення прозорості. *Product Backlog*: Динамічний список усіх функцій, вимог та виправлень. *Зобов'язання*: Ціль продукту (Product Goal) — довгострокова мета. *Sprint Backlog*: Набір елементів беклогу продукту, обраних для поточного спринту, плюс план їх реалізації. *Зобов'язання*: Ціль спринту (Sprint Goal). *Increment (Інкремент)*: Конкретний крок до Цілі продукту. Кожен інкремент повинен бути працездатним і додаватися до попередніх. *Зобов'язання*: Визначення готового (Definition of Done) — формальний опис стану інкременту, коли він відповідає вимогам якості. [37]

Значення для сучасного менеджменту. Варто підкреслити, що Scrum зміщує парадигму від «управління за допомогою контролю» до «управління через розширення можливостей команди». *Зниження ризиків*: Завдяки коротким ітераціям помилки виявляються на ранніх етапах. *ROI (Return on Investment)*: Пріоритезація беклогу дозволяє спочатку реалізовувати найбільш прибуткові або критичні функції. *Прогнозованість*: Використання метрик (Burndown charts, Cycle Time) дозволяє математично обґрунтувати терміни релізів.

1.5. Kanban методологія та її імплементація.

Генезис та концептуальна основа Kanban. Kanban [45] (яп. 看板 — «сигнальна картка») — це еволюційна методологія управління потоком створення цінності, що базується на принципах «ощадливого виробництва» (Lean Production) та теорії обмежень (Theory of Constraints).

Історично метод виник у 1940 -х роках у корпорації Toyota як засіб оптимізації логістики на заводі [47]. Проте в сучасному менеджменті (зокрема в IT, маркетингу та управлінні знаннями) Kanban був адаптований Девідом Андерсоном на початку 2000 -х років [25]. На відміну від Scrum, Kanban не є ітеративним фреймворком, а являє собою поточкову модель, яка не нав'язує жорстких ролей чи часових циклів, фокусуючись на безперервному вдосконаленні наявних процесів в. [25].

Шість фундаментальних практик Kanban. У науковій роботі важливо розрізняти візуалізацію (дошку) та системну методологію, яка складається з наступних практик: Візуалізація робочого процесу (Visualize). Створюється «Канбан -дошка», де колонки відображають етапи життєвого циклу завдання (наприклад: Backlog → Analysis → Development → Testing → Deploy). Кожна картка — це робочий елемент (Work Item). Це забезпечує повну прозорість (Transparency) і дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» (bottlenecks). Обмеження незавершеної роботи (Limit WIP — Work in Progress) Це ключова характеристика Kanban. На кожен етап (колонку) встановлюється ліміт — максимальна кількість завдань, які

можуть перебувати в роботі одночасно. *Наукове обґрунтування*: Згідно із законом Літтла [65], чим менша кількість завдань у роботі, тим вища швидкість проходження кожного окремого завдання через систему. Обмеження WIP змушує команду завершувати старі завдання перед початком нових, запобігаючи перевантаженню системи. *Управління потоком (Manage Flow)*. Менеджмент фокусується не на контролі людей, а на управлінні рухом завдань. Мета — зробити потік максимально швидким, передбачуваним і плавним. Аналізуються причини затримок та блокувань для мінімізації «часу очікування» (Wait Time). Явна специфікація політик процесу (Make Process Policies Explicit) Усі правила роботи (наприклад, критерії готовності завдання для переходу на наступний етап — Definition of Done) мають бути чітко задокументовані та доступні всім учасникам. Це усуває суб'єктивізм та невизначеність. Впровадження циклів зворотного зв'язку (Feedback Loops). Kanban передбачає регулярні зустрічі (каденції) для синхронізації та покращення: Daily Kanban: щоденна зустріч біля дошки. Service Delivery Review: аналіз ефективності надання цінності клієнту. Operations Review: аналіз взаємодії між різними командами та підрозділами. Спільне вдосконалення (Improve Collaboratively, Evolve Experimentally). Використання наукового методу для впровадження змін. Команда висуває гіпотези, перевіряє їх на практиці за допомогою метрик і залишає лише ті зміни, що покращують систему. [32].

Ключові аналітичні метрики. Критично важливо надати кількісні показники ефективності системи: Lead Time (Час виконання): Повний період з моменту виникнення запиту клієнта до моменту надання готового результату. Cycle Time (Час циклу): Час, протягом якого команда безпосередньо працювала над завданням. Throughput (Пропускна здатність): Кількість завдань, виконаних за одиницю часу (наприклад, за тиждень). *Cumulative Flow Diagram (CFD [51])*: Накопичувальна

діаграма потоку, яка дозволяє візуально оцінити стабільність процесу, обсяг незавершеної роботи та прогнозувати терміни виконання.

Еволюційні принципи управління змінами. Kanban базується на «гуманному» підході, що мінімізує опір персоналу: Починайте з того, що ви робите зараз: Метод не вимагає миттєвої перебудови структури компанії чи зміни посад. Домовтеся про еволюційний розвиток: Зміни мають бути поступовими, що зменшує стрес для організації. Заохочуйте акти лідерства на всіх рівнях: Ініціатива щодо покращення може йти від будь-якого співробітника, а не лише від топ-менеджменту.

Специфікація відмінностей: Kanban vs Scrum. У контексті системного аналізу доцільно порівняти ці підходи: Тип системи: Scrum є "Push-системою" всередині спринту (команда «набирає» обсяг роботи), тоді як Kanban — це класична "Pull-система" (завдання «витягуються» в роботу лише тоді, коли звільняється ресурс/ліміт WIP). *Планування:* У Scrum воно циклічне (щоспринту), у Kanban — безперервне (по мірі звільнення місця в беклозі). *Ролі:* Scrum вимагає специфічних ролей (Scrum Master, PO), Kanban — ні, що робить його більш адаптивним для існуючих ієрархій [53].

Станом на 2026 рік Kanban розглядається як інструмент досягнення Business Agility. Він ідеально підходить для умов, де пріоритети змінюються щодня (наприклад, техпідтримка, експлуатація систем або управління портфелем проектів). У магістерській роботі слід підкреслити, що Kanban дозволяє оптимізувати економічні показники проєкту через скорочення витрат на незавершене виробництво та підвищення пропускну здатності без радикальної реорганізації бізнес-процесів [32].

1.6. Lean методологія та її імплементація.

Концептуальне визначення та походження. Lean (Ощадливе виробництво) — це логістично-управлінська концепція, що базується на оптимізації процесів шляхом

виявлення та усунення прихованих втрат. Вона виникла на основі Виробничої системи Toyota (Toyota Production System, TPS) [47] у середині XX століття (автори: Таїті Оно та Сігео Сінго). У 2026 році Lean розглядається не лише як метод для заводів, а як універсальна стратегія Lean Management, яка застосовується в ІТ (Lean Software Development) [46], охороні здоров'я, державному секторі та стартапах (Lean Startup) [29].

П'ять базових принципів Lean (за Вумеком та Джонсом) [20]. Для системного аналізу в дисертації важливо виділити п'ять етапів реалізації Lean-стратегії [43]: *Визначення цінності (Value):* Цінність формується виключно кінцевим споживачем. Будь-яка дія в процесі, яка не додає цінності продукту з точки зору клієнта, розглядається як потенційна втрата. *Визначення потоку створення цінності (Value Stream Mapping):* Аналіз усіх кроків — від закупівлі сировини до доставки продукту. На цьому етапі виявляються дії, що не створюють цінності. *Забезпечення безперервного потоку (Flow):* Усунення перешкод, затримок та «заторів» між етапами. Процес має бути організований так, щоб робота проходила через систему без зупинок. *Створення системи «витягування» (Pull):* Нічого не повинно вироблятися, поки на це немає попиту з боку наступного етапу процесу або кінцевого споживача. Це мінімізує запаси та незавершену роботу. *Прагнення до досконалості (Perfection):* Безперервний процес пошуку та усунення втрат (Kaizen). [40].

Класифікація втрат (Muda). Центральним поняттям Lean є усунення 8 видів втрат (Muda), які знижують ефективність системи: *Перевиробництво:* Виготовлення більшої кількості продукції, ніж потрібно. *Очікування:* Прості обладнання або персоналу через затримки в попередніх ланках. *Зайве транспортування:* Переміщення матеріалів/інформації, яке не додає вартості. *Зайві етапи обробки:* Виконання роботи, яка не потрібна замовнику. *Надлишкові запаси:* Заморожений капітал у вигляді сировини або незавершених завдань. *Зайві рухи:* Неефективна

ергономіка робочих місць. *Дефекти*: Витрати на виправлення помилок та переробку. *Невикористаний людський потенціал*: (Додано пізніше) Ігнорування ідей та навичок співробітників. [31].

Ключові інструменти та методи Lean. Kaizen: Філософія малих, але постійних покращень кожного дня кожним працівником [41]. Етимологія та філософська база. Кайдзен (яп. 改善 — «покращення на краще») — це японська стратегія менеджменту, орієнтована на безперервні, поступові та послідовні зміни. На відміну від західних моделей інновацій (Kaikaku), які передбачають різкі, революційні стрибки, Кайдзен фокусується на малих кроках, що потребують мінімальних фінансових вкладень, але високої залученості персоналу. [54].

Засновником сучасного підходу Кайдзен вважається Масаакі Імаї, який у 1986 році представив світові книгу «Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success» [40]. Згідно з Імаї, Кайдзен — це «парасольковий бренд», що об'єднує такі практики, як Lean, Kanban, 5S та Total Quality Management (TQM). [27, 48].

П'ять головних принципів Кайдзен. У науковій роботі важливо виділити ідеологічний фундамент системи. *Орієнтація на клієнта*: Усі покращення в кінцевому підсумку мають приносити цінність зовнішньому або внутрішньому споживачеві. *Безперервність (Continuity)*: Процес вдосконалення не має завершення. Це нескінченний цикл планування, реалізації та аналізу. *Відкрите визнання проблем*: У системі Кайдзен проблема — це не привід для покарання, а можливість для покращення. Конструктивна критика вітається. *Створення робочих команд (Гуртки якості)*: Колективний розум вважається ефективнішим за індивідуальні вказівки

керівництва. *Самодисципліна та залученість*: Кожен співробітник (від топ-менеджера до прибиральника) зобов'язаний надавати пропозиції щодо покращення свого робочого місця. [55].

Методологічний інструментарій. Варто детально описати інструменти реалізації Кайдзен: Цикл PDCA (Цикл Демінга-Шухарта). Це фундаментальний алгоритм управління змінами: Plan (Плануй): Пошук проблеми, збір даних, розробка гіпотез та плану дій. Do (Роби): Впровадження змін у малому масштабі (пілотний проєкт). Check (Перевірй): Оцінка результатів, порівняння їх з очікуваними показниками. Act (Дій): Стандартизація успішного рішення або коригування плану, якщо ціль не досягнута. [35].

Концепція Гемба (Gemba [41]). Принцип «реального місця». Менеджери не повинні керувати лише з кабінетів; вони мають регулярно відвідувати Гемба — місце, де створюється цінність (цех, офіс, серверна), щоб бачити проблеми на власні очі. Усунення Muda (Muda), Мура (Mura) та Мурі (Muri). Muda (Втрати): Дії, що не приносять цінності. Mura (Нерівномірність): Мінливість попиту або робочого темпу, що призводить до дисбалансу. Muri (Перевантаження): Надмірне напруження людей або знос обладнання, що ведуть до збоїв. Методика «5 Чому» (5 Whys). Інструмент для пошуку першопричини (Root Cause) проблеми. Шляхом послідовного ставлення питання «Чому?» команда добирається до системного збою, а не бореться лише з симптомами. [22, 42].

Система 5S як фундамент операційної ефективності. Для оптимізації робочого середовища використовується стандарт 5S: Seiri (Сортування): Видалення всього непотрібного. Seiton (Дотримання порядку): Кожна річ повинна мати своє місце. Seiso (Тримання в чистоті): Чисте робоче місце дозволяє швидше помітити несправності. Seiketsu (Стандартизація): Створення жорстких правил для перших трьох пунктів. Shitsuke (Самодисципліна): Перетворення правил на щоденну звичку. [48].

Психологічний та економічний аспекти (Актуальність 2026). У 2026 році Кайдзен розглядається як потужний інструмент утримання талантів (Talent Retention). Коли співробітник бачить, що його рацпропозиція впроваджена і полегшила працю, його лояльність та мотивація зростають. Економічний ефект: Зниження витрат на усунення браку. Скорочення виробничого циклу. Економія простору та ресурсів без великих капітальних вкладень (Сарех). [30].

Порівняння з інноваціями (Kaikaku vs. Kaizen). У роботі доцільно підкреслити різницю між двома підходами до зростання: *Інновація (Kaikaku)[50]*: Великий стрибок, потребує значних інвестицій, нових технологій, несе високі ризики. Кайдзен: Безліч дрібних кроків, потребує зусиль людей, низькі інвестиції, низький ризик, але стабільний кумулятивний ефект у довгостроковій перспективі. *5S*: Система організації робочого простору (Сортувати, Створити порядок, Тримати в чистоті, Стандартизувати, Самовдосконалюватися). *Just-in-Time (JIT)[26, 38]*: Виробництво «саме вчасно» — поставка ресурсів лише тоді, коли вони потрібні. *Рока-юке [56]*: Метод «захисту від помилок», що робить технічно неможливим виконання дії неправильно. *Jidoka (Автономізація)[44]*: Автоматична зупинка процесу у разі виявлення дефекту для негайного вирішення проблеми. *Gemba*: Вихід керівництва безпосередньо на місце створення цінності для розуміння реального стану справ. [41].

