

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

**Кваліфікаційна робота бакалавра**  
**на тему: «Удосконалення системи кадрового менеджменту в**  
**організації»**

Виконала: студентка 4 курсу,  
групи ЕН- 41

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ А.О. Кравченко

Керівник наукової роботи: доцент  
закладу вищої освіти, к. держ. упр.

\_\_\_\_\_ Т.О. Самофалова

Рецензент:

\_\_\_\_\_

(Посада)

\_\_\_\_\_

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічнийКафедра економіки та менеджментуРівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалаврСпеціальність 073 «Менеджмент»Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**\_\_\_\_\_ Г.О.Дорошенко

(підпис) ( ініціали, прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 року

**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**Кравченко Ангеліна Олександрівна1. Тема роботи «Удосконалення системи кадрового менеджменту в організації»Керівник роботи Самофалова Тетяна Олександрівна, доцент закладу вищої освіти, к. держ. упр.затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року №2101-5/786.2. Строк подання здобувачем роботи 20.05.2024 р.3. Перелік питань, які потрібно розробити: сутність, поняття та принципи у кадровому менеджменті; ключові етапи розвитку кадрового менеджменту; сучасні тенденції в управлінні персоналом; сучасні моделі управління персоналом; методи оцінки ефективності персоналу; існуючі проблеми в кадровому менеджменті на підприємстві; напрямки удосконалення системи кадрового менеджменту.

## 4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Вибір теми і подання заяви на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	15.06.2023
2.	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	14.09.2023
3.	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	18.02.2024
4.	Підготовка першого розділу роботи	11.03.2024
5.	Збір і обробка емпіричних даних та їх узагальнення в другому розділі роботи	13.04.2024
7.	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	11.05.2024
8.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	17.05.2024
9.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	20.05.2024

5. Дата видачі завдання 14 вересня 2024 р.**Студентка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**А.О. Кравченко**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Т.О. Самофалова**

(прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**С.М. Бабич**

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ .....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	9
1.1. Поняття та принципи кадрового менеджменту .....	9
1.2. Історичні аспекти розвитку кадрового менеджменту .....	15
1.3 Сучасні тенденції та моделі управління персоналом .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРОЛІЯ» .....	27
2.1 Загальна характеристика та аналіз структури підприємства ТОВ «Укролія».....	27
2.2 Аналіз кадрового менеджменту в організації ТОВ «УКРОЛІЯ» .....	32
2.3 Напрямки удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ».....	38
ВИСНОВКИ .....	45
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ .....	48

## УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

КВЕД (класифікатор видів економічної діяльності) – це система кодів, яка використовується для класифікації різних видів економічної діяльності. Кожен код в КВЕД відповідає певній галузі економіки або виду діяльності, що дозволяє легко класифікувати підприємства за їх видом діяльності.

COR – органік Стандарт акредитований для проведення інспекційно-сертифікаційних робіт згідно з цим стандартом Канадською агенцією з контролю за якістю харчових продуктів (англ. «Canadian Food Inspection Agency»).

USDA – NOP – означає ( англ. «United States Department of Agriculture - National Organic Program») - (Національна програма з органічного землеробства). Дана програма регулює стандарти органічного виробництва і маркування в Сполучених Штатах. Програма була запроваджена для створення єдиного національного стандарту для продуктів, які можна було б позначати як «органічні»

НАССР – це аббревіатура від ( англ. Hazard Analysis and Critical Control Points) (аналіз ризиків та критичні контрольні точки). Це система управління безпекою харчових продуктів, розроблена для ідентифікації, оцінки та контролю ризиків, пов'язаних з продовольчою безпекою.

ШІ – штучний інтелект.

## ВСТУП

У сучасному світі, де бізнес-середовище надзвичайно динамічне, ефективне управління людськими ресурсами виявляється ключовим фактором успіху організацій. Розвиток успішних організацій стимулює вчених і фахівців з усього світу до глибокого вивчення механізмів та факторів, що сприяють високій ефективності виробництва. У центрі управлінської концепції таких організацій стоїть людина як найбільша цінність для підприємства, і всі системи управління спрямовані на те, щоб виявити й розвинути трудовий потенціал працівника, з метою подальшого розвитку організації. Система кадрового менеджменту стає визначальним інструментом, що впливає на конкурентоспроможність та стабільність підприємств. Актуальність обраної теми «Удосконалення системи кадрового менеджменту в організації» виходить за рамки простого пристосування до змін у бізнес-середовищі. Вона визначається потребою підприємств у максимально ефективному використанні людських ресурсів для досягнення стратегічних цілей та збереження конкурентоспроможності. Із зростанням значення людського капіталу для успіху організації, виникає необхідність постійного вдосконалення систем управління персоналом з метою відповідати вимогам часу та забезпечити оптимальні умови для працівників.

Практична значимість даного дослідження полягає у можливості забезпечити підприємство ефективною системою управління персоналом, що сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню втрат через плинність кадрів та підвищенню задоволеності працівників. Крім того, вдосконалення системи кадрового менеджменту може сприяти залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів, що має вирішальне значення для конкурентоспроможності організації в довгостроковій перспективі.

Над дослідженням теми кадрового менеджменту активно працювали багато авторів. Наприклад, З.М. Пушкар є автором навчального посібника «Кадровий менеджмент», де розглядаються теоретичні та практичні аспекти управління персоналом, включаючи методи підбору, навчання та розвитку

кадрів. О. Крушельницька та Д. Мельничук у книзі «Управління персоналом» висвітлюють сучасні підходи до менеджменту людських ресурсів, акцентуючи увагу на стратегіях управління, мотивації персоналу та розвитку організаційної культури. Л.Г. Дончак і В.В. Добіжа у своїй праці «Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві» аналізують і пропонують шляхи покращення процесів управління персоналом на підприємствах різних типів. В.М. Селютін та Л.М. Яцун створили практикум «Управління персоналом», який містить прикладні методики та інструменти для ефективного управління персоналом, призначений для навчання студентів та практикуючих менеджерів. К.В. Смірнова, авторка книги «Кадровий менеджмент», пропонує глибокий аналіз сучасних методів і підходів до управління персоналом, зосереджуючись на підвищенні ефективності праці та розвитку професійних навичок співробітників.

