

УДК 005.95:621.3

JEL Classification: M12, M54, L63

<https://doi.org/10.31498/2225-6725.41.2025.348107>Амельницька О.<sup>1</sup>, Мізіна О.<sup>2</sup>**ІДЕНТИФІКАЦІЯ КЛЮЧОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ПРОБЛЕМ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЕЛЕКТРОТЕХНІЧНОГО БІЗНЕСУ**

*O. Amelnytska, O. Mizina. Key challenges and problems in human resource management for the electrical engineering industry.*

*The article examines the current state and specific features of personnel management in electrical engineering enterprises amidst economic turbulence. Particular focus is placed on a systematic analysis of internal and external factors hindering the effective development of human resource potential within this sector. The author identifies critical challenges, specifically the acute shortage of qualified engineering personnel, the necessity of digitalizing HR processes, and the adaptation of corporate culture to rapid technological shifts. The findings provide a foundation for developing strategic recommendations to improve management systems and enhance the competitiveness of the electrical engineering business.*

**Key words:** HR management, electrical engineering business, management challenges, human resource potential, strategic development

**Амельницька О., Мізіна О. Ідентифікація ключових викликів та проблем в системі HR-менеджменту електротехнічного бізнесу.**

*У статті досліджено сучасний стан та специфіку управління персоналом на підприємствах електротехнічної галузі в умовах економічної турбулентності. Основну увагу приділено системному аналізу внутрішніх та зовнішніх чинників, що стримують ефективний розвиток кадрового потенціалу даного сектору. Автором ідентифіковано критичні виклики, зокрема гострий дефіцит кваліфікованих інженерних кадрів, необхідність цифровізації HR-процесів та адаптацію корпоративної культури до швидких технологічних змін. Результати дослідження формують підґрунтя для розробки стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення систем менеджменту та підвищення конкурентоспроможності електротехнічного бізнесу.*

<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-9312-6953>

**Олена Амельницька**, завідувачка кафедри інноватики та управління, канд. екон.наук, доцент, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро

**Olena Amelnytska**, State Higher Educational Institution «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Head of the Department of Innovation and Management, PhD (Economics), Associate Professor, [amelnytska\\_o\\_v@pstu.edu](mailto:amelnytska_o_v@pstu.edu)

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-2022-3071>

**Олена Мізіна**, доцент кафедри управління та фінансово-економічної безпеки, канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», м. Дрогобич, [olena.mizina@donntu.edu.ua](mailto:olena.mizina@donntu.edu.ua)

**Olena Mizina**, State Higher Educational Institution «Donetsk National Technical University», associate professor of the department of management and financial and economic security, Associate Professor, [olena.mizina@donntu.edu.ua](mailto:olena.mizina@donntu.edu.ua)

*Ключові слова: HR-менеджмент, електротехнічний бізнес, управлінські виклики, кадровий потенціал, стратегічний розвиток*

**Постановка проблеми.** Сучасний стан розвитку глобальної економіки та стрімка цифровізації виробничих процесів зумовлюють необхідність докорінної трансформації підходів до управління людським капіталом. Особливої гостроти це питання виникає в електротехнічному бізнесі, яке виступає фундаментом енергетичної безпеки та оновлення технологічного промислового сектора. Проте сьогодні галузь стикається з критичним дефіцитом висококваліфікованих інженерних кадрів, що суттєво посилюється демографічними змінами та активною міграцією фахівців. Впровадження концепцій Industry 4.0 та Industry 5.0 вимагає від персоналу якісно нових цифрових компетенцій, до формування яких традиційні системи HR-менеджменту часто виявляються не готовими. Крім того, зовнішні виклики, такі як глобальна енергетична криза та жорсткі вимоги до сталого розвитку (ESG), створюють додатковий тиск на кадрову політику підприємств. Таким чином, викликається об'єктивна потреба в ідентифікації та системному аналізі ключових бар'єрів, що перешкоджають ефективному управлінню персоналом у цій спеціальній ніші. Своєчасне виявлення цих проблем є стратегічним напрямом для розробки адаптивних моделей менеджменту, здатних забезпечити конкурентоспроможність електротехнічних компаній у нестабільному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління персоналом обґрунтовуються на фундаментальних роботах М. Армстронга (2023), який розглядає HR-систему як інструмент досягнення довгострокових бізнес-цілей через розвиток людського потенціалу. Роль HR-департаменту як стратегічного партнера, що додає цінність бізнесу у високотехнологічних галузях, детально досліджено у роботах Д. Ульріха (2017). Проблеми адаптації ринку праці до викликів четвертої промислової революції висвітлені у роботах К. Шваба (2016), де акцентується увага на незначності докорінної зміни професійних профілів. П. Каппеллі (2015) вказує на критичну неефективність застарілих методів найму та утримання персоналу. Серед