Lean Software Development (для ІТ-дисертацій). Якщо ваша робота стосується розробки ПЗ, Lean адаптується у 7 принципах [39, 46]: *Eliminate Waste*: Видалення коду, що не використовується, та зайвої бюрократії. *Amplify Learning*: Постійне тестування та цикли зворотного зв'язку. *Decide as Late as Possible*: Прийняття ключових рішень на основі фактів, а не прогнозів, у максимально пізній момент. *Deliver as Fast as Possible*: Швидка поставка інкрементів для отримання фідбеку. *Empower the Team*: Надання повноважень розробникам приймати технічні рішення.

Build Integrity In: Автоматизоване тестування та якісна архітектура з самого початку.
See the Whole: Оптимізація всієї системи, а не окремих її частин.

Значення Lean у сучасному менеджменті 2026. На сучасному етапі Lean трансформувався в Lean-Agile mindset [18, 34]. Головна перевага методології для організацій у 2026 році — це економічна стійкість. Lean дозволяє компаніям залишатися рентабельними під час криз завдяки гнучкому управлінню витратами та високій швидкості адаптації до запитів ринку. Lean — це не просто набір інструментів, а культурна трансформація. Вона забезпечує системний підхід до управління якістю та ресурсами, де головним активом є інтелект працівників, спрямований на безперервне створення цінності для суспільства та бізнесу.

1.7. SAFe методологія та її імплементація [18].

Концептуальне визначення. Scaled Agile Framework (SAFe) [24] — це комерційна база знань, яка інтегрує принципи Lean, Agile та Systems Thinking. Головна мета SAFe — вирішити проблему синхронізації великої кількості команд, забезпечуючи стратегічне вирівнювання (Alignment) та високу якість результатів на рівні всієї організації.

На відміну від «чистого» Scrum, який розрахований на команду до 10 осіб, SAFe структурує роботу на трьох або чотирьох рівнях: Team, Program (Art), Large Solution та Portfolio.

Стовпи та принципи SAFe. В основі SAFe лежать 10 ключових принципів, які важливо згадати в дисертації для наукового обґрунтування. *Економічний погляд:* Прийняття рішень на основі аналізу витрат та цінності. Системне мислення: Розуміння того, що оптимізація окремого компонента не замінить оптимізацію всієї системи. Припущення мінливості; збереження варіантів: Відстрочка прийняття жорстких рішень до моменту наявності даних.

Інкрементальна побудова: Швидкі цикли навчання через інтегровані ітерації. Базування віх на об'єктивній оцінці працюючих систем: Замість паперових звітів — реальний продукт. Візуалізація та обмеження WIP (незавершеної роботи): Використання принципів Kanban на всіх рівнях. Застосування каденції (ритму) та синхронізація: Усі команди починають і закінчують цикли одночасно. Розблокування внутрішньої мотивації працівників знань. Децентралізація прийняття рішень: Стратегічні рішення — нагорі, тактичні — у командах.

Організація навколо цінності (Value Streams): Структурування компанії не за відділами (HR, IT, Marketing), а за потоками створення продукту.

Ключове поняття: Agile Release Train (ART). Центральним елементом SAFe є Agile Release Train (ART) — «Agile-поїзд». Це довгострокова команда команд (від 50 до 125+ осіб), яка спільно планує, розробляє та розгортає рішення. *PI Planning (Planning Interval):* Найважливіша подія в SAFe. Це 2-денна сесія синхронізації всього «поїзда», де визначаються цілі на наступні 8–12 тижнів. *IP Iteration (Innovation and Planning):* Спеціальна ітерація в кінці кожного PI, виділена для навчання, інновацій та фінальної інтеграції.

Рівні конфігурації SAFe. Для наукового аналізу доцільно описати рівні управління. Рівень команди (Essential SAFe). Базовий рівень, де команди використовують Scrum або Kanban. Додаються ролі: *Release Train Engineer (RTE):* «Супер Скрам-майстер», який фасилітує роботу всього ART. *Product Management:* Визначає візію та беклог на рівні програми. *System Architect:* Забезпечує цілісність технічної архітектури. Рівень портфеля (Portfolio SAFe). Найвищий рівень управління, що пов'язує стратегію підприємства з реалізацією. *Strategic Themes:* Стратегічні цілі компанії. *Lean Portfolio Management (LPM):* Управління бюджетами не за проектами, а за потоками цінності (Value Streams), що дозволяє гнучко перерозподіляти кошти.

Метрики та вимірювання (KPI). SAFe пропонує три сфери вимірювання (Competency, Flow, Outcomes). *Flow Metrics:* Швидкість (Velocity), ефективність потоку, час циклу. *Competency:* Наскільки добре організація опанувала 7 ключових компетенцій SAFe. *Outcomes:* Бізнес-результати (KPI), такі як задоволеність клієнтів (NPS) та ROI.

Переваги та критика (для розділу «Дискусія»). *Прогнозованість:* Ритмічність планування дозволяє бізнесу розуміти терміни виходу функцій. *Вирівнювання:* Кожен розробник розуміє, як його код впливає на стратегію компанії. *Якість:* Вбудовані практики тестування та DevOps. *Бюрократизація:* Деякі експерти вважають SAFe занадто «важким» та ієрархічним для справжнього Agile. *Складність впровадження:* Потребує значних витрат на навчання та сертифікацію персоналу.

Висновок для магістерської роботи. Станом на 2026 рік SAFe еволюціонував у систему управління Business Agility, яка дозволяє великим підприємствам (Bank, Aerospace, Pharma) конкурувати зі стартапами. Використання SAFe у дослідженні демонструє розуміння механізмів масштабування процесів та управління складними соціотехнічними системами.

Така трансформація методів управління є особливо актуальною для IT-підприємств, де домінує інтелектуальна праця та проєктна організація діяльності.

Зміна парадигми: Від «Як» до «Чому» Якщо попередні видання (до 6-го включно) фокусувалися на процесах, входах, інструментах та виходах (ITTOs), то 7-ме видання зосереджується на результатах (Outcomes) та принципах. Це було зроблено для того, щоб стандарт став універсальним і підходив для будь-якої моделі розробки: каскадної (Waterfall), гнучкої (Agile) або гібридної.

Система надання цінності (Value Delivery System). РМВОК 7 [52] розглядає проєкт не як ізольовану одиницю, а як частину системи надання цінності організації. *Цінність (Value):* Це показник успіху, а не просто завершення проєкту вчасно та в

межах бюджету. Потік цінності: Проекти створюють результати (Outputs), які ведуть до наслідків (Outcomes), що в свою чергу створюють цінність (Value) для бізнесу та суспільства. [20].

12 Принципів управління проектами (The Standard for Project Management). Це етичний та професійний фундамент для керівника проекту: Бути відповідальним та дбайливим управителем (*Stewardship*): Дотримання етичних норм та чесність. Створювати середовище співпраці в команді (*Team*): Фокус на синергії та крос-функціональності. Ефективно взаємодіяти зі стейкхолдерами (*Stakeholders*): Залучення зацікавлених сторін для успіху продукту. Фокусуватися на цінності (*Value*): Постійна оцінка того, чи проєкт все ще несе користь бізнесу. Визнавати, оцінювати та реагувати на системні взаємодії (*Systems Thinking*): Розуміння проєкту як частини цілого. Демонструвати лідерські якості (*Leadership*): Вплив, наставництво та підтримка команди замість прямого контролю. Адаптувати підхід на основі контексту (*Tailoring*): Налаштування методів управління під конкретний проєкт. Забезпечувати якість процесів та результатів (*Quality*): Відповідність вимогам та критеріям корисності. Навігувати у складності (*Complexity*): Здатність працювати в умовах високої невизначеності. Оптимізувати реакції на ризики (*Risk*): Проактивне управління загрозами та можливостями. Бути адаптивним та стійким (*Adaptability & Resilience*): Здатність відновлюватися після збоїв та змінювати курс. Сприяти змінам для досягнення майбутнього стану (*Change*): Управління переходом від поточного стану до цільового.

8 Доменів ефективності проєкту (Project Performance Domains). Замість «Областей знань» (Knowledge Areas), PMBOK 7 [52] запровадив домени — групи пов'язаних дій, критичних для надання результатів: *Стейкхолдери*: Взаємодія та управління очікуваннями. *Команда*: Розвиток культури та продуктивності. Підхід до розробки та життєвий цикл: Вибір між Waterfall, Agile або Hybrid. *Планування*: Обсяг, графік, ресурси та бюджет. *Робота над проєктом*: Процеси, управління

ресурсами та навчання. *Поставка (Delivery)*: Досягнення цілей та створення інкрементів цінності. *Вимірювання (Measurement)*: Оцінка прогресу через метрики та КРІ. *Невизначеність (Uncertainty)*: Робота з ризиками та варіативністю середовища. [52].

Адаптація (Tailoring) — головний тренд 2026 року. Останнє видання наголошує, що не існує єдиного правильного способу управління проектом. Tailoring — це процес свідомого вибору методологій, інструментів та артефактів.

Для магістерської роботи важливо зазначити, що РМВОК 7 фактично «легалізував» гібридні підходи, дозволяючи використовувати структурність Waterfall для бюджетування та гнучкість Agile для розробки продукту в межах одного проекту. [19,28].

Моделі, методи та артефакти. Книга містить розширений розділ з інструментами. Моделі: Теорії лідерства, мотивації, управління змінами (наприклад, модель Коттера або ADKAR [33]). Методи: Аналіз даних (Root cause analysis), оцінка (Story pointing), проведення зустрічей (Sprint planning). Артефакти: Документи (Project Charter), журнали (Risk register), візуальні звіти (Burnup charts).

У 2026 році посилення на РМВОК 7 свідчить про те, що дослідник розуміє сучасний стан індустрії. Відхід від жорсткого контролю: Перехід до управління через цілі та цінності. Універсальність: Стандарт застосовний як до будівництва мостів, так і до розробки ШІ-систем. Інтеграція з Agile: РМВОК більше не конфліктує з Agile-методами, а інтегрує їх як один із варіантів підходу до розробки.

1.8. Еволюція підходів до управління персоналом та передумови впровадження Agile-методів

Історичний розвиток теорії управління персоналом відображає загальні тенденції еволюції менеджменту: від класичних теорій наукового управління до сучасних гнучких і адаптивних моделей. Класичні підходи були орієнтовані на

стандартизацію та контроль, що було ефективним в умовах масового виробництва. Поведінкові теорії акцентували увагу на мотивації, комунікаціях і лідерстві. [37].

У XXI столітті, з розвитком цифрових технологій та проєктній галузі, відбувся перехід до концепцій управління знаннями, талантами та компетенціями. Для більшості підприємств характерними є висока мобільність персоналу, швидка зміна технологій, інноваційний характер діяльності та домінування командної роботи. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом виявилися недостатньо ефективними.

Саме ці особливості зумовили поширення Agile-методів, які забезпечують гнучкість, прозорість і швидке реагування на зміни. Agile-управління розглядається не лише як метод організації розробки програмного забезпечення, а як філософія управління персоналом, що базується на довірі, самоорганізації та постійному навчанні.

Таким чином, еволюція підходів до управління персоналом логічно привела до необхідності впровадження Agile-методів як інструменту удосконалення механізму управління персоналом.

Розвиток підходів до управління персоналом тісно пов'язаний із загальною еволюцією організаційних моделей, технологічних укладів та зміною ролі людського капіталу в економіці. В проєктній галузі, де основним виробничим ресурсом є знання, компетенції та креативність фахівців, трансформація управлінських підходів відбулася особливо інтенсивно.

Традиційні підходи до управління персоналом. Початкові підходи до управління персоналом сформувалися в межах класичної та адміністративної шкіл менеджменту (Ф. Тейлор, А. Файоль) [23]. Управління будувалося на принципах: жорсткої ієрархії; чіткого розподілу функцій; регламентованих процедур і контролю виконання; орієнтації на процес, а не на результат. У межах цієї моделі працівник розглядався як елемент виробничої системи, а ефективність управління персоналом

досягалася шляхом стандартизації операцій і мінімізації відхилень. На початкових етапах розвитку такі підходи були частково прийнятними, однак із зростанням складності проєктів вони почали обмежувати гнучкість і швидкість реагування на зміни.

Перехід до поведінкових і мотиваційних моделей. У середині ХХ століття сформувалися поведінкові та гуманістичні підходи до управління персоналом (Е. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберг) [11], які змістили фокус з контролю на мотивацію, залученість та розвиток персоналу. Основними характеристиками цього етапу стали: визнання ролі нематеріальної мотивації; розвиток командної роботи; орієнтація на задоволення потреб працівників; формування корпоративної культури.

Для компаній ці підходи стали основою побудови командної взаємодії, однак вони ще не забезпечували необхідної гнучкості управління в умовах швидких технологічних змін.