Об'єктом даного дослідження є система кадрового менеджменту в організації.

Предметом дослідження є удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ».

Мета дослідження полягає у виявленні проблемних аспектів існуючої системи кадрового менеджменту та розробці рекомендацій щодо її подальшого удосконалення.

Для досягнення вищезазначеної мети необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити поняття та принципи кадрового менеджменту;
- розглянути історичні аспекти розвитку кадрового менеджменту;
- визначити основні моделі управління персоналом;
- здійснити аналіз кадрової системи в організації;
- обґрунтувати напрямки вдосконалення кадрової системи на

підприємстві.

В роботі застосовані наступні методи: аналіз літературних джерел, експертні опитування, анкетування персоналу та аналіз статистичних даних.

Результати дослідження були презентовані на міжнародній науково-практичній конференції, де були опубліковані тези з даного дослідження.

По-новому сформульовано:

1. На основі аналізу літературних джерел виявлено ключові фактори успішного кадрового менеджменту.
2. Розроблено напрямки та заходи удосконалення кадрового менеджменту в організації.

Структура роботи включає вступ, теоретичну основу, аналіз поточного стану системи кадрового менеджменту, розробку пропозицій щодо удосконалення, впровадження змін та висновки.

## РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ТА РОЗВИТОК КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Поняття та принципи кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент досліджує цілеспрямовану діяльність керівного складу організації та спеціалістів підрозділів управління персоналом. Дана діяльність охоплює розробку стратегій кадрової політики, концепцій управління персоналом та методів управління, зокрема в умовах виникнення ризиків. Кадровий менеджмент є комплексом стратегій, методів та інструментів, спрямованих на ефективне управління персоналом організації з метою досягнення стратегічних цілей та завдань. В основі кадрового менеджменту лежить підбір, розвиток, мотивація та управління персоналом з метою оптимізації його роботи та внесення максимального вкладу у досягнення успіху компанії. Задля кращого розуміння поняття «кадровий менеджмент» слід для початку розібрати поняття «кадрова політика».

Кадрова політика є стратегічною концепцією, що визначає загальні принципи, підходи та напрямки роботи з персоналом в організації. Це набір основних положень і правил, які визначають, як організація відбирає, розвиває, мотивує та звільняє своїх співробітників. Кадровий менеджмент є практичною реалізацією кадрової політики. Це сукупність дій та заходів, спрямованих на управління персоналом у відповідності до визначених принципів і стратегій кадрової політики [1, с.25].

З.М. Пушкар визначає кадровий менеджмент, як систему взаємопов'язаних методів у сферах економіки, організації та соціальної-психології, які спрямовані на забезпечення ефективності праці та конкурентоздатності підприємств [1, с.19].

К.В. Смірнова вважає, що кадровий менеджмент – це управлінська діяльність, що проводиться керівним складом організації та спеціалістами з управління персоналом. Ця діяльність включає розробку концепцій та

стратегій кадрової політики, а також визначення принципів та методів управління персоналом [5, с.7].

Згідно з визначенням О.Л. Корольчук, кадровий менеджмент є системою, яка включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності персоналу з метою досягнення цілей організації. Ця система орієнтована на комплексний та цілеспрямований вплив на персонал шляхом проведення пошуку, збереження, звільнення, навчання, створення необхідних умов, удосконалення та ефективного використання людських ресурсів [7].

В сфері управління персоналом існує кілька ключових категорій, кожна з яких відіграє важливу роль у формуванні ефективної системи управління людськими ресурсами. Ці категорії мають певну ієрархію та взаємозв'язок, що допомагає зрозуміти їхні функції та значення в контексті організаційної діяльності (табл. 1.1).

Для більш глибокого розуміння поняття кадрового менеджменту слід провести аналіз терміну «кадр» як основної одиниці, що визначається у контексті управління персоналом. Кадр – це кваліфікований працівник, який має спеціальні знання, відповідну професійну підготовку та досвід роботи у певній галузі. Термін «кадр» у різних джерелах часто асоціюється лише зі спеціалістами або робітниками високої кваліфікації та довгим стажем роботи на підприємстві [2, с.11]. До цього часу в країнах Європи, включаючи Україну, термін «кадри» широко використовувався, особливо в армійському контексті, щоб позначити військовослужбовців і резерв, але в контексті господарської діяльності це слово стало позначати висококваліфікованих працівників із значним досвідом [11, с.3].

Таблиця 1.1 – Таблиця основних визначень

Категорія	Визначення	Ієрархія
Кадрова політика	Сукупність заходів, що визначають загальні принципи, підходи та напрямки роботи з персоналом в організації.	Найвища стратегічна категорія, яка формує основу для всіх інших аспектів управління персоналом.
Кадровий менеджмент	Практична реалізація кадрової політики через конкретні дії з управління персоналом, такі як наймання, розвиток, оцінка та мотивація.	Підпорядковується кадровій політиці, реалізуючи її принципи на практиці.
Менеджмент персоналу	Система управління персоналом, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності працівників.	Включає кадровий менеджмент як ключову складову, зосереджуючись на широкому управлінні персоналом.
Персонал	Сукупність працівників організації, що виконують різноманітні функції і займають різні посади.	Основний об'єкт управління персоналу та кадрового менеджменту.
Трудові ресурси	Сукупність людей, що здатні працювати та володіють необхідними знаннями, навичками і здоров'ям для участі в економічній діяльності.	Найширша категорія, яка включає всіх людей, здатних до праці, з яких формується персонал організації.

*Джерело:* складено авторкою

Основною метою кадрового менеджменту є забезпечення ефективного управління персоналом для досягнення стратегічних цілей та завдань організації. Це включає в себе підбір, розвиток, мотивацію та управління персоналом з метою оптимізації їхньої праці та максимального внеску у успіх компанії. Крім того, кадровий менеджмент також спрямований на створення сприятливої робочої атмосфери, підвищення задоволеності працівників та підтримку їхнього професійного розвитку.