вітчизняних вчених вагомий внесок у дослідження економіки праці та сучасних мотиваційних механізмів зробив А. Колот (2021), чії праці адаптують світовий досвід до специфіки українських реалій та трансформаційних процесів. Аналіз галузевих особливостей менеджменту в енергетиці та електротехніці представлений у звітах аналітичних центрів, зокрема Аналітика Deloitte (2023), де підкреслюється зростаюча роль «зелених навичок» (green skills) для інженерно-технічного персоналу. Проте, незважаючи на широку теоретичну базу, виклики, притаманні саме електротехнічному бізнесу в умовах воєнних та енергетичних криз, залишаються недостатньо систематизованими.

**Метою дослідження** є ідентифікація, систематизація та комплексний аналіз ключових викликів і проблем, що постають перед системою HR-менеджменту підприємств електротехнічної галузі в умовах динамічних ринкових перетворень, цифровізації та глобальних кризових явищ.

В умовах сучасної ринкової кон'юнктури, яка характеризується високим рівнем конкуренції за талантами та стрімкою діджиталізацією бізнес-процесів, роль управління людськими ресурсами зазнає докорінних змін. Для підприємства електротехнічної галузі промисловості ТОВ «Каблекс-Україна» досягнення стратегічних бізнес-цілей стає неможливим без синхронізації з HR-стратегією. аналіз поточної ситуації компанії в необхідності переходу від ситуативного реагування на кадрові проблеми до системного стратегічного планування.

Для формування обґрунтованої стратегії вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Каблекс-Україна» критично важливо провести глибоку діагностику поточного стану. Поверхневий аналіз кадрової статистики не дає відповіді на питання «чому люди звільняються?» або «чому падає продуктивність?». Тому в рамках даного дослідження було застосовано комплексний методологічний підхід, що забезпечує якісні (глибинне інтерв'ю з керівництвом) методи збору інформації, а також стратегічний SWOT-аналіз.

З визначенням рівня задоволеності персоналу умовами праці та управлінськими практиками було проведено анонімне анкетування. В опитуванні взяли участь 74 співробітники із 82 працюючих (рівень участі – 90,2%), що забезпечує репрезентативність вибору та достовірність отриманих результатів.

Анкета складалася з 5 тематичних блоків, у кожному з яких респондентам пропонувалося оцінити підтвердження за шкалою Лайкерта від 1 (повністю не згоден / дуже погано) до 5 (повністю згоден / відмінно).

Блок 1. Система винагороди та компенсацій. Аналіз відповідей у цьому блоці виявив найвищий рівень напруги в колективі:

- більше 18% респондентів вважають, що їхня заробітна плата відповідає ринковому рівню та особистому внеску в результаті;

- 62% опитаних зазначили, що система премії є непрозорою («Я не розумію, за що конкретно отримую бонус»);

- відсутність нематеріальних пільг (медичне страхування, компенсація спорту чи харчування) відзначили як недолік 75% співробітників, особливо серед молодих фахівців віком до 30 років.