Стратегічне управління персоналом і компетентнісний підхід. Подальша еволюція управління персоналом пов'язана з формуванням стратегічного HRM, де персонал розглядається як ключовий стратегічний ресурс організації. Основними рисами цього підходу є: інтеграція HR-стратегії з бізнес-стратегією; управління компетенціями та талантами; впровадження KPI, OKR та систем оцінки результативності; розвиток безперервного навчання.

Стратегічний підхід набув особливого значення через високу конкуренцію за таланти, швидке старіння знань та необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу.

Передумови впровадження Agile-методів. Поява та поширення Agile-методів стала відповіддю на низку системних проблем традиційного управління в проєктах: Високий рівень невизначеності. Технічні вимоги, очікування клієнтів і ринкові умови змінюються швидше, ніж це дозволяють класичні каскадні моделі управління. Зростання складності продуктів. Великі багатокomпонентні системи потребують

постійної взаємодії між розробниками, тестувальниками, аналітиками та замовниками. Критична роль людського фактора. Якість продукту безпосередньо залежить від рівня взаємодії, самоорганізації та мотивації команд. Необхідність скорочення часу виведення продукту на ринок (Time-to-Market). Конкурентні переваги формуються за рахунок швидкого постачання цінності клієнту. Agile як логічний етап еволюції управління персоналом. Agile-методи (Scrum, Kanban, XP) поєднали досягнення попередніх управлінських концепцій і сформували нову парадигму управління персоналом, яка характеризується: децентралізацією прийняття рішень; самоорганізацією кросфункціональних команд; фокусом на результат і цінність для клієнта; постійним зворотним зв'язком і безперервним вдосконаленням. У контексті HRM Agile передбачає перехід від контролю до фасилітації розвитку персоналу, формування культури довіри, відповідальності та прозорості.

1.9. Теоретичні засади та методичні підходи до застосування Agile-методів в управлінні персоналом

Серед найбільш поширених Agile-методів, що застосовуються, виділяють Kanban [45], Scrum, Lean [53] та SAFe [24]. Метод Kanban забезпечує візуалізацію робочих процесів, обмеження незавершеної роботи (WIP) та рівномірний розподіл навантаження між фахівцями. Scrum ґрунтується на ітеративній організації роботи у вигляді спринтів і передбачає чітке розмежування ролей (Product Owner, Scrum Master, команда розробки).

Lean-підхід у контексті управління персоналом спрямований на усунення втрат часу, знань і ресурсів, оптимізацію процесів навчання та розвитку, а також формування культури безперервного вдосконалення. SAFe [24] дозволяє масштабувати Agile-практики на рівень великих організацій і портфелів проектів,

забезпечуючи узгодженість між стратегією, HR-політикою та операційною діяльністю.

Еволюція підходів до управління персоналом від жорсткої ієрархічної моделі до Agile-методів є закономірною відповіддю на зростання ролі знань, швидкості змін та інновацій. Agile-методи стали не лише інструментом управління проєктами, а й системною моделлю управління персоналом (див. табл. 1.1), що забезпечує адаптивність, підвищення продуктивності команд і стійкий розвиток компаній в умовах глобальної конкуренції.

У науковій літературі підкреслюється, що ефективність застосування Agile-методів у управлінні персоналом підприємств залежить від рівня зрілості організаційної культури, підтримки топменеджменту та готовності персоналу до самоорганізації. Власна позиція автора полягає в тому, що Agile-методи доцільно впроваджувати поетапно, поєднуючи їх із традиційними інструментами HR-менеджменту.

Таблиця 1.1

Застосування Agile-методів в управлінні персоналом*

Agile-метод	Основне призначення	Інструменти в HR-управлінні
Kanban	Управління потоками робіт	HR-kanban, візуалізація задач, контроль навантаження
Scrum	Командна взаємодія	Sprint review, ретроспективи, performance feedback
Lean	Оптимізація процесів	Усунення втрат, безперервне навчання
SAFe	Масштабування Agile	Узгодження HR-стратегії з бізнес-цілями

*Джерело: розроблено автором на основі [вказати номер література]

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

*Джерело: складено / розроблено автором

Сформоване теоретичне поле дозволяє перейти до аналітичного дослідження механізму управління персоналом конкретного підприємства, що буде здійснено в наступному розділі.

Таким чином, сформоване теоретичне поле дослідження створює підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження механізму управління персоналом підприємства та обґрунтування практичних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Висновки до I розділу

У першому розділі дослідження сформовано цілісне теоретичне підґрунтя удосконалення механізму управління персоналом підприємства в умовах економіки знань та високої динаміки зовнішнього середовища. Обґрунтовано, що управління персоналом є ключовою підсистемою загальної системи управління підприємством, оскільки саме людський капітал виступає основним джерелом створення вартості, інновацій і конкурентних переваг.

У роботі показано еволюцію підходів до управління персоналом: від класичних адміністративних моделей, орієнтованих на контроль і стандартизацію, через поведінкові та мотиваційні теорії, до стратегічного HRM і компетентнісного підходу. Встановлено, що традиційні ієрархічні моделі управління персоналом виявляються недостатньо ефективними в умовах проєктної діяльності, швидких технологічних змін та зростання ролі інтелектуальної праці.

Досліджено зміст і структуру механізму управління персоналом, який розглядається як динамічна система принципів, форм, методів та інструментів управлінського впливу. Доведено доцільність поєднання структурованості та гнучкості в сучасних HR-системах, що забезпечує баланс між управлінським контролем і самоорганізацією персоналу.

Особливу увагу приділено Agile як домінуючій парадигмі управління в умовах економіки знань. Agile обґрунтовано не лише як набір методологій, а як

управлінську філософію, що базується на принципах емпіричного управління процесами, прозорості, адаптивності та постійного навчання. Проаналізовано економічні, психологічні та організаційні переваги Agile-підходів, зокрема скорочення часу створення цінності, зниження вартості помилок та підвищення мотивації персоналу.

У розділі систематизовано основні Agile-методології — Scrum, Kanban, Lean та SAFe — і розкрито їхній потенціал у сфері управління персоналом. Scrum розглянуто як інструмент розвитку самоорганізованих команд і управління результативністю, Kanban — як засіб оптимізації потоків робіт і навантаження персоналу, Lean — як концепцію усунення втрат і формування культури безперервного вдосконалення, SAFe — як механізм масштабування Agile на рівень великих організацій і портфелів проєктів.

Обґрунтовано, що впровадження Agile-методів в управління персоналом є закономірним етапом еволюції HRM та відповідає сучасним вимогам до гнучкості, інноваційності й орієнтації на цінність для клієнта. Водночас підкреслено, що ефективність Agile-трансформацій залежить від зрілості організаційної культури, підтримки керівництва та поетапного поєднання гнучких і традиційних HR-інструментів.

Сформоване теоретичне поле створює методологічну основу для подальшого аналітичного дослідження механізму управління персоналом конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення в умовах впровадження Agile-підходів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКИЙ АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ

2.1. Історія розвитку.

Підприємство засноване групою сертифікованих консультантів з проектного менеджменту та фахівців з електронної комерції. З моменту створення ТОВ «ІСО Консалтинг» поєднало два напрями: торгівлю технікою з сервісною підтримкою та експертні послуги у сфері управління проектами. ТОВ «ІСО Консалтинг» — це компанія, що спеціалізується на наданні консультаційних послуг у сфері впровадження систем управління якістю, екологічного менеджменту, охорони праці та енергоменеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO.

Основні напрями діяльності:

- консалтинг з підготовки та впровадження систем управління;
- навчання персоналу замовників;
- проведення внутрішніх аудитів;
- супровід під час сертифікації.

Компанія орієнтована на ринок малого та середнього бізнесу України, державні установи та великі промислові підприємства.

Місія підприємства:

Сприяти підвищенню конкурентоспроможності українських компаній через впровадження міжнародних стандартів управління.

Стратегічні цілі:

- Збільшення ринкової частки на 15% протягом 3 років;
- Розширення переліку послуг за рахунок енергоаудиту;

- Географічна експансія у західні та південні регіони України;
- Підвищення якості послуг через інвестиції в навчання консультантів.

2.2 Основні цілі діяльності.

- Консалтинг у сфері управління проектами (Agile, Scrum, Waterfall, PMBOK);
- Проведення навчальних тренінгів та воркшопів для корпоративних клієнтів;
- Супровід впровадження проектного офісу в компаніях-клієнтах.

2.3 Інвестиції.

- Залучаються через власний капітал засновників;
- Частково через банківські кредити на поповнення обігових коштів;
- Окремі навчальні програми співфінансуються за рахунок грантів.

2.4 Стадія життєвого циклу.

Підприємство перебуває на стадії активного зростання. Пріоритетами є розширення ринку консалтингових послуг та оптимізація онлайн-продажів.

2.5 Статут та правове регулювання

Статут підприємства зареєстровано відповідно до вимог Цивільного та Господарського кодексів України. ТОВ «ІСО Консалтинг» своєчасно подає фінансову та податкову звітність.

Основні види діяльності відповідають КВЕД:

- 47.91 — Роздрібна торгівля через інтернет-магазини;
- 46.51 — Оптова торгівля комп'ютерами та периферійними устаткуванням і програмним забезпеченням.

- 70.22 — Консультування з питань комерційної діяльності й управління;
- 62.02 — Консультації з питань інформатизації
- 85.59 — Інші види освіти, н. в. і. у.
- 72.19 — Дослідження і експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

2.6 Ринкове середовище.

Ринок — висококонкурентний і динамічний.

Конкуренти в консалтингу — локальні агенції та фріланс-консультанти.

Клієнтська база — середні бізнеси, що замовляють консалтингові послуги, IT компанії.

2.7. Місце у господарському комплексі регіону

У сфері консалтингу займає нішу навчання та впровадження Agile/PM практик для малих і середніх компаній.

Господарські договори. Для консалтингових послуг укладаються договори на навчання та супровід. Управління зобов'язаннями та контроль дебіторської заборгованості ведеться через CRM-систему (CheckBox) з регулярним моніторингом платежів.

2.8. Організаційна структура ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІСО КОНСАЛТИНГ» — сучасне комерційно-консалтингове підприємство, що працює у напрямку консалтингу у сфері проектного менеджменту.

Управлінська структура підприємства має ієрархічну форму з функціональним поділом обов'язків. Головним органом управління є Директор, якому підпорядковуються функціональні підрозділи як зазначено на рисунку 2.1.

Директор

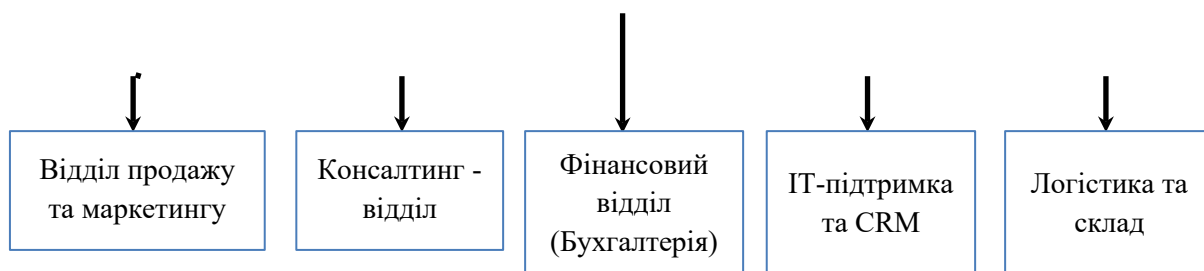


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ІСО Консалтинг»

*Джерело: складено на підставі Настанови з якості системи управління ТОВ «ІСО Консалтинг»

Загалом у компанії працює 25 осіб, з розподілом за підрозділами:

- Директор — 1 особа
- Відділ продажу та маркетингу — 12 осіб
- Консалтинг-відділ — 7 осіб
- Фінансовий відділ та Бухгалтерія— 1 особа
- ІТ-підтримка та CRM — 3 особи
- Логістика — 1 особа

Організаційна структура управління забезпечує чіткий поділ відповідальності між підрозділами, координацію діяльності підприємства та гнучкість при виконанні проектних замовлень.

2.9. Інформаційна система підприємства

На підприємстві використовується спеціалізована CRM-система Bitrix24, що забезпечує облік усіх операцій з клієнтами та продажами.

Основні компоненти:

- Модуль продажів — база клієнтів, історія замовлень, інтеграція з інтернет-магазином та маркетплейсами;
- Модуль завдань і проєктів — для управління консалтинговими проєктами

та координації команди;

- Модуль фінансів — базовий облік платежів і виставлення рахунків;
- Модуль складу — облік залишків приставок і аксесуарів.

2.10. Автоматизовані управлінські функції

Інформаційна система підприємства автоматизує:

- Облік оформлення заявки з сайту;
- Управління клієнтською базою та історією комунікацій;
- Планування та контроль виконання консалтингових проектів;
- Формування рахунків і фінансових звітів;

2.11. Управління матеріально-технічною підсистемою ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ»

2.11.1 Аналіз стану матеріально-технічної бази підприємства (МТБ)

Матеріально-технічна база ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ» складається з офісних приміщень, обладнаного складу, транспортного засобу, сучасної комп'ютерної техніки, торгового обладнання для збору замовлень, а також програмного забезпечення для управління бізнесом.