Для досягнення мети реалізуються наступні завдання кадрового менеджменту:

- планування кадрів, тобто, визначення потреб у персоналі відповідно до стратегічних та оперативних цілей організації;
- пошук, відбір і наймання кваліфікованих працівників, які відповідають вимогам посади та корпоративній культурі;
- забезпечення успішної адаптації нових працівників до робочого оточення та команди;
- оцінка потенціалу та розвиток персоналу для забезпечення професійного зростання та ефективності роботи кадра;
- створення системи мотивації, яка стимулює працівників до досягнення високих результатів та збереження цінних кадрів;
- розвиток сприятливих та продуктивних взаємин між працівниками та організацією;
- забезпечення виконання законодавства з питань праці та створення безпечних умов праці для всіх працівників.

Розглянувши основні завдання кадрового менеджменту, слід звернути увагу на кадрову політику, яка визначає рамки й принципи, за якими відбувається безпосередньо управління персоналом. Кадрова політика – це набір стратегій, процедур і підходів, які організація використовує для керування своїм персоналом. Кадрова політика визначає, яким чином підприємство вирішує питання, пов'язані з підбором, розвитком, мотивацією, оплатою праці, а також взаєминами з працівниками [2 с. 42-43].

Зважаючи на важливість організації персоналу для досягнення стратегічних цілей, організації встановлюють власну кадрову політику. Дана політика визначає загальні принципи та цінності, які керують управлінням персоналу. Дослідження і практика показують, що існує кілька ключових принципів, які визначають кадрову політику:

1. Гарі Деслер та Пол Еванс, визначні дослідники у галузі кадрового менеджменту, відзначають принцип прозорості та справедливості. Цей принцип акцентує на тому, що відбір кандидатів та прийняття рішень щодо кар'єрного росту повинні здійснюватися на основі об'єктивних критеріїв та рівних можливостей для всіх працівників.

2. Науковці, такі як Фредерік Герцберг та Елтон Майо, підкреслюють важливість стимулювання працівників та їхнього розвитку через навчання, тренінги та можливості кар'єрного зростання [9, с.4-6]

3. Чарльз Хендерсон вважає, що кадрова політика повинна бути гнучкою і адаптивною до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

4. Пітер Друкер та Мері Фоллетт, підкреслюють важливість того, щоб кадрова політика сприяла створенню соціально відповідального підприємства, яке бере до уваги інтереси своїх працівників, спільноти та середовища.

5. Забезпечення постійного професійного розвитку та навчання персоналу є важливою складовою кадрової політики. Компанії, такі як Google та ІВМ, активно впроваджують цей принцип, створюючи програми навчання та розвитку для своїх співробітників.

6. Принцип ефективності підкреслює необхідність максимальної ефективності управління персоналом для досягнення стратегічних цілей організації. Даний принцип стверджує, що кадрові рішення та процеси повинні бути спрямовані на максимізацію внеску працівників у загальний успіх підприємства. Такий підхід передбачає оптимізацію процесів підбору, розвитку, мотивації та управління персоналом з метою підвищення

продуктивності праці та ефективності використання людських ресурсів. Основна ідея полягає в тому, щоб кожна діяльність кадрового менеджменту сприяла досягненню оптимальних результатів для організації. Принцип ефективності активно вивчали такі науковці, як Герберт М. Грін та Пітер Друкер [8, с.42-44].

7. Кадрова політика будь-якої організації має бути орієнтована на дотримання вимог законодавства про працю. Однак, на практиці часто спостерігається порушення даного принципу, особливо в приватних компаніях. Це може виявлятися в скороченні відпусток, порушенні прав вагітних жінок та матерів маленьких дітей, а також при реструктуризації підприємств і скороченні штатів. Крім того, неправильне ведення трудових документів, таких як трудова книжка, може призвести до серйозних наслідків для працівників у майбутньому [6].

Загальна кількість принципів кадрової політики залежить від того, які аспекти та вимоги організації враховуються. Однак, у загальному розумінні існує декілька основних принципів, які включають, наприклад, принципи ефективності, справедливості, прозорості, гнучкості та інші. У конкретній ситуації слід визначити додаткові принципи відповідно до потреб та цілей організації. Тому точну кількість принципів складно визначити, оскільки вони можуть варіюватися залежно від контексту.

Принципи кадрової політики визначають основні цінності, які лежать в основі ефективного управління персоналом. Дані цінності надають керівництву організації рамки для розробки та впровадження політики та практик управління персоналом. Засобом впровадження методик є менеджмент персоналу [10 с.110].

Менеджмент персоналу – це стратегічний підхід до управління людськими ресурсами в організації, спрямований на досягнення стратегічних цілей та завдань. Даний підхід включає планування, координацію, організацію та контроль діяльності персоналу з метою оптимізації використання трудових ресурсів та досягнення конкурентних переваг. Менеджмент персоналу

охоплює такі аспекти, як наймання, навчання, розвиток, мотивація, оцінка та збереження працівників. Також даний підхід включає розробку політик та процедур, спрямованих на створення сприятливого робочого середовища, розвиток корпоративної культури та підтримку професійного зросту працівників [10, с.11-12].

Отже, ключовим аспектом кадрового менеджменту є акцентування уваги на індивідуальних характеристиках працівників, розуміння їх мотивацій та вміння формувати їх згідно з потребами і цілями організації. Ефективне управління персоналом у сучасному світі є критичним фактором для успішності будь-якої організації. Кадровий менеджмент визначається як система стратегічного планування, організації, мотивації та контролю персоналу, спрямована на досягнення стратегічних цілей та завдань організації через оптимізацію праці та максимальний внесок. Принципи кадрового менеджменту, такі як ефективність, розвиток, мотивація та інші, визначають стратегії та підходи, які організація має використовувати для досягнення ефективного управління персоналом.

## 1.2. Історичні аспекти розвитку кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент, як наука та практика, має давню історію, що сягає різних епох та культур. Однак, його сучасна форма та підходи беруть початок у ХХ столітті. У давні часи, люди володіли обмеженими засобами для управління ресурсами та робочою силою. Проте, ідеї управління персоналом постійно розвивалися, від античних цивілізацій до сьогодення. З початком промислової революції виникла потреба в управлінні великими масивами робочої сили. У другій половині ХХ століття кадровий менеджмент став більш комплексним і стратегічним. З'явилися поняття, такі як управління талантами, розвиток кадрів, мотивація праці тощо [10, с.342-344].