Це відомо про те, що монетарна мотивація на ТОВ «Каблекс-Україна» потребує поточного перегляду. Співробітники сприймають оплату праці як несправедливу, що відповідно до теорії справедливості Дж. Адамса, шкоду до зниження зусиль («працюю так, як платять»).

Блок 2. Кар'єрний рис та навчання. Результати опитування демонструють критичну травму з професійним розвитком:

- твердження «Я бачу можливості для кар'єрного росту в компанії» отримало середній бал 2,1 з 5 можливих;

- 55% респондентів зазначили, що за останній рік не проходили жодного навчання за рахунок компанії;

- більшість співробітників (68%) не мають розуміння, які навички їм потрібно розвивати, щоб отримати підвищення.

Відсутність індивідуальних планів розвитку (ІПР) внаслідок того, що амбітні співробітники розглядають Україна ТОВ «Каблекс-» як тимчасове місце роботи, що підвищує ризик плідності кадрів.

Блок 3. Комунікація та зворотній зв'язок. Внутрішні комунікації оцінені респондентами неоднозначно. Горизонтальна комунікація (між колегами) оцінена високо (4,2 бала), що свідчить про сприятливий психологічний клімат усередині відділів. Натомість вертикальної комунікації (керівник – підлеглий) є проблемною зоною:

- 40% співробітників підтримують зворотний зв'язок від керівника лише у випадку помилок (негативний фідбек);
- регулярні зустрічі один на один (віч-на-віч) практикуються лише у 2 відділах із 7;
- інформацію про стратегічні цілі компанії оцінено на 2,8 бала – рядові працівники не розуміють, куди рухається бізнес.

Блок 4. Корпоративна культура та атмосфера. Цей блок отримав найвищі оцінки. Співробітники цінують колектив, взаємодопомогу та лояльне ставлення керівництва до особистих характеристик. Проте, 45% зазначили, що культурна компанія є занадто «сімейною» в негативному сенсі – показують чітких правил, толерування некомпетентності «старожилів» та розмитість зони відповідальності.

Узагальнені цифрові показники задоволеності за ключовими факторами наведено в таблиці 1.

Для візуалізації профілю задоволеності персоналу побудовано пелюсткову діаграму (рисунок 1). Вона наочно демонструє дисбаланс між соціально-психологічними факторами (які знаходяться на високому рівні) та матеріально-кар'єрними факторами (які є критично низькими).

Висновки з опитування: основним драйвером демотивації на ТОВ «Каблекс-Україна» є відчуття перспективи (кар'єрної та фінансової). Компанія ризикує повернутися на «кузню кадрів», де фахівці отримують початковий

досвід у дружньому колективі, а потім переходять до конкурентів за вищою зарплатою та чіткими кар'єрними треками.

Таблиця 1 - Рівень задоволеності співробітників ТОВ «Каблекс-Україна» станом HR-політики (за 5-бальною шкалою)

Фактор оцінки	Середній бал	% негативних оцінок (1-2 бали)	Основна виявлена проблема
Оплата праці	2,4	58%	Неринковий рівень окладів, непрозорі KPI.
Умови праці	3,8	15%	Застаріла техніка в деяких відділах, незручний графік.
Кар'єра та розвиток	2,2	65%	Відсутність системи кадрового резерву та навчання.
Комунікація з керівництвом	3,1	35%	Дефіцит регулярного конструктивного фідбеку.
Атмосфера в колективі	4,3	8%	Висока згуртованість команди, позитивний мікроклімат.
Бренд роботодавця	3,0	40%	Співробітники не рекомендують компанію знайомим (низький eNPS).



Рис. 1. Профіль задоволеності персоналу ТОВ «Каблекс-Україна» HR-системою

Другим етапом діагностики стало проведення напівструктурованих інтерв'ю з 5 керівниками ключових підрозділів (Відділ продажів, Виробництво, Логістика, Бухгалтерія, Склад). Метою було з'ясувати, які проблеми в управлінні люди заважають виконувати бізнес-плани.

Аналіз транскриптів інтерв'ю дозволяє виокремити ряд системних проблем, які не були очевидні при опитуванні ряду співробітників.