Стан на початок 2026 року оцінюється як задовільний, із планами подальшої модернізації. У 2025 році було здійснено:

- оновлення 50% парку комп'ютерної техніки;
- впровадження CRM-системи Vitrix24 для обліку замовлень;
- закупівля нового стелажного обладнання для складу.

2.11.2. Основні напрями розвитку МТБ:

- автоматизація обліку товарних залишків через мобільні термінали;
- оновлення транспортного засобу;
- розвиток ІТ-інфраструктури для віддаленої роботи та консалтингових сесій.

2.11.3 Склад і структура необоротних активів

На кінець 2025 року загальна балансова вартість необоротних активів становила **3,1 млн грн**, як представлено у табл. 2.1.

Підприємство є забезпеченим основними засобами у достатньому обсязі для ведення комерційної та консалтингової діяльності.

Таблиця 2.1

Балансова вартість необоротних активів*

Стаття	Вартість, млн. грн..	Частка у загальних необоротних активів
Основні засоби	2,6	83,9%
Нематеріальні	0,3	9,7%
Інші	0,2	6,4%

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.11.4. Динаміка та структура основних засобів

а) За характером використання:

Офісні — 45%

Складські — 30%

Транспортні — 25%

б) За цільовим призначенням:

Обладнання й комп'ютери — 50%

Будівлі (орендовані приміщення з покращеннями) — 25%

Транспортні засоби — 25%

Активна частина (техніка, транспорт) — 62%

Пасивна частина (офісне обладнання, меблі) — 38%

г) За джерелами формування:

Власні кошти — 75%

Лізинг/кредити — 25%

2.11.5. Показники якісного стану і руху ОЗ (2025 р.)

Показники якісного стану і руху основних засобів представлена у табл.

2.2.

Таблиця 2.2

Показники якісного стану і руху основних засобів*

Показник	Формула	Значення
Коефіцієнт зносу	Знос / Первісна вартість	0,35
Коефіцієнт придатності	1-Коефіцієнт зносу	0,65
Коефіцієнт оновлення	Нові ОЗ / ПВ на кінець року	0,14
Коефіцієнт вибуття	Вибулі ОЗ / ПВ на початок року	0,06
Коефіцієнт приросту	(Надходження – Вибуття) / ПВ на початок року	0,08

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

У 2025 році спостерігалось оновлення парку комп'ютерів та придбання складського обладнання.

2.11.6. Ефективність використання ОЗ.

Ефективність використання основних засобів представлена у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання основних засобів*

Показник	Формула	Значення
Фондовіддача	Виручка / середньорічна	3,2 грн
Фондомісткість	Середньорічна вартість ОЗ	0,31 грн
Фондоозброєність	ОЗ / Кількість працівників	310,000 грн
Прибутковість ОЗ	Прибуток / Середньорічна	0,23

*Джерело: складено на підставі звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

Висновок: Фондовіддача має позитивну динаміку завдяки автоматизації процесів і зростанню онлайн-продажів. Оновлення техніки сприяє зниженню витрат на обробку замовлень і підвищенню прибутковості.

2.11.7 Матеріальні оборотні фонди

У 2025 році середній розмір матеріальних оборотних фондів склав 1,2 млн грн. Основу склали:

- Товари для продажу (ігрові приставки, аксесуари) — 80%;
- Упаковка, витратні матеріали — 15%;
- Інше — 5%.

Коефіцієнт оборотності запасів: 8,1 об/рік*

*Джерело: згідно звітності ТОВ «ІСО Консалтинг».

Складські запаси добре оборотні завдяки роботі з маркетплейсами та власним сайтом.

2.11.8 Приймання продукції та документообіг

Приймання товарів здійснюється:

- За кількістю — за транспортними накладними, штучним перерахунком, скануванням штрихкодів.
- За якістю — відповідно до специфікацій постачальника (зовнішній огляд упаковки, перевірка серійних номерів.)

Документи:

- Видаткова / товарно-транспортна накладна;
- Акт прийому-передачі;
- Електронна специфікація.
- Облік ведеться в CRM Bitrix24 та бухгалтерській системі (М.Е.Дос).

2.11.9 Зберігання продукції

Продукція зберігається на орендованому складі площею близько **120 м²**, обладнаному стелажми й робочою зоною. Забезпечено:

- контроль температурного режиму;
- сигналізація і відеоспостереження;
- облік залишків через CRM-модуль складу.

Інвентаризація проводиться мінімум 1 раз на рік або перед складанням фінансового звіту.

Документи:

- Інвентаризаційний опис;
- Порівняльна відомість;
- Акт інвентаризації.

Результати інвентаризації відображаються в CRM-системі та в бухгалтерському обліку.

2.12. Операційна діяльність підприємства

ТОВ «ІСО Консалтинг» є компанією, що надає послуги у сфері бізнес-консалтингу, управлінського консультування та супроводу проєктів оптимізації бізнес-процесів (BPM). Основна діяльність підприємства зосереджена на наданні професійних послуг корпоративним клієнтам у таких напрямках:

- аналіз та моделювання бізнес-процесів (AS-IS/TO-BE);
- розробка карт процесів та регламентів;
- аудит організаційних структур;
- підготовка рекомендацій щодо автоматизації бізнес-процесів;
- впровадження програмних рішень (BPMN/Workflow-системи);
- навчання персоналу замовників.

У 2025 році компанія обслуговувала клієнтів у таких секторах: виробництво (40% проєктів), дистрибуція та ритейл (30%), фінансові послуги (20%), інші (10%).

Ключові показники діяльності у 2025 році:

- кількість виконаних проєктів — 36;
- середня тривалість проєкту — 3,5 місяця;
- загальний обсяг реалізації послуг — 14,8 млн грн, що на 18% більше порівняно з 2023 роком (12,5 млн грн);
- чистий прибуток — 3,2 млн грн;
- рентабельність операційної діяльності — близько 22%.

2.12.1. Організація процесу надання послуг:

Компанія працює за проєктною моделлю управління. Проєкти реалізуються у командах із залученням бізнес-аналітиків, консультантів, ІТ-фахівців. Для управління портфелем проєктів використовується система Jira та Confluence, що дозволяє відслідковувати статус завдань, терміни та відповідальних.

Основні етапи операційного процесу:

1. Залучення клієнта (підготовка комерційної пропозиції, переговори).

2. Діагностика та аудит процесів клієнта.
3. Проектування цільової моделі процесів.
4. Узгодження та затвердження змін.
5. Супровід впровадження змін, навчання персоналу.
6. Передача звітних матеріалів, фінальний розрахунок.

Сезонність діяльності.

Навантаження нерівномірне протягом року. Найбільший попит на послуги припадає на II–III квартали (бюджетування клієнтів на проекти, оновлення ІТ-систем). Найменша активність — у січні та серпні.

Використання ресурсів:

Розподілення ресурсів відбувається по статтям, зазначеним на рис. 2.2.

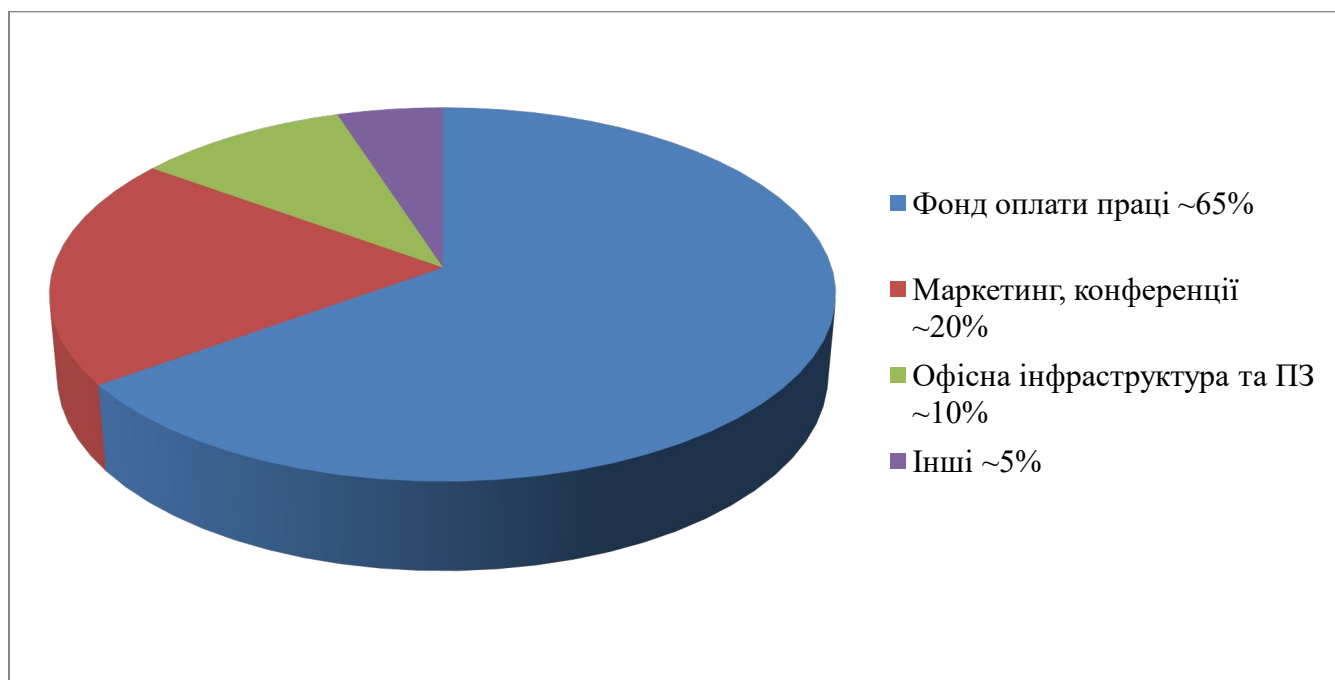


Рис.2.2. Розподілення ресурсів відповідним статтям витрат*

*Джерело: розробка автора

Конкурентоспроможність:

- Власна методологія моделювання процесів.

- Досвід співпраці з великими українськими підприємствами.
- Використання міжнародних стандартів (BPMN 2.0).
- Позитивна репутація (95% задоволених клієнтів за внутрішніми опитуваннями).

2.13. Управління стратегічним розвитком організації та її конкурентоспроможністю

Управління стратегічним розвитком у ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ» здійснюється на рівні керівництва за участі профільного підрозділу — команди стратегічного планування, яка функціонує в підпорядкуванні директора.

Склад команди стратегічного розвитку:

- Директор з розвитку бізнесу — керує стратегічними ініціативами;
- Фінансовий аналітик — оцінює економічну доцільність проєктів;
- Маркетинговий стратег — проводить ринковий аналіз, сегментацію, позиціонування;
- Менеджер інновацій — відповідає за розробку нових продуктів, зокрема цифрових пристроїв.

Стратегічні напрями розвитку

ВРМ-консалтинг. Основна зона прибутковості компанії — впровадження систем управління бізнес-процесами, супровід трансформаційних проєктів у державному та корпоративному секторі.

Цифрова трансформація МСБ. Надання послуг із впровадження CRM, ERP, автоматизації документообігу та внутрішніх процесів для малого та середнього бізнесу.

Продаж освітніх цифрових приставок (STEM-напрямок). Новий інноваційний напрям компанії, запущений у 2024 році. Продукти — освітні

мікрокомп'ютери, STEM-приставки та Arduino-сумісні набори, призначені для шкіл, технічних гуртків, EdTech-проектів.

Корпоративне навчання та сертифікація. Навчальні програми з BPMN 2.0, CBPA, курси з управління змінами та цифрової трансформації.

Конкурентне середовище. Внутрішні конкуренти: IT Enterprise Consulting, ProcessHub, АЙТі-Рішення;

Зовнішні конкуренти: Signavio (SAP), BOC Group, EdTech-фірми з ринку STEM-пристроїв (ElecFreaks, BBC micro:bit Foundation).

Стратегічні альтернативи розвитку представлені в табл.2.4.

Таблиця 2.4.

Стратегічні альтернативи розвитку*

Альтернатива	Опис
Вихід на ринок ЄС	Онлайн-консалтинг та навчання для польських та чеських компаній
Створення франшизи	Партнерська модель впровадження BPM/CRM
Запуск продажу	Розширення до сектору цифрової освіти
Власний low-code	Платформа моделювання та автоматизації

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.13.1. Обрана стратегія на 2026 рік

У 2025 році компанія обрала змішану стратегію:

Розширення географії послуг: укладено партнерства в Польщі (Краків, Вроцлав), перші клієнти в Словаччині.

Масштабування EdTech-напрямку: розпочато власний імпорт і локалізацію освітніх приставок, продаж через маркетплейси та прямі договори зі школами (пілотні регіони — Львів, Київ, Тернопіль).

Ко-брендovanі навчальні курси з використанням STEM-пристроїв: спільно з локальними університетами.

Основні КРІ стратегічного розвитку (2026) представлені в табл.2.5.

Таблиця 2.5.