Сьогодні кадровий менеджмент переживає постійні зміни та адаптацію до нових викликів та можливостей. Зростає популярність гнучких форм праці, таких як робота на дистанції, фріланс та контрактна робота. Організації все більше розуміють важливість розвитку лідерства та підтримки позитивної організаційної культури для приваблення та утримання талановитих кадрів. З огляду на більш жорсткі правові норми та регулювання, менеджери повинні активно працювати над управлінням ризиками, пов'язаними із працівниками, та законодавчими нормами [10, с.340-341].

Узагальнюючи, сучасний кадровий менеджмент прагне до більшого використання технологій, розвитку гнучких форм праці, створення сприятливого середовища роботи та постійного розвитку працівників, щоб забезпечити успіх організації в динамічному бізнес-середовищі.

Формування кадрового менеджменту розділяють на кілька основних періодів, кожен з яких характеризується певними тенденціями, підходами та інструментами:

1. Період традиційного кадрового управління. Відноситься до ранніх етапів розвитку кадрової сфери, коли основною метою було забезпечення адміністративного управління персоналом. Даний період охоплює середину ХІХ століття та триває до середини ХХ століття, коли виникли основні принципи та практики управління персоналом. Кадрове управління зосереджувалося на встановленні стандартів і процедур, що регулювали наймання, звільнення та оцінку працівників. Основна увага приділялася адміністративним аспектам, таким як ведення документації, розрахунок заробітної плати, управління кадровими записами тощо. Управління розглядалося як служба підтримки, а не як стратегічний партнер в досягненні цілей компанії. Основна мета полягала в забезпеченні дотримання правил і норм у сфері праці та виконанні установлених процедур. На початку ХХ століття з'явилось таке поняття як «корпоративний дух», яке вперше використав у своїх роботах А. Файоль.

Вивченню даного періоду присвятив життя Фредерік Тейлор (1856–1915). Його праці з наукового керівництва надали теоретичну базу для організації робочих процесів і стандартизації виробничої діяльності, що мали вплив на методи кадрового управління [13, с.2]. Мері Паркер Фоллетт внесла значний вклад у розвиток концепції групової динаміки, зосереджуючись на дослідженні взаємовідносин між працівниками та керівництвом [12, с.2-3 ]

2. Другий період у розвитку кадрового управління характеризується переходом від адміністративно-орієнтованого підходу до більш активного включення в управління людськими ресурсами і зосередження на розвитку персоналу, про що свідчить поява «відділу людських ресурсів», який надавав можливості співробітникам у розвитку кар'єри, покращенні внутрішній комунікації та залученні до управління [14, с.24-26]. Даний період охоплює час приблизно з середини ХХ століття та включає в себе постіндустріальний розвиток суспільства. З'являються нові методи та інструменти для оцінки та управління вміннями працівників, що допомагало забезпечити покращення виробничого процесу. Управління кадрами активно сприяло створенню та збереженню корпоративної культури. Даний період активно досліджував Дуглас МакГрегор (1906–1964). Його роботи про Теорію Х та Теорію Y зробили важливий внесок у розвиток концепцій мотивації працівників і ставлення до них керівників [14, с.24]. Під час періоду розвитку кадрового управління веде активну діяльність Абрахам Маслоу. Його ідеї про ієрархію потреб людини допомогли у розумінні мотиваційних факторів та їх впливу на ефективність працівників [14, с.25].

3. Період стратегічного кадрового управління визначається етапом еволюції в галузі управління людськими ресурсами, коли кадрове управління стає не лише функціональною службою, але й стратегічним партнером в досягненні мети організації. Даний період охоплює проміжок часу приблизно з кінця ХХ століття. Значний вплив на кадрове управління того часу внесла Друга світова війна, яка прискорила еволюцію управління персоналом через кілька ключових аспектів. По-перше, мобілізація ресурсів вимагала

ефективного управління працівниками та швидкого адаптування до змін. По-друге, масове залучення жінок на ринок праці внаслідок призову чоловіків на фронт привело до переосмислення традиційних ролей і стандартів кадрового управління. Третій аспект стосується технологічних інновацій, які були спричинені військовим конфліктом та змусили організації шукати способи підвищення кваліфікації свого персоналу. Ці фактори разом сприяли переходу від традиційного до стратегічного кадрового управління, підсилюючи значення кадрових ресурсів та вплив на формування нових стратегій управління персоналом [15, с.72-73]. Цікавий факт, що саме в даний період розвитку кадрового менеджменту вперше згадано концепцію KPI. Одним із основних внесків у розвиток даної концепції був Пітер Друкер, відомий як «батько менеджменту». У його роботах, зокрема у книзі «The Practice of Management» (1954), він висвітлив важливість вимірювання ефективності та використання ключових показників для досягнення стратегічних цілей організації [16, с.1].

4. Кадровий менеджмент в умовах сучасності. Період глобального кадрового управління відноситься до сучасного часу. Розвиток відбувається на фоні зростаючої глобалізації бізнесу та технологічного прогресу, що сприяє міжнародним операціям компаній. Особливо останні роки свідчать про значні зміни в сфері менеджменту у зв'язку з появою технологічних інновацій, штучного інтелекту та необмеженого доступу до ринку праці [14, с.28].

Період глобального кадрового управління – це етап в еволюції управління людськими ресурсами, коли компанії починають орієнтуватися на глобальний ринок праці. Менеджмент стикається з постійними управлінськими викликами, наприклад: пристосування до ринку споживачів, освоєння співробітниками нових навичок та інновацій, утримання співробітників у компанії тощо. Компанії починають активно «полювати» на цінних кадрів не лише на внутрішньому ринку, але й на міжнародному. Управління міжнародним персоналом вимагає розвитку навичок міжкультурної комунікації та розуміння різних культурних контекстів.

Компанії стикаються з потребою розробки глобальних стратегій управління персоналом, а також адаптації до різних місцевих умов та законодавства. Період глобального кадрового управління є відображенням сучасних викликів та можливостей кадрового менеджменту у світі глобалізованої економіки [17, с.63-65].