1. Проблема якості найму та адаптації. Керівники (особливо відділу продажу та відповідності) скаржаться на низьку якість кандидатів, які надійшли на співбесіди, та довгий термін закриття вакансій (у середньому 45 днів при нормі 20-25).

*Цитата керівника відділу продажів:* «Ми беремо людей за принципом «хто погодився», а не «хто підходить». Новачок виходить, три дні сидить без діла, читає старі інструкції, лякається обсяг роботи і йде. Я витрачаю свій час на навчання, а ККД нульовий».

Це підтверджує гіпотезу про порушення системного онбордингу. Адаптація носить стихійний характер: «кидання у воду» — впливе чи ні.

2. Проблема утримання ключових фахівців. Лінійні менеджери відчують безсилля в питаннях утримання талантів. У них відсутні інструменти впливу на заробітну плату або надання бонусів. Усі рішення заміщуються на генеральному директорі, що затягує процес. Якщо рішення про підвищення зарплати на останній зарплаті, співробітник вже має пропозицію від іншої компанії.

3. Низька управлінська компетентність середньої ланки. Під час інтерв'ю виявилось, що керівників відділів — це колишні найкращі спеціалісти, яких підвищили, але не навчили керувати людьми. Вони чудово знають продукт («Каблекс»), але не володіють навичками делегування, надання зворотного зв'язку чи вирішення конфліктів. Це стосується до мікроменеджменту та вигорання самих керівників.

4. Адміністративні навантаження. Керівники скаржаться на забюрократизованість процесів. Оформлення відпустки, заявки на підбір, тарифлення — все це робиться в паперовому вікні або в Excel, що займає до 20% робочого часу керівника.

Узагальнення «болей» керівників та їх вплив на бізнес-процеси наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - Матриця проблем управління персоналом очима керівників підрозділів ТОВ «Каблекс-Україна»

Керівник підрозділу	Ключова проблема (Pain Point)	Наслідки для бізнесу	Потреба керівника (Запит до кадровика)
Керівник відділу продажів	Висока плинність новачків (до 40% на випробувальному). Довгий вихід на план продажів	Невиконання плану продажів, втрата результатів клієнтів	Готова програма навчання (продукт + техніка продажів). Система наставництва
Начальник виробництва	Дефіцит кваліфікованих робітників. Старіння колективу	Ризик зупинки лінії. Брак продукції через другого персоналу (переробка)	Формування кадрового резерву. Залучення молоді (співпраця з ПТУ/коледжами)

Керівник логістики	Відсутність гнучкості в графіках. Низька мотивація вантажників/водіїв	Зриви термінів доставки. Крадіжки або недбале ставлення до вантажу	Прозора системи КРІ (прив'язка до швидкості/якості доставки)
Головний бухгалтер	Складність пошуку вищих спеціалістів на поточну зарплату	Помилки в звітності через перевантаження наявного штату	Перегляд зарплатних вилок. Автоматизація кадрового обліку

На основі інтеграції даних анкетування, інтерв'ю та аналізу внутрішньої документації ТОВ «Каблекс-Україна» проведено стратегічний SWOT-аналіз системи управління персоналом.

Аналіз перетину факторів SWOT-матриці:

Поле «Сила та Можливості» (SO): компанія може використовувати свою стабільність та дружню атмосферу (Сила) для залучення ВПО та молоді (Можливість), позиціонуючи себе як надійного роботодавця в нестабільні години.

Поле «Слабкість та Загрози» (WT): це зона найвищого ризику. Поєднання низьких зарплат (Слабкість) та активності конкурентів (Загроза) може призвести до масового відтоку персоналу, який неможливо буде швидко компенсувати через збільшення кадрового резерву (Слабкість) та дефіцит ринку (Загроза).

Поле «Слабкість та Можливості» (WO): впровадження автоматизації (Можливість) дозволяє розвантажити керівників від рутини та рівняти хаос у HR-процесах (Слабкість). Залучення грантів (Можливість) дозволяє фінансувати навчання персоналу (Слабкість) без значного навантаження на бюджет компанії.