Основні КРІ стратегічного розвитку (2026)*

Показник	Цільове значення
Частка STEM-напряму у виручці	12%
Нові регіони збуту (експорт)	3 країни
Кількість проданих пристроїв (STEM)	3000 одиниць
Повернення інвестицій (ROI) EdTech-напряму	>18%
Доля прибутку від франшизних партнерів	8%

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

Для реалізації 5 річного стратегічного плану підготовлений SWOT-аналіз нового напрямку — STEM-пристрої, який представлений в табл.2.6.

Таблиця 2.6.

SWOT-аналіз нового напрямку — STEM-пристрої*

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> ● Наявний бренд і довіра клієнтів; ● Команда розробників/технічна підтримка; ● Доступ до державних закупівель у сфері освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обмежений досвід у сфері фізичного продукту; ● Високі початкові витрати на імпорт і сертифікацію.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> ● Зростання попиту на технічну освіту; ● Потенціал інтеграції з навчальними платформами. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Конкуренція з дешевими китайськими аналогами; ● Регуляторні бар'єри у сфері електроніки та освіти.

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.14. Соціальна підсистема

Підрозділ управління персоналом

Управління персоналом здійснює HR-менеджер, який відповідає за підбір, адаптацію і навчання співробітників, а також кадровий облік.

Структура персоналу

Підприємство налічує 25 працівників:

- Жінки — 7 особи (40%)
- Чоловіки — 18 осіб (60%)
- З вищою освітою — 7 осіб (70%)
- Стаж роботи понад 5 років — 3 особи (30%)

Підбір персоналу

Пошук кандидатів проводиться через онлайн-платформи (dou.ua, djini), а також за рекомендаціями. Для нових працівників передбачено проходження співбесіди, тестове завдання або перевірка портфоліо.

Навчання

Навчання персоналу на підприємстві ТОВ «Консалтинг» проводиться згідно міжнародного стандарту [63]. У 2024 році було організовано 2 внутрішні тренінги:

- Основи консультаційних послуг;
- Вдосконалення навичок роботи з CRM-системою.

Оплата праці

- Середня зарплата по підприємству — 25 300 грн

Структура зарплати:

Система оплати: погодинно-преміальна. Структура заробітної плати зображена на рис. 2.3.

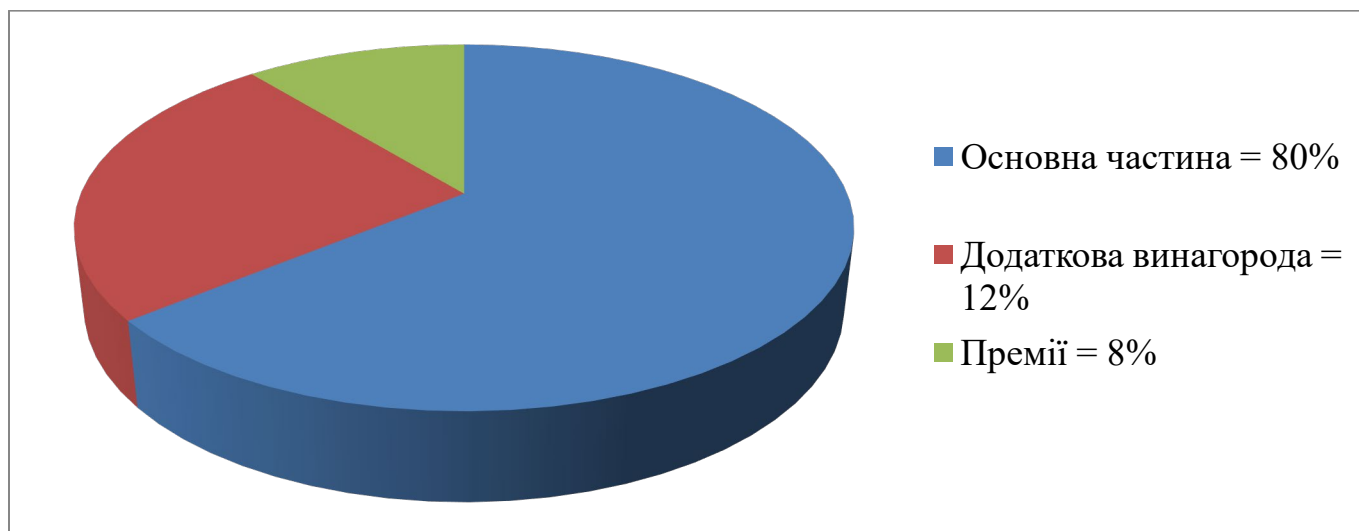


Рис.2.3. Структура заробітної плати у ТОВ ІСО Консалтинг»*

*Джерело: розробка автора

2.15. Фінансово-економічна підсистема

Поточні витрати*

Загальні витрати у 2024 році склали 36,4 млн грн (79,8% від виручки). Основні витрати: матеріали — 52%, зарплата — 23%, енергоносії — 8%. Собівартість знизилася на 6% завдяки оптимізації закупівель.

*Джерело: згідно звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

Джерела формування капіталу*

Власний оборотний капітал — 60%, кредитна лінія — 40%.

*Джерело: згідно звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

Власний капітал*

Статутний фонд — 3 млн грн, нерозподілений прибуток — 5,8 млн грн.

Емісій не було.

*Джерело: згідно звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

План прибутку 2025*

Плановий прибуток — 12,5 млн грн: 20% — резерв, 50% — розвиток, 30% — дивіденди.

*Джерело: згідно звітності ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.16. Зовнішній аналіз (PEST)*

Таблиця 2.7.

Фактор	Аналіз
Політичний	Підтримка євроінтеграції стимулює сертифікацію за ISO; нестабільність регіонів може впливати на попит.
Економічний	Зростання промислового виробництва після кризи; коливання курсу валют впливає на вартість послуг
Соціальний	Збільшення обізнаності бізнесу щодо важливості стандартів; потреба у підготовці кваліфікованих кадрів
Технологічний	Використання онлайн-навчання та дистанційного консалтингу

--	--

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.17. Аналіз галузі (5 сил Портера)*

Таблиця 2.8.

Сила конкуренції	Оцінка ситуації
Загроза нових учасників	Помірна — бар'єри входу невеликі, але важлива репутація.
Потужність постачальників	Низька — послуги переважно власні, аутсорс залежний від ринку праці.
Потужність покупців	Висока — клієнти чутливі до ціни і якості.
Загроза замінників	Помірна — можливість самостійного впровадження, але низька якість без консалтингу
Конкуренція в галузі	Висока — багато невеликих консалтингових фірм і фрілансерів

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

2.8. SWOT-аналіз*

Таблиця 2.9.

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> ● Досвідчені консультанти ● Впізнаваний бренд на ринку ● Висока якість послуг ● Налагоджені зв'язки з аудиторами 	<ul style="list-style-type: none"> ● Обмежені фінансові ресурси ● Залежність від сертифікаційних партнерів ● Невелика команда
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> ● Зростання попиту на сертифікацію ● Державні програми підтримки ● Онлайн-формати навчання 	<ul style="list-style-type: none"> ● Посилення конкуренції ● Економічна нестабільність ● Зниження платоспроможності клієнтів

*Джерело: складено на підставі 5 річного стратегічного плану ТОВ «ІСО Консалтинг»

Висновки до II розділу

Результати стратегічного аналізу показують, що ТОВ «ІСО Консалтинг» працює на динамічному ринку із помірними бар'єрами входу та високою конкуренцією. Компанія має сильні позиції завдяки досвіду та якості послуг, але потребує інвестицій у розширення команди та освоєння нових ринкових сегментів.

Для збереження та посилення конкурентних переваг рекомендовано:

- Інвестувати у розвиток онлайн-послуг;
- Залучати партнерів для спільних проєктів у нових регіонах;
- Підвищувати впізнаваність бренду через маркетингові кампанії;
- Активніше працювати з державною та великою промисловістю.

У 2024-2025 році ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ» успішно поєднує ключовий напрямок діяльності надання консалтингових послуг. Консалтингова діяльність демонструє стабільне зростання клієнтської бази, зокрема завдяки спеціалізації на малому та середньому бізнесі, а також впровадженню інноваційних рішень у сферах стратегічного планування, цифрової трансформації та оптимізації бізнес-процесів. Попит на консалтингові послуги збільшився на 22%, що свідчить про високий рівень довіри та професіоналізму компанії.

Синергія між двома напрямками дозволила оптимізувати внутрішні ресурси — ІТ-підтримка і маркетинг активно використовуються в обох сферах, що підвищує ефективність роботи та знижує операційні витрати. Фінансові показники підтверджують позитивну динаміку: загальний обсяг реалізації виріс, маржинальність продажів приставок утримується на рівні 35%, а прибутковість консалтингових проєктів перевищує 25%.

Водночас, для подальшого розвитку рекомендується розвивати напрямок after-sales сервісу, а також посилити аналітичну підтримку у консалтингу за допомогою автоматизованих систем. Це дозволить підвищити лояльність клієнтів та покращити якість наданих послуг.

Таким чином, ТОВ «ІСО КОНСАЛТИНГ» має міцні позиції на ринку та широкі перспективи для масштабування, особливо завдяки інтегрованому підходу до управління взаємодоповнюючими напрямками бізнесу.

РОЗДІЛ 3.

ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ РОЗДІЛ: ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження змін

Необхідність удосконалення механізму управління персоналом у ТОВ «ІСО Консалтинг» обумовлена наявністю ряду проблем і обмежень у функціонуванні діючої системи управління трудовим потенціалом. Аналіз практики підприємства показав, що існуючі форми і методи управління персоналом частково забезпечують виконання поточних завдань, однак не дозволяють повною мірою реалізувати стратегічні цілі компанії, зокрема підвищення ефективності роботи персоналу, зниження плинності кадрів та підвищення конкурентоспроможності послуг.

В умовах динамічного ринку консалтингових послуг і високих вимог клієнтів до якості та швидкості обслуговування виникає необхідність інтеграції сучасних підходів до управління персоналом, що дозволить забезпечити:

- оптимізацію процесів добору, адаптації та розвитку працівників;
- підвищення мотивації та залученості персоналу;
- ефективне планування кар'єрного зростання і навчання;
- системну оцінку результативності праці та компетенцій співробітників;
- гнучке реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Удосконалення механізму управління персоналом створює передумови для підвищення продуктивності праці, покращення організаційного клімату та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Впровадження змін також дозволить забезпечити інтеграцію HR-функції у загальну систему управління компанією, що підвищить ефективність управлінських рішень і зменшить ризики, пов'язані з недостатньо ефективним використанням людських ресурсів.

Таким чином, обґрунтування необхідності впровадження змін у системі управління персоналом ґрунтується на стратегічних, організаційних та економічних потребах підприємства та має практичну цінність для забезпечення сталого розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг».

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення організаційної схеми управління

На основі аналізу функціональних обов'язків та внутрішньої взаємодії між підрозділами пропонуються такі удосконалення: Ввести посаду Операційного менеджера для координації між відділами продажу, консалтингу та логістики — це дозволить зняти частину навантаження з директора та підвищити швидкість прийняття рішень. Створити єдину службу підтримки клієнтів для обслуговування як онлайн-продажів, так і корпоративних консалтингових клієнтів. Оптимізувати документообіг між бухгалтерією та логістикою через інтеграцію електронних рахунків у CRM-систему. Провести автоматизацію обліку через впровадження модуля управління запасами.

3.2. Модель вдосконалення системи управління персоналом

Вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві передбачає створення **комплексного механізму**, який інтегрує стратегію розвитку підприємства, кадрову політику та сучасні форми і методи управління людськими ресурсами. Модель удосконалення системи управління персоналом включає такі взаємопов'язані блоки:

3.2.1. Стратегічне планування персоналу

- прогнозування потреб у кадрах з урахуванням цілей розвитку підприємства;
- визначення ключових компетенцій та кваліфікаційних вимог для кожної посади;

- розробка плану розвитку персоналу на коротко- та довгостроковий період.

3.2.2. Підбір і адаптація працівників

- використання сучасних методів рекрутингу та оцінки кандидатів;
- упровадження системи адаптаційних програм для нових працівників;
- моніторинг ефективності процесу адаптації та зменшення плинності персоналу.

3.2.3. Мотивація та стимулювання

- впровадження комплексної системи матеріального і нематеріального стимулювання;
- розробка системи преміювання за результати діяльності та досягнення стратегічних цілей;
- формування корпоративної культури, що підтримує залученість і професійний розвиток.

3.2.3. Оцінка ефективності та управління компетенціями

- регулярне оцінювання результативності праці, ключових показників ефективності (KPI) та компетенцій співробітників;
- використання результатів оцінювання для планування навчання, розвитку кар'єри та перегляду систем мотивації;
- впровадження інструментів самоконтролю та зворотного зв'язку між керівником і підлеглим.

3.2.4. Навчання та професійний розвиток

- розробка індивідуальних та корпоративних програм навчання;
- поєднання внутрішнього та зовнішнього навчання для підвищення професійних компетенцій;
- формування системи кар'єрного росту, що підтримує стратегічні цілі підприємства.

3.2.5. Контроль та зворотний зв'язок

- регулярний аналіз ефективності всіх елементів механізму управління персоналом;
- внесення коригувань до політик і процедур на основі отриманих даних;
- забезпечення інтеграції HR-процесів у загальну систему управління підприємством.