Одним з останніх викликів для кадрового менеджменту був 2020 рік. Виклики пандемії COVID-19 кардинально змінила парадигму роботи та управління персоналом для багатьох компаній у всьому світі. Одним із найважливіших аспектів впливу пандемії на кадровий менеджмент стала необхідність переходу до роботи з віддаленим доступом. Багато компаній змушені були швидко адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи своїм працівникам можливість працювати з дому та шукати нові інструменти праці. Це вимагало від управлінців розробки нових стратегій управління та комунікації, які б забезпечили продуктивність та ефективність роботи на відстані. Зміни в режимі роботи також вимагали нових підходів до оцінки та моніторингу результативності працівників. Відомі управлінці та експерти активно висловлювали свої думки щодо впливу пандемії на кадровий менеджмент. Наприклад, Шеріл Сандберг, голова оперативного управління Facebook, підкреслювала важливість підтримки робочого колективу в умовах віддаленої роботи та активно просувала ідею збереження робочих місць. Річард Бренсон, засновник корпорації Virgin Group, звертав увагу на значення співробітництва та підтримки між колегами під час важких часів [19, с.2-4].

Кадровий менеджмент в Україні є досить різноманітний і залежить від різних факторів, таких як тип організації (державна, приватна, мала чи велика компанія), галузь діяльності, регіональні особливості, а також вплив міжнародних стандартів та тенденцій. У великих компаніях, особливо в акціонерних, можна спостерігати використання сучасних методів управління персоналом, таких як HR-аналітика, розвиток корпоративної культури, програми мотивації та розвитку персоналу. Популяризуються тенденції професійного зростання, збереженню талановитих співробітників та

підвищенню їхньої ефективності. У малих та середніх підприємствах можна спостерігати більш прості підходи до управління персоналом, які можуть бути обумовлені обмеженими ресурсами та недостатньою увагою до кадрового потенціалу. Однак деякі інноваційні підприємства дотримуються передових практик управління персоналом, намагаючись залучити та утримати талановитих співробітників [18, с.5-6].

Слід врахувати, що наразі українські компанії стикаються з нестабільністю через повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Під час війни важливо надавати працівникам не лише матеріальну допомогу, а й психологічну підтримку. За результатами опитування, проведеного аналітичним центром кадрового порталу ggc.ua, 40,2% підприємств продовжують свою діяльність з початку воєнних дій, а ще 8,8% функціонують в залежності від регіону та його умов[21]. Сьогодні пріоритетом кадрового менеджменту в Україні, безумовно, є захист працівників і створення безпечних умов праці. Через непередбачуваність, яка супроводжує воєнний конфлікт, деякі компанії впроваджують гнучкі графіки роботи та режим віддаленої роботи. Це надає працівникам можливість бути більш адаптивними до різних життєвих обставин, забезпечує безперервність функціонування компанії і сприяє зменшенню стресу у працівників [20, с.3].

Наразі управління персоналом в Україні бореться з багатьма викликами через війну. На основі дослідження Deloitte та Американської торговельної палати в Україні, війна значно вплинула на управління людським капіталом. Основні виклики включають:

- безпеку працівників (74% респондентів обрали даний пріоритет);
- підтримка продуктивності (56% респондентів);
- неперервність робочих процесів (49% респондентів).

Слід відзначити, що управління робочим навантаженням та підтримка працівників у реальному часі стали ключовими пріоритетами для компаній [38, с.13].

### 1.3 Сучасні тенденції та моделі управління персоналом

У сучасному світі, де швидко змінюються технології, ринки та соціальні умови, ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху будь-якої організації. Сучасні тенденції та моделі управління персоналом визначають способи, якими організації залучають, розвивають та зберігають своїх співробітників, а також створюють умови для їхнього успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей [23, с.6].

Гнучкі форми праці та зайнятості стали основою сучасних тенденцій управління персоналом, відображаючи нову стадію економіки, яка замінила індустріальну епоху з її жорсткою організацією виробництва та науковим підходом. Дана тенденція набуває все більшої популярності та включає віддалену роботу, гнучкий графік, часткову зайнятість та роботу за контрактом. Такий підхід дозволяє компаніям залучати талановитих фахівців з різних куточків світу, зменшувати витрати на офісні приміщення та підвищувати задоволеність працівників. Віддалена робота, яка стала надзвичайно актуальною під час пандемії COVID-19, продемонструвала свою ефективність та важливість. Працівники отримують можливість краще балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їх продуктивність та знижує рівень стресу [22, с.245].

Цифрові технології, в свою чергу, революціонізують управління персоналом. Використання систем управління людськими ресурсами (HRM-систем) дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, таких як рекрутинг, онбординг, оцінка продуктивності та розвиток навичок. Застосування ШІ та аналітики даних допомагає передбачати потреби у персоналі, виявляти проблемні зони та розробляти ефективні стратегії управління. Наприклад, аналіз великої кількості даних дозволяє HR-менеджерам краще розуміти потреби співробітників та створювати індивідуальні плани розвитку [24, с.413].

Адаптивне управління передбачає гнучкість та швидку реакцію на зміни. У сучасному динамічному світі, де зміни відбуваються дуже швидко, здатність компанії адаптуватися до нових умов є ключовим фактором успіху. Це стосується не тільки бізнес-процесів, але і управління персоналом. Адаптивне управління включає в себе гнучкість у прийнятті рішень, делегування повноважень, стимулювання інновацій та підтримку безперервного навчання. Керівники повинні бути готові швидко реагувати на зміни ринку, технологій та вимог клієнтів, щоб забезпечити конкурентоспроможність компанії [24, с.28]. Диверсифікація персоналу сприяє адаптивності. Міжкультурна різноманітність може бути за статтю, віком, культурою, релігією та іншими ознаками. Управління диверсифікованим персоналом передбачає створення інклюзивного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним та має рівні можливості для розвитку.