**Висновки.** Проведена комплексна діагностика системи HR-менеджменту ТОВ «Каблекс-Україна» дозволила ідентифікувати критичні розриви між потребами бізнесу та наявними управлінськими практиками.

Основні виявлені проблеми: криза утримання новачків: висока плинність на етапі випробувального терміну через вихід адаптації. Компанія витрачає ресурси на найменування, але не може інтегрувати працівника («ефект прямого відра»); демотивація через непрозорість: співробітники не розуміють зв'язку між своєю ефективністю та винагородою. Відсутність системи Performance

Management перетворює бонуси на «лотерею»; управлінський вакуум: лінійні керівники не мають навичок управління персоналом та перевантаженою операційною роботою, що закінчилося до низької якості управління командами; стратегічна короткозорість: відсутність кадрового резерву створює загрозу для безперервності бізнесу в разі втрати ключових фігур (що є високоймовірним в умовах війни).

Виявлені проблеми не є локальними недоліками, а носять системний характер. рішення неможливо шляхом точкових змін (наприклад, простого підвищення їх зарплати). Можлива комплексна трансформація HR-функції: перехід від кадрового обліку до управління людським капіталом. Саме на вирішення цих чотирьох ключових проблем будуть спрямовані проєктні пропозиції, розроблені в наступному підрозділі кваліфікаційної роботи. таким, пріоритетними напрямками стануть: впровадження системи адаптації, розробка прозорої системи оцінки ефективності та запуск програми розвитку лідерства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630> (дата звернення: 02.01.2026).
2. *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It* / D. Ulrich, D. Kryscynski, M. Ulrich, W. Brockbank. New York : McGraw-Hill Education, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Victory-Through-Organization-Talent-Failing/dp/125983764X> (дата звернення: 02.01.2026).
3. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (дата звернення: 07.01.2026).
4. Cappelli P. *Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make*. New York : PublicAffairs, 2015. URL: <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/peter-cappelli/will-college-pay-off/9781610395472/> (дата звернення: 05.01.2026).
5. *2024 Energy, Resources & Industrials Industry Outlook* / Deloitte Insights. Deloitte Development LLC, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/energy-resources-and-industrials-industry-outlook.html> (дата звернення: 07.01.2026).
6. Колот А. М., Герасименко О. О. *Сфера праці в умовах глобальних соціоекономічних трансформацій: синергія сталого розвитку, цифровізації та інноваційних ландшафтів : монографія*. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37125> (дата звернення: 07.01.2026).

**References:**

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 16th ed. London : Kogan Page, 2023. URL: <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630> (дата звернення: 07.01.2026).
2. *Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It* / D. Ulrich, D. Kryscynski, M. Ulrich, W. Brockbank. New York : McGraw-Hill Education, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Victory-Through-Organization-Talent-Failing/dp/125983764X> (дата звернення: 07.01.2026).
3. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab> (дата звернення: 07.01.2026).
4. Cappelli P. *Will College Pay Off? A Guide to the Most Important Financial Decision You'll Ever Make*. New York : PublicAffairs, 2015. URL: <https://www.publicaffairsbooks.com/titles/peter-cappelli/will-college-pay-off/9781610395472/> (дата звернення: 07.01.2026).
5. *2024 Energy, Resources & Industrials Industry Outlook / Deloitte Insights*. Deloitte Development LLC, 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/energy-and-resources/articles/energy-resources-and-industrials-industry-outlook.html> (дата звернення: 07.01.2026).
6. Колот А. М., Герасименко О. О. *Сфера праці в умовах глобальних соціоекономічних трансформацій: синергія сталого розвитку, цифровізації та інноваційних ландшафтів : монографія*. Київ : КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2021. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/37125> (дата звернення: 07.01.2026).

Стаття надійшла 18.04.2025

Стаття прийнята 02.05.2025

Стаття опублікована 22.05.2025