3.2.6. Очікувані результати впровадження моделі:

- підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу;
- зниження плинності кадрів та покращення адаптації нових працівників;
- оптимізація витрат на управління персоналом;
- посилення мотивації та залученості співробітників;
- забезпечення стратегічної узгодженості кадрової політики з цілями розвитку підприємства.

Таким чином, запропонована модель вдосконалення системи управління персоналом є комплексною, адаптивною та орієнтованою на досягнення стратегічних цілей ТОВ «ІСО Консалтинг», що забезпечує системний розвиток кадрового потенціалу та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

З метою підвищення ефективності управління персоналом та забезпечення відповідності професійних якостей працівників стратегічним цілям підприємства доцільним є впровадження матриці компетенцій ключових ролей. Зазначений інструмент дозволяє систематизувати вимоги до знань, навичок і поведінкових характеристик працівників, а також використовується для добору, оцінювання, навчання та розвитку персоналу.

Матриця компетенцій у ТОВ «ІСО Консалтинг» орієнтована на ключові ролі, що безпосередньо впливають на якість консалтингових послуг і результати діяльності підприємства (див. табл.3.1).

Основні групи компетенцій:

- **Професійні (фахові)** – спеціальні знання та навички, необхідні для виконання посадових обов’язків;
- **Управлінські** – здатність планувати, організовувати, координувати та контролювати діяльність;
- **Комунікативні** – навички взаємодії з клієнтами, командою, партнерами;
- **Особистісні (soft skills)** – відповідальність, стресостійкість, орієнтація на результат, здатність до навчання.

Таблиця 3.1.

Матриця компетенцій ключових ролей

Ключова роль	Професійні компетенції	Управлінські компетенції	Комунікативні компетенції	Особистісні компетенції
Директор / керівник компанії	Стратегічне управління, знання ринку консалтингу, фінансова грамотність	Стратегічне планування, прийняття рішень, управління змінами	Переговори, лідерство, представлення інтересів компанії	Відповідальність, стратегічне мислення, стресостійкість
HR-менеджер / менеджер персоналу	HR-стратегії, трудове законодавство, рекрутинг	Планування персоналу, оцінка ефективності, управління розвитком	Комунікація, фасилітація, зворотний зв’язок	Емпатія, аналітичність, орієнтація на розвиток
Консультант	Професійні знання у сфері консалтингу, аналітика, стандарти ISO	Самоорганізація, управління проектами	Робота з клієнтами, презентації, аргументація	Клієнтоорієнтованість, відповідальність, гнучкість
Проектний менеджер	Управління проектами, методології, ризик-менеджмент	Планування, координація команди, контроль термінів	Командна взаємодія, переговори, вирішення конфліктів	Ініціативність, стресостійкість, орієнтація на результат
Адміністративний персонал	Документообіг, організаційна	Організація робочих	Ділове спілкування,	Дисциплінованість, уважність,

	підтримка	процесів	внутрішня комунікація	відповідальність
--	-----------	----------	-----------------------	------------------

*Джерело: розроблено автором

Розрахунок ефективності KPI:

$$E_{KPI} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i * W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \text{ де } P_i - \text{досягнення KPI, } W_i - \text{вага KPI.}$$

Очікуваний приріст продуктивності: 10–15%, що відповідає додатковому доходу \$175,000–\$262,500 на рік.

3.4. Реінжиніринг бізнес-процесів (As-Is / To-Be)

3.4.1. Дії по оптимізації.

В умовах посилення конкуренції та зростання вимог до якості консалтингових послуг актуалізується необхідність перегляду та оптимізації бізнес-процесів управління персоналом. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування ключових процесів з метою досягнення суттєвих покращень за показниками ефективності, якості, швидкості та гнучкості управління.

3.4.2. Опис поточного стану бізнес-процесів управління персоналом (As-Is)

Аналіз діючої системи управління персоналом у ТОВ «ІСО Консалтинг» свідчить, що основні HR-процеси мають переважно операційний характер та недостатньо інтегровані у стратегічну систему управління підприємством.

Процес добору персоналу здійснюється переважно реактивно — у відповідь на поточну потребу в кадрах, без системного планування та формалізованих профілів компетенцій. Процедури адаптації нових працівників мають неформальний характер, що ускладнює швидке залучення співробітників до ефективної роботи.

Процес оцінювання результативності праці не має єдиних стандартизованих показників і не повною мірою пов'язаний із системою мотивації та розвитку

персоналу. Навчання і розвиток здійснюються епізодично, без довгострокового планування та прив'язки до стратегічних цілей підприємства.

Узагальнено модель As-Is характеризується:

- відсутністю системного підходу до управління компетенціями;
- фрагментарністю HR-процесів;
- низьким рівнем формалізації процедур;
- обмеженим використанням аналітики та показників ефективності.

3.4.3. Проект цільового стану бізнес-процесів управління персоналом (To-Be)

Модель To-Be передбачає формування інтегрованої, процесно орієнтованої системи управління персоналом, яка узгоджена зі стратегією розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг» та орієнтована на результат.

Ключовими елементами оновленої моделі є:

- стратегічне планування персоналу з урахуванням бізнес-цілей компанії;
- впровадження матриці компетенцій для ключових ролей;
- стандартизація процесів добору, адаптації та оцінювання персоналу;
- інтеграція системи мотивації з результатами оцінювання ефективності;
- системне навчання та розвиток персоналу;
- використання HR-аналітики для прийняття управлінських рішень.

Процес добору персоналу в моделі To-Be базується на чітко визначених компетенційних профілях, що дозволяє скоротити терміни закриття вакансій та підвищити якість найму. Адаптація нових працівників здійснюється за структурованою програмою з визначеними етапами, відповідальними особами та критеріями успішності.

Оцінювання результативності праці ґрунтується на системі ключових показників ефективності (КПІ), які пов'язані з індивідуальними та командними

цілями. Результати оцінювання використовуються для коригування системи мотивації, планування навчання та формування кадрового резерву

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика моделей As-Is та To-Be

Критерій	As-Is	To-Be
Підхід до управління	Операційний	Стратегічний, процесний
Підбір персоналу	Реактивний	Плановий, компетенційний
Адаптація	Неформалізована	Стандартизована програма
Оцінювання	Несистемне	КРІ та регулярний зворотний зв'язок
Навчання і розвиток	Епізодичні	Системні, планові
Інтеграція HR і бізнесу	Низька	Висока

*Джерело: розроблено автором

3.4.4. Очікувані результати реінжинірингу бізнес-процесів

Реалізація моделі To-Be забезпечить:

- підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- зменшення плинності персоналу;
- скорочення витрат часу на HR-процеси;
- підвищення якості консалтингових послуг;
- узгодження HR-стратегії зі стратегією розвитку підприємства.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів управління персоналом на основі підходу As-Is / To-Be є дієвим інструментом удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІСО Консалтинг» та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.5. Стратегія розвитку компанії “ІСО Консалтинг”

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції на ринку консалтингових послуг та підвищення вимог клієнтів до якості й комплексності сервісу формування та реалізація чіткої стратегії розвитку є необхідною передумовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ТОВ «ІСО Консалтинг». Стратегія розвитку компанії ґрунтується на поєднанні бізнес-цілей, кадрового потенціалу та інноваційних підходів до управління.

3.5.1. Стратегічне бачення та місія компанії

Стратегічне бачення ТОВ «ІСО Консалтинг» полягає у формуванні позиції надійного та професійного партнера у сфері консалтингу з впровадження та супроводу систем менеджменту, який забезпечує клієнтам сталий розвиток, відповідність міжнародним стандартам та підвищення ефективності бізнес-процесів.

Місією компанії є надання високоякісних консалтингових послуг на основі професійної експертизи, інноваційних рішень і постійного розвитку компетенцій персоналу з метою створення доданої вартості для клієнтів.

3.5.2. Стратегічні цілі розвитку компанії

Стратегія розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг» орієнтована на досягнення таких ключових цілей:

- розширення спектра консалтингових послуг відповідно до потреб ринку;
- підвищення якості та комплексності сервісу для клієнтів;
- зміцнення конкурентних позицій на національному ринку консалтингових послуг;
- розвиток кадрового потенціалу як основного стратегічного ресурсу компанії;
- підвищення операційної ефективності та оптимізація внутрішніх бізнес-процесів.

3.5.3. Ключові напрями реалізації стратегії розвитку

Реалізація стратегії розвитку компанії передбачає впровадження комплексу взаємопов'язаних напрямів.

3.5.3.1. Розвиток ринкової присутності та послуг.

Передбачається диверсифікація консалтингових продуктів, розширення клієнтської бази, поглиблення співпраці з існуючими клієнтами та формування довгострокових партнерських відносин.

3.5.3.2. Інноваційний розвиток і цифровізація.

Стратегія включає використання сучасних цифрових інструментів управління проектами, аналітики та комунікації з клієнтами, що сприятиме підвищенню ефективності та прозорості бізнес-процесів.

3.5.3.3. Стратегія розвитку персоналу.

Ключовим елементом стратегії є удосконалення системи управління персоналом на основі компетенційного підходу, безперервного навчання, мотивації та формування кадрового резерву. Реінжиніринг HR-процесів As-Is / To-Be забезпечує узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями компанії.

3.5.3.4. Організаційний розвиток і управління змінами.

Передбачено вдосконалення організаційної структури, підвищення ролі процесного підходу в управлінні та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на результат, відповідальність і командну взаємодію.

3.5.4. Очікувані результати реалізації стратегії

Реалізація стратегії розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг» дозволить:

- забезпечити стабільне зростання обсягів діяльності та ринкової частки;
- підвищити конкурентоспроможність і репутацію компанії; створити ефективну систему управління персоналом, орієнтовану на розвиток компетенцій;
- підвищити якість консалтингових послуг та рівень задоволеності клієнтів;

- забезпечити довгостроковий сталий розвиток підприємства.

Таким чином, стратегія розвитку компанії «ІСО Консалтинг» є комплексною та системною, поєднує бізнес-орієнтовані та кадрові пріоритети й виступає основою для практичної реалізації запропонованих у роботі заходів з удосконалення системи управління персоналом.

3.6. Поетапне впровадження та оцінка ефективності

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення системи управління персоналом та реінжинірингу бізнес-процесів у ТОВ «ІСО Консалтинг» доцільно здійснювати поетапно, що дозволяє мінімізувати ризики, забезпечити контроль результатів та своєчасне коригування управлінських рішень. Поетапний підхід сприяє узгодженості стратегічних цілей компанії з операційними можливостями та кадровим потенціалом.

3.6.1. Етапи впровадження змін

3.6.1.1. Перший етап – підготовчо-аналітичний.

На даному етапі здійснюється детальний аналіз поточного стану системи управління персоналом та бізнес-процесів (As-Is), уточнюються цілі змін, формується проєктна команда та визначаються відповідальні особи. Проводиться інформування персоналу щодо майбутніх змін з метою зниження опору та формування позитивного ставлення до трансформацій.

3.6.1.2. Другий етап – проєктування та розробка інструментів.

Передбачає розробку оновлених регламентів, процедур і політик управління персоналом відповідно до моделі To-Be. На цьому етапі формуються матриці компетенцій ключових ролей, система оцінки ефективності діяльності персоналу, механізми мотивації та навчання, а також інструменти цифрової підтримки HR-процесів.

3.6.1.3. Третій етап – практичне впровадження.

Здійснюється поетапне впровадження розроблених змін у діяльність компанії, апробація нових процесів управління персоналом, адаптація співробітників до оновлених вимог і стандартів роботи. Важливу роль відіграє навчання персоналу та керівників щодо використання нових інструментів і підходів.

3.6.1.4. Четвертий етап – моніторинг та коригування.

На цьому етапі проводиться поточний контроль результатів впровадження, аналіз відхилень від запланованих показників та внесення необхідних коригувань. Забезпечується зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом з метою підвищення ефективності реалізації змін.

3.6.2. Оцінка ефективності впроваджених заходів

Оцінка ефективності впровадження вдосконаленої системи управління персоналом у ТОВ «ІСО Консалтинг» ґрунтується на використанні комплексу кількісних і якісних показників.

До кількісних показників належать:

- рівень продуктивності праці персоналу;
- плінність кадрів;
- витрати на управління персоналом;
- тривалість адаптації нових працівників;
- виконання ключових показників ефективності (KPI).

Якісні показники включають:

- рівень задоволеності та залученості персоналу;
- якість виконання консалтингових проєктів;
- рівень розвитку професійних компетенцій співробітників;
- ефективність внутрішніх комунікацій.

Для комплексної оцінки доцільно використовувати порівняльний аналіз показників до та після впровадження змін, а також регулярні опитування персоналу та експертні оцінки керівників.

3.6.3. Очікуваний економічний та управлінський ефект

Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти таких результатів:

- підвищення ефективності використання кадрового потенціалу компанії;
- зниження витрат, пов'язаних із плинністю кадрів і неефективною адаптацією;
- покращення якості консалтингових послуг та задоволеності клієнтів;
- підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу;
- забезпечення узгодженості системи управління персоналом зі стратегією розвитку компанії.

Таким чином, поетапне впровадження та системна оцінка ефективності змін створюють умови для сталого розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг» і підтверджують доцільність реалізації запропонованої моделі вдосконалення системи управління персоналом.