Розвиток культури співробітництва та залученості є також важливим елементом сучасного управління персоналом. Співробітники, які відчувають себе частиною команди і залучені до процесу прийняття рішень, більш мотивовані та продуктивні. Дана тенденція управління персоналом включає створення відкритої та прозорої комунікації, підтримку командної роботи та визнання досягнень окремих елементів системи. Залученість співробітників сприяє підвищенню їхньої лояльності та зменшенню плинності кадрів. Використання інструментів для зворотного зв'язку та регулярних опитувань допомагає керівникам виявляти проблему та знайти шлях їх вирішення або недопущення [24, с. 122-123].

У сучасному світі технології та ринки змінюються дуже швидко, тому розвиток навичок та навчання стають пріоритетними завданнями для кожної компанії. Це включає як технічні навички, так і базові навички (soft skills), такі як комунікація, лідерство та управління часом. Дослідження витрат коштів компаній показує, що організації, які інвестують у розвиток своїх працівників,

отримують конкурентну перевагу на ринку, оскільки забезпечують постійне підвищення кваліфікації та адаптацію до нових вимог [24, с.145].

Збереження талантів є однією з ключових задач для будь-якої компанії. В умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, утримання висококваліфікованих працівників стає викликом та включає розробку ефективних програм мотивації, забезпечення конкурентної заробітної плати та соціальних пакетів, створення можливостей для кар'єрного зросту та професійного розвитку. Важливим є також підтримка здорового балансу між роботою та особистим життям, забезпечення комфортних умов праці та позитивного робочого середовища. Використання сучасних методів для аналізу потреб та побажань співробітників допомагає розробляти індивідуальні стратегії утримання талантів [24, с.392].

Цифровізація в управлінні персоналом стала ключовим трендом, що суттєво впливає на ефективність бізнес-процесів. Перехід до цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних завдань, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств. Сучасні HR-технології дозволяють впроваджувати нові моделі підбору, навчання та мотивації працівників. Основні задачі, що постають перед HR-менеджерами, включають: пошук і відбір персоналу, адаптацію нових працівників, HR-аналітику тощо [36, с.100]. Цифрові технології, в свою чергу, спрощують виконання зазначених завдань. Основні напрями цифровізації в HR-менеджменті включають:

- використання мобільних додатків для планування зустрічей, спілкування, онлайн-навчання та підвищення кваліфікації;
- обробка великих обсягів даних, зберігання та швидкий доступ до інформації на хмарних сервісах;
- збір та аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління персоналом (HRM-системи).

Впровадження передових HR-технологій приносить значні переваги, зокрема підвищення ефективності та продуктивності. Водночас це вимагає перекваліфікації персоналу та адаптації до нових умов роботи [36, с.92-94].

Сучасні тенденції в управлінні персоналом неодмінно перетинаються з еволюцією моделей управління, адаптуючи їх до нових вимог ефективності та гнучкості. Найпопулярнішою є американська модель управління персоналом, яка базується на принципах індивідуалізму та конкуренції. Вона вирізняється своєю великою увагою до індивідуальних досягнень та результатів працівників. Американські компанії акцентують увагу на стимулюванні індивідуальних зусиль та досягнень через систему оплати за результатами (англ. Pay for Performance), де винагорода працівника залежить від його особистих і групових досягнень [5, с.40-41]. Велика увага також приділяється чіткій постановці цілей та завдань, що сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці. Компанії активно використовують систему оцінки працівників та надають можливості кар'єрного зросту завдяки постійній атестації. Наголос на індивідуальних досягненнях також приводить до того, що американські компанії все частіше відмовляються від ієрархічних структур на користь більш гнучких форм організації, де відповідальність та прийняття рішень розподіляються серед працівників [26, с.94-95].

Наступною моделлю управління персоналом, яку можна виділити, є японська. Дана модель базується на принципах колективізму, інноваційно-орієнтованості та високої соціальної відповідальності працівників. Основною особливістю японської моделі є гнучка система групової відповідальності за результати роботи та акцент на стимулюванні працівників. Здійснення зв'язків та прийняття рішень відбувається на горизонтальному рівні, що сприяє ефективній комунікації та співпраці між працівниками [5, с.41-42]. Важливим елементом є також індивідуальний підхід до кожного працівника, вивчення його сильних та слабких сторін для подальшого розподілу обов'язків та створення стимулів. В японській моделі управління персоналом немає чіткої розмежованості між висококваліфікованими, малокваліфікованими та

некваліфікованими працівниками, і кожен працівник має можливість постійно підвищувати свою кваліфікацію та навчатись. Крім того, важливим елементом японської моделі є система довічного найму, що стимулює високий рівень відданості працівників та сприяє стабільності в організації [26, с.94-96].

Європейська ж модель, в свою чергу, поєднує елементи як індивідуалізму, притаманного американській моделі, так і колективізму, який є важливим аспектом японської практики управління. У даній моделі значна увага приділяється сприянню розвитку працівників та підтримці їхнього саморозвитку. Компанії активно залучаються до надання можливостей для навчання та професійного зростання свого персоналу, що сприяє як індивідуальному розвитку, так і загальній ефективності організації. Важливим елементом, і основною відмінністю європейської від інших моделей є соціальні гарантії для працівників, які включають в себе різноманітні програми здоров'я та добробуту, системи пенсійного забезпечення та інші соціальні пакети. У європейській моделі також спостерігається певна ступінь гнучкості в організаційних структурах, але водночас зберігається певна стабільність і ієрархічність [26, с.95-97].

Українська модель управління персоналом відзначається від форми власності, регіональних та галузевих особливостей, а також масштабів організації. Великі організації, зокрема акціонерні на базі державних, зберігають свої різні фактори, включаючи історичні, культурні та економічні умови. Також слід зазначити значний вплив та перейняття досвіду від інших моделей управління, зокрема, американської та європейської [5, с.44].

На сьогоднішній день для українських компаній притаманна активна цифровізація HR-менеджменту, яка є як можливістю, так і загрозою. Хоча досвід свідчить про ефективність цифрових стратегій управління персоналом, рівень їх впровадження все ще недостатній. Останні тенденції розвитку HR-менеджменту в Україні демонструють швидкий перехід від класичних підходів до новітніх методів, заснованих на адаптивності, продуктивності та

інноваціях. Це потребує подальших досліджень у сфері впровадження технологій, таких як ШІ [37, с.2-8].

Отже, моделі управління персоналом є відображенням не лише економічних, а й культурних, історичних та соціальних особливостей кожної країни. Кожна згадана має свої унікальні риси. Кожна з вищезазначених моделей має свої переваги та недоліки, і вибір конкретної моделі управління персоналом залежить від конкретних умов та цілей кожної організації. В свою чергу, сучасні тенденції в управлінні персоналом є рефлексією глибоких змін у суспільстві та технологіях, які впливають на спосіб, яким компанії працюють зі своїми працівниками. Інтеграція вищезазначених тенденцій в управлінську стратегію дозволяє компаніям бути більш гнучкими, ефективними та конкурентоспроможними.

традиції чіткої дисципліни, колективізму та ефективності, підтримуючи високий рівень життя працівників та соціальних благ. Організації малого бізнесу, натомість, працюють в умовах відсутності чітко сформульованої філософії [5, с.43]. Основні особливості української моделі управління персоналом полягають у наступних аспектах:

- практиці як довічного, так і короткочасного наймання на роботу;
- поєднанні повільного і швидкого просування по службі;
- найманні працівників не за фахом;
- як індивідуальному так і колективному прийнятті рішень;
- індивідуальній відповідальності на протигагу груповій.

Вищезазначені особливості підкреслюють різноманітність та складність української моделі управління персоналом, яка формується під впливом

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «УКРОЛІЯ»

### 2.1 Загальна характеристика та аналіз структури підприємства ТОВ «Укролія»

ТОВ «УКРОЛІЯ» – українська компанія, яка спеціалізується на виробництві високоолеїнової та органічної соняшникової олії. Вона має дві основні виробничі потужності у Полтавській області, зокрема в смт. Диканьці та місті Зіньків. Основні торгові марки компанії включають традиційну соняшкову олію «Диканька», професійну високоолеїнову олію «EFFECTO» та органічну соняшкову олію під брендом «Garna Organica» [28]. На підприємстві діє сертифікована система НАССР і система управління якістю стосовно виготовлення олії соняшникової та макухи соняшникової відповідно до ДСТУ ISO 22000 та ДСТУ ISO 9001 [29, с.12].

Історія компанії «УКРОЛІЯ» є яскравим прикладом успішного розвитку українського бізнесу, що поєднує традиції та сучасні технології. Від моменту свого заснування у 2001 році у смт Диканька, компанія постійно розширювала свої виробничі можливості та асортимент продукції. У 2002 році ТОВ «УКРОЛІЯ» розпочала виробництво нерафінованої соняшникової олії під торговою маркою «Диканька», що швидко здобула популярність серед споживачів завдяки високій якості та автентичному смаку. Вже у 2004 році відбулося значне розширення виробництва на підприємстві «УКРОЛІЯПРОДУКТ», що дозволило збільшити обсяги випуску продукції та розширити асортимент. Рік 2005 став визначним для компанії завдяки початку експортної діяльності, що відкрило нові горизонти для української соняшникової олії на міжнародних ринках. Згодом, у 2012 році, компанія розширила свій асортимент, запустивши нові лінії фасованої продукції, що дозволило залучити ще більше споживачів та зміцнити свої позиції на ринку.

Важливим кроком у розвитку «УКРОЛІЯ» стало впровадження виробництва високоолеїнової соняшникової олії у 2014 році, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування та підвищеним вимогам до якості продукції. У 2017 році компанія запустила виробництво професійної кулінарної високоолеїнової олії під брендом EFFEО, а в листопаді того ж року відкрила перший в Україні завод з переробки тільки органічної сировини [28].

У 2018 році «УКРОЛІЯ» запустила вироблення органічної фасованої продукції під брендом Garna Organica, що швидко здобула визнання завдяки своїй високій якості та відповідності світовим стандартам органічного виробництва. Важливість даного напрямку підтверджується тим, що у 2019 році продукція «УКРОЛІЯ» була сертифікована за канадським стандартом COR та американським USDA - NOP, підтвердивши свою органічність. У 2020 році компанія увійшла до трійки лідерів серед виробників та експортерів органічної соняшникової олії в Україні. Наступний рік виявився ще більш успішним: «УКРОЛІЯ» стала лідером за обсягами виробництва та експорту органічної соняшникової олії і зайняла друге місце за обсягами експорту рафінованої високоолеїнової соняшникової олії [28].

На сьогоднішній день завод «УКРОЛІЯПРОДУКТ» має виробничу потужність до 600 тонн на добу (приблизно 215 тисяч тонн на рік) для переробки соняшнику, та 170 тонн на добу (близько 61 тисячі тонн на рік) для рафінації. Фасувальні лінії заводу мають можливість обробляти до 100 тисяч тонн продукції на рік. Також «УКРОЛІЯПРОДУКТ» бере участь у всеукраїнському проекті «В гармонії з природою», ініційованому Центром екологічної безпеки споживачів. Даний проект спрямований на стимулювання та підтримку організацій, які включають екологічні пріоритети в свої стратегії розвитку, і на сприяння підвищенню якості та конкурентоспроможності української продукції [27]. Завод «УКРОЛІЯОРГАНІК» є сучасним виробничим комплексом, який спеціалізується на переробці органічної сировини. Переробні потужності заводу становлять 18 тисяч тонн органічного соняшнику на рік [27].

Основна бізнес-місія ТОВ «УКРОЛІЯ» полягає в:

- формуванні нової культури споживання олії в Україні та високої сервісної корпоративної культури, з урахуванням національних традицій;
- реалізації високоякісного сервісу для клієнтів;
- створенні ефективних та інноваційних продуктів з доданою вартістю у сегменті професійних кулінарних та органічних високоолеїнових олій, а також на ринку продуктів здорового харчування [27].

Підприємство ТОВ «УКРОЛІЯ» здійснює діяльність за наступними КВЕД:

01.11 – Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

10.41 – Виробництво олії та тваринних жирів (основний).

46.19 – Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.33 – Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами.

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля.

47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

69.10 – Діяльність у сфері права.

70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування.

46.76 – Оптова торгівля іншими проміжними продуктами [27].