Висновки до III розділу

Запропонована стратегія розвитку та вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІСО Консалтинг» ґрунтується на комплексному підході, що поєднує реінжиніринг HR-процесів, організаційний розвиток і управління змінами. Проведення аналізу процесів у форматі As-Is / To-Be забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями компанії, сприяє формуванню ефективного кадрового резерву та підвищенню керованості персоналу.

Особлива увага у стратегії приділяється організаційному розвитку, зокрема вдосконаленню організаційної структури, посиленню процесного підходу в управлінні та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результативність, відповідальність і командну взаємодію. Це створює передумови для підвищення адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища та зростання її конкурентоспроможності.

Реалізація стратегії дозволить забезпечити стабільне зростання обсягів діяльності та ринкової частки, зміцнити репутацію компанії, підвищити якість консалтингових послуг і рівень задоволеності клієнтів. Важливим результатом стане формування сучасної системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток компетенцій, мотивацію та залученість працівників, що, у свою чергу, забезпечить довгостроковий сталий розвиток підприємства.

Впровадження змін доцільно здійснювати поетапно, що мінімізує ризики та забезпечує контроль досягнення результатів. Підготовчо-аналітичний етап дозволяє визначити вихідний стан системи управління персоналом і сформуванню основу для змін. Етап проєктування передбачає розробку регламентів, компетентнісних моделей, систем оцінки та мотивації. Практичне впровадження спрямоване на адаптацію персоналу до нових вимог, а етап моніторингу та коригування забезпечує своєчасне вдосконалення управлінських рішень на основі зворотного зв'язку.

Оцінка ефективності впроваджених заходів базується на поєднанні кількісних і якісних показників, зокрема продуктивності праці, плинності кадрів, витрат на управління персоналом, рівня задоволеності та залученості працівників, якості консалтингових проєктів і розвитку професійних компетенцій. Використання

порівняльного аналізу показників до і після впровадження змін дозволяє об'єктивно оцінити результати трансформацій.

Очікуваний економічний та управлінський ефект проявляється у підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу, зниженні витрат, пов'язаних із плинністю персоналу, зростанні мотивації та лояльності працівників, а також у підвищенні якості послуг і задоволеності клієнтів. Загалом реалізація запропонованої моделі підтверджує доцільність системного підходу до управління персоналом і створює надійну основу для сталого розвитку ТОВ «ІСО Консалтинг».

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів удосконалення механізму управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «ІСО Консалтинг». У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання, що дозволяє сформулювати такі основні висновки.

Узагальнення наукових підходів до управління персоналом показало, що в сучасних умовах розвитку соціально орієнтованої ринкової економіки персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства, від ефективності використання якого безпосередньо залежать конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Встановлено, що традиційні адміністративні методи управління персоналом поступаються місцем комплексним системам, орієнтованим на розвиток компетенцій, мотивацію та залученість працівників.

Аналіз системи управління персоналом ТОВ «ІСО Консалтинг» дозволив виявити низку проблемних аспектів, зокрема: недостатню формалізацію HR-процесів, відсутність чітко структурованих матриць компетенцій для ключових ролей, фрагментарність системи оцінки результатів діяльності персоналу та обмежений зв'язок між мотиваційними інструментами і стратегічними цілями компанії. Зазначені недоліки стримують повною мірою реалізацію кадрового потенціалу підприємства.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність упровадження змін у систему управління персоналом, що зумовлено зростанням конкуренції на ринку консалтингових послуг, підвищенням вимог клієнтів до якості сервісу та необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

У роботі запропоновано модель удосконалення системи управління персоналом ТОВ «ІСО Консалтинг», яка базується на компетентнісному підході, реінжинірингу ключових HR-бізнес-процесів та інтеграції системи управління персоналом зі стратегією розвитку компанії. Запропонована модель передбачає чітке визначення ролей і відповідальності, формування матриць компетенцій, впровадження системи оцінки ефективності та розвитку персоналу.

Розроблено підхід до поетапного впровадження змін та систему оцінки їх ефективності, що дозволяє здійснювати контроль результатів, своєчасно виявляти відхилення та коригувати управлінські рішення. Визначено ключові кількісні та якісні показники оцінки ефективності управління персоналом, використання яких забезпечує об'єктивність і комплексність аналізу.

На підставі сформульованих висновків у роботі запропоновано такі практичні рекомендації для ТОВ «ІСО Консалтинг»:

1. Запровадити формалізовану систему управління персоналом на основі компетентнісного підходу з чітким визначенням вимог до ключових посад і ролей.
2. Удосконалити HR-бізнес-процеси шляхом їх реінжинірингу відповідно до моделі To-Be, що забезпечить скорочення витрат часу та підвищення якості управлінських рішень.
3. Впровадити систему оцінки ефективності діяльності персоналу, інтегровану з мотиваційними інструментами та стратегічними цілями компанії.
4. Забезпечити регулярне підвищення кваліфікації персоналу, орієнтоване на розвиток професійних і управлінських компетенцій.
5. Запровадити механізми постійного моніторингу та оцінки ефективності системи управління персоналом з метою її адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу ТОВ «ІСО Консалтинг», покращенню якості консалтингових послуг, зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами : пер. з англ. Київ : КНЕУ, 2019. 832 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 468 с.
3. Богиня Д. П., Грیشнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Київ : Знання, 2019. 313 с.
4. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом. Київ : КНЕУ, 2019. 504 с.
5. Гриньова В. М., Новікова М. М. Управління персоналом підприємства. Харків : ХНЕУ, 2018. 352 с.
6. Дафт Р. Менеджмент. 10-те вид. Санкт-Петербург : Пітер, 2019. 864 с.
7. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : Наш формат, 2020. 240 с.
8. Іванова С. В. Управління талантами в організації. Київ : Фенікс, 2021. 288 с.
9. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2018. 405 с.
10. Лук'янова Г. Ю. Стратегічне управління персоналом. Київ : Кондор, 2021. 312 с.
11. Маслов В. І. Управління персоналом підприємства. Київ : Знання, 2019. 328 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. Київ : Основи, 2018. 672 с.
13. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективних організацій. Київ : КМ-Букс, 2020. 512 с.
14. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2019. 414 с.
15. Портер М. Конкурентна перевага. Київ : Наш формат, 2020. 592 с.

16. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 351 с.
17. Ситник Й. С. HR-менеджмент: сучасні концепції та практики. Львів : ЛНУ, 2021. 290 с.
18. Aditi Agarwal (Author). The Basics Of Agile and Lean: Develop an Agile Mindset and Lean Thinking (Lean-Agile Product Development). Kindle Edition, 2019, 91 pages.
19. Agile Practice Guide. Project Management Institute (Author), ISBN: 978-1628251999, 2017, 210 pages
20. Art Byrne (Author), James P. Womack, Todd Belcher. The Lean Turnaround: How Business Leaders Use Lean Principles to Create Value and Transform Their Company. McGraw Hill-Ascent Audio (Publisher), ASIN: B09B2RVPLV, 2021, Audiobook
21. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management. New York : McGraw-Hill, 2020.
22. Carlo Strijk (Author). The Five Whys Method: A Life Hack Book. Kindle Edition, 2024, 166 pages.
23. Change the world of management guru 1: Management founder of Taylor. Fayol. Max Weber. etc.(Chinese Edition), Tianjin People's Publishing House, ISBN: 978-7201155531, 200 pages.
24. Clarence Galapon, John Alfred Galapon, Emily Linsangan. SAFe 6.0 Practice: The creative application or use of Scaled Agile Framework (SAFe) 6.0 and Lean Agile, 2023. 322 pages.
25. David J. Anderson (Author), Donald G Reinertsen. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Book Edition, ISBN: 978-0984521401, 2010, 278 pages.
26. David J. Lu (Author), Japan Management Association (Author). Kanban Just-in Time at Toyota. 1st Edition, ISBN: 978-0915299485, 1989, 212 pages.

27. D.R. Kiran (Author). Total Quality Management: Key Concepts and Case Studies. 1st Edition, Kindle Edition, ISBN: 978-0128110362, 2016.
28. Eric Brechner. Agile Project Management with Kanban (Developer Best Practices) 1st Edition, ISBN: 978-0735698956, 2015, 160 pages.
29. Eric Ries (Author). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Random House Audio (Publisher). ASIN: B005MM7HY8. 2011. Audiobook.
30. Fredrik Weissenrieder (Author), Daniel Lindén (Author). Redesigning CapEx Strategy: A Groundbreaking Systems Approach to Sustainably Maximize Company Cash. ISBN: 978-1264285297, 2022, 240 pages.
31. JAY SAN (Author). Mastering Lean: The TIMWOOD Framework for Eliminating Waste and Boosting Efficiency: Mastering Lean: A Practical Guide to Eliminating the 7 Types of ... and drive continuous improvement through Lean. ISBN:979-8344152561, 2024, 161 pages.
32. James Edge (Author), Sam Slydell. Kanban: The Ultimate Guide to Kanban Methodology for Agile Software Development, 2018, Audiobook.
33. Jeffrey M. Hiatt. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community Paperback – January 1, 2006, ISBN 978-1930885509, 146 pages.
34. Gil Broza (Author). The Agile Mind-Set: Making Agile Processes Work. Kindle Edition, 208 pages.
35. Gerardus Blokdyk (Author). Deming PDCA cycle A Clear and Concise Reference. ISBN: 978-0655348160, 2018, 284 pages.
36. Karim Harbott (Author), James Gillies. The 6 Enablers of Business Agility: How to Thrive in an Uncertain World. Berrett-Koehler Publishers, ASIN: B095V114K4, 2021, Audiobook

37. Kenneth Rubin (Author). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process* (Addison-Wesley Signature Series (Cohn)) 1st Edition, ISBN: 978-0137043293, 2012, 456 pages.
38. Marie Bostwick (Author). *Just in Time*. Kindle Edition, 2018, 338 pages.
39. Mary and Tom Poppendieck. *Implementing Lean Software Development: From Concept to Cash*, ISBN 978-0321437389, Addison-Wesley Signature Series (Beck), 2006. 304 pages.
40. Masaaki Imai (Author). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. 1st Edition, ISBN: 978-0075543329, 1986, 260 pages
41. Masaaki Imai (Author). *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, Second Edition, ISBN: 978-0071790352, 2012, 448 pages.
42. Massimiliano Mazzei (Author). *The 5 Whys Method: Find the root cause of the problems with the five Whys*. 2022, 72 pages.
43. Michael Balle (Author), Daniel Jones (Author), Jacques Chaize (Author), Orest Fiume (Author), Scott Pollak. *The Lean Strategy: Using Lean to Create Competitive Advantage, Unleash Innovation, and Deliver Sustainable Growth.*, ASIN: B09C6QF3WB, 2021, Audiobook.
44. Michel Baudin (Author). *Working with Machines: The Nuts and Bolts of Lean Operations with Jidoka*. 1st Edition, ISBN: 978-1563273292, 2007, 364 pages.
45. Mike Burrows (Author). *Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, connect it to what you already know, introduce it with impact*. ISBN: 978-0985305192, 2014, 270 pages.
46. Mohammed Hamed Ahmed Soliman (Author). *Lean Software Development Made Simple: How to Build Better Software with Less Waste and More Flow.*, ASIN: B0FLF6K97C, 2025, Audiobook.

47. Mohammed Hamed Ahmed Soliman (Author). *Toyota Production System Concepts: Lean Culture: How Toyota Builds Daily Habits of Improvement and Engagement*. Virtual Voice. Audiobook.
48. Luis Socconini (Author), Marco Barrantes (Author). *5S Practical guide to improve quality and productivity*. Kindle Edition, 2023.
49. Nassim Nicholas Taleb (Author), Joe Ochman. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House Audio (Publisher), 2012, ASIN: B00A2ZIZYQ, Audiobook.
50. Norman Bodek (Author). *Kaikaku: The Power and Magic of Lean*. ISBN: 978-0971243668, 2004, 408 pages.
51. Paulo Caroli (Author), David J Anderson. *Cumulative Flow Diagram: A valuable tool for improving workflow*. Kindle Edition, 2020, 50 pages.
52. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7 (Seventh) Edition and The Standard for Project Management*, ISBN: 978-1628256642, 2021, 250 pages.
53. Robert McCarthy. *Agile: What You Need to Know About Agile Project Management, the Kanban Process, Lean Thinking, and Scrum*. Kindle Edition, 2020, 106 pages.
54. Sam Tiwana (Author). *Kaizen for Life: Small Changes, Big Impact*. ISBN: 979-8309728039, 2025, 188 pages.
55. Sarah Harvey (Author). *Kaizen: The Japanese Secret to Lasting Change—Small Steps to Big Goals*. Hardcover – 2020, ISBN: 978-1615196579, 272 pages.
56. Shigeo Shingo (Author). *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-Yoke System*. 1st Edition, ISBN: 978-0915299072, 2021, 331 pages.
57. Ulrich D. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 2019.

58. W. Edwards Deming, Joyce Orsini, Douglas Martin. The Essential Deming: Leadership Principles from the Father of Quality. Upfront Books (Publisher), ASIN: B08WHGWVZX, Audiobook, 2021.
59. Закон України «Про працю» (Кодекс законів про працю України).
60. Закон України «Про зайнятість населення».
61. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. International Organization for Standardization, 2015.
62. ISO 30414:2018. Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. ISO, 2018.
63. ISO 10015:2019. Quality management — Guidelines for competence management and people development, ISO, 2019.
64. Empirical Process Control in Scrum. URL: <https://www.educba.com/empirical-process-control-in-scrum/>
65. Little's law, Wikipedia, URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Little%27s_law (дата звернення: 10.01.2026).
66. Термін «Knowledge economy» , Wikipedia, URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_economy?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2026).

ПРИКЛАДИ

ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНОГО ОПИСУ У СПИСКУ
ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Характеристика джерела	Приклад оформлення
Книги	
Один автор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с. 2. Краснова М. В. Договори в екологічному праві України : навч. посіб. / Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ : Алерта, 2012. 216 с. 3. Дробот О. В. Професійна свідомість керівника : навч. посіб. Київ : Талком, 2016. 340 с. 4. Романюк А. Порівняльний аналіз політичних систем країн Західної Європи: інституційний вимір. Львів : Тріада плюс, 2004. 392 с. 5. Скидан О. В. Аграрна політика в період ринкової трансформації : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2008. 375 с. 6. Федорова Л. Д. З історії пам'яткоохоронної та музейної справи у Наддніпрянській Україні. 1870-ті-1910-ті рр. Київ, 2013. 373 с.
Два автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Батракова Т. І., Калюжна Ю. В. Банківські операції : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 130 с. 2. Богма О. С., Кисильова І. Ю. Фінанси : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 102 с. 3. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДІ- ПЛЮС, 2015. 212 с. 4. Васильєв С. В., Ніколенко Л. М. Доказування та докази у господарському процесі України : монографія. Харків : Еспада, 2004. 192 с. 5. Каткова Т. В., Каткова А. Г. Закінчення досудового слідства у кримінальних справах : практич. посіб. Харків : Право, 2011. 136 с.
Три автори	<ol style="list-style-type: none"> 1. Комаров В. В., Світлична Г. О., Удальцова І. В. Окреме провадження : монографія / за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 312 с. 2. Кузнецов М. А., Фоменко К. І., Кузнецов О. І. Психічні стани студентів у процесі навчально-пізнавальної діяльності : монографія. Харків : ХНПУ, 2015. 338 с. 3. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.
Чотири і більше авторів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прилипко С. М., Ярошенко О. М., Мороз С. В., Малиновська К. А. Укладення трудового договору: теоретико-прикладне дослідження : монографія. Харків : Юрайт, 2013. 288 с. 2. Основи охорони праці : підручник / О. І. Запорожець та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2016. 264 с. 3. Клименко М. І., Панасенко Є. В., Стреляєв Ю. М., Ткаченко І. Г. Варіаційне числення та методи оптимізації : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 84 с.

Автор(и) та редактор(и)/упорядники	<ol style="list-style-type: none"> 1. Березенко В. В. PR як сфера наукового знання : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Манакіна. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 362 с. 2. Гель А. П., Семаков Г. С., Яковець І. С. Кримінально-виконавче право України : навч. посіб. / ред. А. Х. Степанюк. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 624 с. 3. Грошевий Ю. М. Вибрані праці / упоряд.: О. В. Капліна, В. І. Маринів. Харків : Право, 2011. 656 с. 4. Дахно І. І., Алієва-Барановська В. М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с. 5. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с.
Без автора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Антологія української літературно-критичної думки першої половини ХХ століття / упоряд. В. Агеєва. Київ : Смолоскип, 2016. 904 с. 2. Експлуатація і технічне обслуговування газорозподільчих станцій магістральних газопроводів / заг. ред. А. А. Руднік. Київ, 2003. 370 с. 3. Політологічний енциклопедичний словник / упоряд. В. П. Горбатенко. 2-ге вид., переробл. і допов. Київ : Генеза, 2004. 736 с. 4. Софія Київська: Візантія. Русь. Україна. Вип. II. Київ, 2012. 464 с.
Багатотомні видання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Енциклопедія історії України : у 10 т. / ред. рада: В. М. Литвин (голова) та ін. ; НАН України, Ін-т історії України. Київ : Наук. думка, 2005. Т. 9. 944 с. 2. Закалюк А. П. Курс сучасної української кримінології: теорія і практика : у 3 кн. Київ : Ін Юре, 2007. Кн. 1 : Теоретичні засади та історія української кримінології. 424 с. 3. Кучерявенко Н. П. Курс податкового права : в 6 т. Харків : Право, 2007. Т. 4 : Особенная часть. Косвенные налоги. 536 с. 4. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології : вибр. твори. Київ : Рад. шк., 1983. Т. 1. 480 с.
Частина видання	
Книги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169. 2. Коломоєць Т. О. Адміністративна деліктологія та адміністративна деліктність. <i>Адміністративне право України</i> : підручник / за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Київ, 2009. С. 195–197. 3. Наумов М. С. Напрями впливу інтелектуалізації економіки на розвиток ринкових відносин в Україні. <i>Трансформаційні процеси в суспільстві в умовах інформаційної економіки</i> : монографія / В. П. Решетило, М. С. Наумов, Ю. В. Федотова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків, 2014. С. 213–241. 4. Саблук П. Т. Напрямки розвитку економіки в аграрній сфері виробництва. <i>Основи аграрного підприємництва</i> / за ред. М. Й. Маліка. Київ, 2000. С. 5–15.

<p>Тези доповідей, матеріали конференцій</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Антонович М. Жертви геноцидів першої половини ХХ століття: порівняльно-правовий аналіз. <i>Голодомор 1932- 1933 років: втрати української нації</i> : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 4 жовт. 2016 р. Київ, 2017. С. 133–136. 2. Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р.). Запоріжжя, 2014. С. 134–137. 3. Зінчук Т. О. Економічні наслідки впливу продовольчих органічних відходів на природні ресурси світу. <i>Органічне виробництво і продовольча безпека</i> : зб. матеріалів доп. учасн. II Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир : Полісся, 2014. С. 103–108. 4. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково- популярних журналів. <i>Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні та світі</i> : зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р. Запоріжжя, 2016. С. 50–53.
<p>Статті із продовжуваних та періодичних видань</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кобильник В. Порівняльний метод як основа політологічного дослідження. <i>Збірник наукових праць «Політологічні студії»</i>. 2011. № 2. С. 54–65. 2. Коломоєць Т. О. Оцінні поняття в адміністративному законодавстві України: реалії та перспективи формулювання їх застосування. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2017. № 1. С. 36–46. 3. Загірняк М., Костенко А. Про користування можливостями міжнародної бази даних Scopus. <i>Вища школа</i>. 2017. № 5–6. С. 48–55. 4. Кармазіна М., Могилевець О. Становлення і розвиток порівняльної методології в політичних дослідженнях. <i>Політичний менеджмент</i>. 2006. № 5. С. 3–17. 5. Коваль Л. Плюси і мінуси дистанційної роботи. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 1 листоп. (№ 205). С. 5. 6. Біленчук П., Обіход Т. Небезпеки ядерної злочинності: аналіз вітчизняного і міжнародного законодавства. <i>Юридичний вісник України</i>. 2017. 20-26 жовт. (№ 42). С. 14–15.
<p>Інші видання</p>	
<p>Законодавчі та нормативні документи</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конституція України : офіц. текст. Київ : КМ, 2013. 96 с. 2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. <i>Голос України</i>. 2017. 27 верес. (№ 178-179). С. 10– 22. 3. Деякі питання стипендіального забезпечення : Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2016 р. № 1050. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 4. С. 530–543. 4. Про Концепцію вдосконалення інформування громадськості з питань євроатлантичної інтеграції України на 2017-2020 роки : Указ Президента України від 21.02.2017 р. № 43/2017. <i>Урядовий кур'єр</i>. 2017. 23 лют. (№ 35). С. 10. 5. Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12.01.2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i>. 2017. № 20. С. 136–141. 6. Інструкція щодо заповнення особової картки державного службовця : затв. наказом Нац. агентства України з питань Держ. служби від 05.08.2016 р. № 156. <i>Баланс- бюджет</i>. 2016. 19 верес. (№ 38). С. 15–16.

Архівні документи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Лист Голови Спілки «Чорнобиль» Г. Ф. Лепіна на ім'я Голови Ради Міністрів УРСР В. А. Масола щодо реєстрації Статуту Спілки та сторінки Статуту. 14 грудня 1989 р. <i>ЦДАГО України</i> (Центр. держ. архів громад. об'єднань України). Ф. 1. Оп. 32. Спр. 2612. Арк. 63, 64 зв., 71. 2. Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. <i>ЦДАВО України</i> (Центр. держ. архів вищ. органів влади та упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3. 3. Наукове товариство ім. Шевченка. <i>Львів. наук. б-ка ім. В. Стефаника НАН України</i>. Ф. 1. Оп. 1. Спр. 78. Арк. 1–7.
Патенти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та іперактивності у дітей: пат. 76509 Україна. № 2004042416; заявл. 01.04.2004; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с. 2. Люмінісцентний матеріал: пат. 25742 Україна: МПК6 C09K11/00, G01T1/28, G21H3/00. № 200701472; заявл. 12.02.07; опубл. 27.08.07, Бюл. № 13. 4 с.
Препринти	<ol style="list-style-type: none"> 1. Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. <i>Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с.</i> (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1). 2. Шиляев Б. А., Воеводин В. Н. Расчеты параметров радиационного повреждения материалов нейтронами источника ННЦ ХФТИ / ANL USA с подкритической сборкой, управляемой ускорителем электронов. Харьков : ННЦ ХФТИ, 2006. 19 с.: ил., табл. (Препринт. НАН Украины, Нац. науч. Центр «Харьк. физ.-техн. ин-т»; ХФТИ2006-4).
Стандарти	<ol style="list-style-type: none"> 1. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. [Чинний від 2010-02-18]. Вид. офіц. Київ, 2010. 16 с. (Інформація та документація). 2. ДСТУ ISO 6107-1:2004. Якість води. Словник термінів. Частина 1 (ISO 6107-1:1996, IDT). [Чинний від 2005-04-01]. Вид. офіц. Київ : Держспоживстандарт України, 2006. 181 с. 3. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).
Каталоги	<ol style="list-style-type: none"> 1. Горницкая И. П. Каталог растений для работ по фитодизайну / Донец. ботан. сад НАН Украины. Донецк : Лебедь, 2005. 228 с. 2. Історико-правова спадщина України : кат. вист. / Харків. держ. наук. б-ка ім. В. Г. Короленка; уклад.: Л. І. Романова, О. В. Земляніщина. Харків, 1996. 64 с. 3. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : кат.- довід. / авт.-упоряд.: М. Зобків та ін. ; Упр. культури Львів. облдержадмін., Львів. іст. музей. Львів : Новий час, 2003. 160 с.
Бібліографічні покажчики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Боротьба з корупцією: нагальна проблема сучасності : бібліогр. покажч. Вип. 2 / уклад.: О. В. Левчук, відп. за вип. Н. М. Чала ; Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2017. 60 с. 2. Микола Лукаш : біобібліогр. покажч. / уклад. В. Савчин. Львів : Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2003. 356 с. (Українська біобібліографія ; ч. 10). 3. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича в незалежній Україні : бібліогр. покажч. / уклад.: Н. М. Загородна та ін.; наук. ред. Т. В. Марусик; відп. за вип. М. Б. Зушман. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2015. 512 с. (До 140-річчя від дня заснування).

Електронні ресурси	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влада очима історії : фотовиставка. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/photogallery/gallery?galleryId=15725757& (дата звернення: 15.11.2017). 2. Мар'їна О. Контент-стратегія бібліотек у цифровому середовищі <i>Бібліотечний вісник</i>. 2016. № 4. С. 8–12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bv_2016_4_4 (дата звернення: 26.09.2017). 3. Ганзенко О. О. Основні напрями подолання правового нігілізму в Україні. <i>Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки</i>. Запоріжжя, 2015. № 3. – С. 20–27. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Fakhovivydannya/vznu/juridic_hni/VestUr2015v3/5.pdf (дата звернення: 15.11.2017). 4. Що таке органічні продукти і чим вони кращі за звичайні? Екологія життя : веб-сайт. URL: http://www.eco-live.com.ua/ (дата звернення: 12.10.2017).
Автореферати дисертацій	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гнатенко Н. Г. Групи інтересів у Верховній Раді України: сутність і роль у формуванні державної політики : автореф. дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2017. 20 с. 2. Кравчук В. М. Припинення корпоративних правовідносин в господарських товариствах: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.03 Харків, 2010. 36 с. 3. Старовойт С. В. Видавнича діяльність Національної академії наук України у 1918–1933 рр. : автореф. дис. ... канд. іст. наук. Київ, 2003. 20 с.
Дисертації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Євдоченко О.О. Європейське бізнес-середовище в розвитку міжнародної економічної діяльності : дис... канд. екон. наук : 08.05.01 / Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 235 с. 2. Левчук С. А. Матриці Гріна рівнянь і систем еліптичного типу для дослідження статичного деформування складених тіл : дис. канд. фіз.-мат. наук : 01.02.04. Запоріжжя, 2002. 150 с. 3. Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.