Організаційна структура ТОВ «УКРОЛІЯ» є лінійно-функціональною. Основні характеристики якої базуються на чітко визначених ролях і відповідальності, що забезпечує ефективне управління та координацію різних функціональних підрозділів. Організаційна структура компанії має чітку вертикальну структуру з визначеними рівнями підпорядкування. Функціональні менеджери (як-от директор з інформаційних технологій або фінансовий директор) відповідають за свої специфічні функції у межах всієї компанії. Розподіл обов'язків за функціональними напрямками дозволяє

використовувати спеціалізовані знання та навички в управлінні. Важлива координація між функціональними підрозділами для досягнення спільних цілей компанії. Лінійно-функціональна структура дозволяє забезпечити ефективне управління завдяки чіткій ієрархії та спеціалізації функцій. Вона підходить для великих компаній з різноманітними напрямками діяльності, де важливо зберігати контроль над операційними та стратегічними процесами (рис.2.1).



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «УКРОЛІЯ»

Джерело: складено авторкою за [27]

В свою чергу, функціональне кадрове управління підприємства ТОВ «УКРОЛІЯ» охоплює низку ключових елементів, які схематично відображені на рис. 2.2.

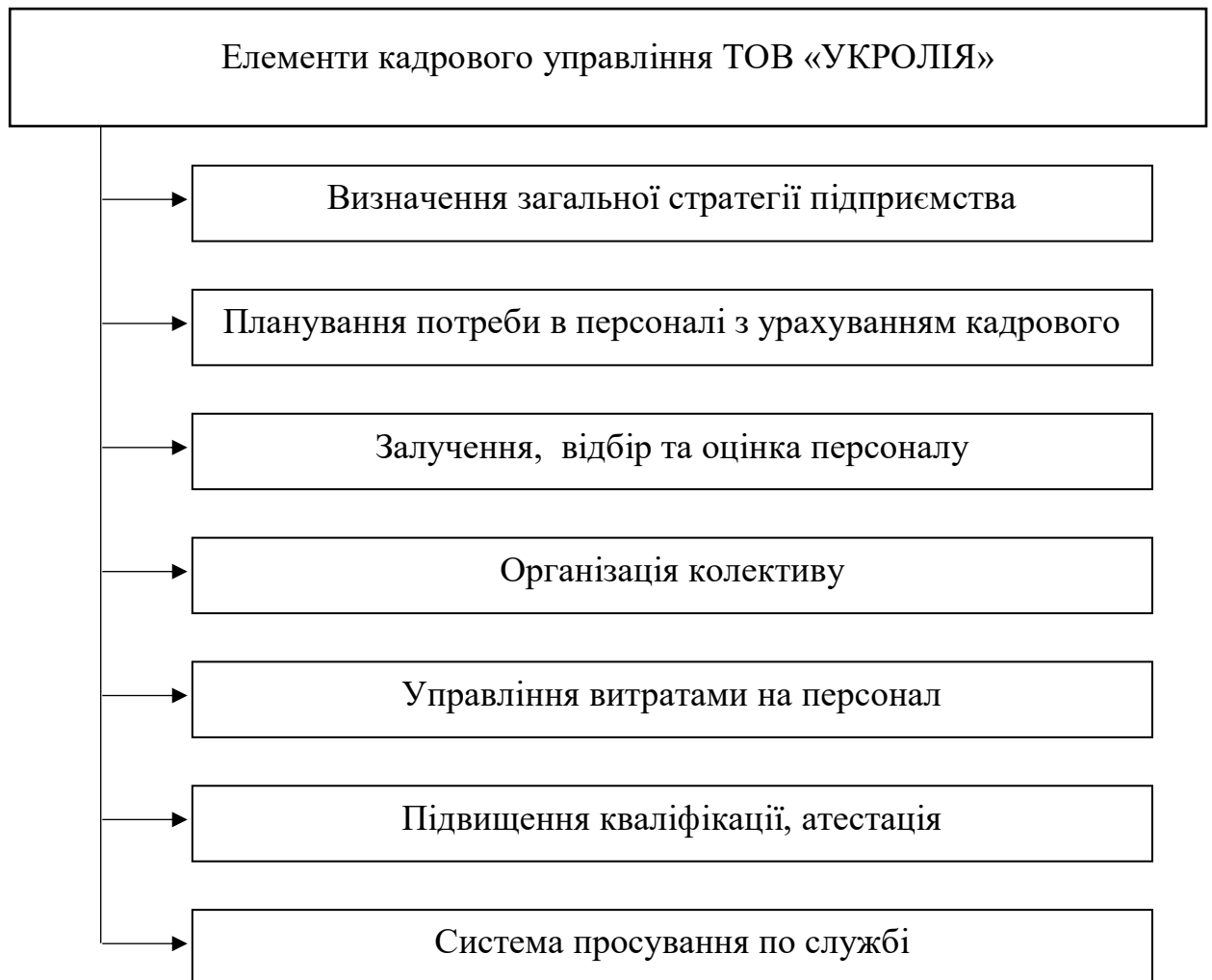


Рисунок 2.2 – Елементи кадрового управління ТОВ «УКРОЛІЯ»

*Джерело:* складене авторкою за [27]

Найважливішим елементом управління є визначення та розробка загальної стратегії управління персоналом. Вона розширює і конкретизує ділові та корпоративні стратегії підприємства, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей. Стратегія управління персоналом на ТОВ «УКРОЛІЯ» включає залучення висококваліфікованих фахівців, постійне підвищення їх

професійного рівня та створення привабливих умов праці, що забезпечує конкурентоспроможність, стабільність та надійність підприємства [27].

Отже, ТОВ «УКРОЛІЯ» є провідною українською компанією, яка займається виробництвом та експортом органічної соняшникової олії. Історія компанії відзначається численними досягненнями, включаючи запуск у 2001 році та поступове розширення виробничих потужностей і асортименту продукції. Структура компанії передбачає наявність чітких функціональних обов'язків та взаємодію між різними відділами, що сприяє ефективному управлінню та досягненню стратегічних цілей. У підсумку, ТОВ «УКРОЛІЯ» демонструє стійке зростання і розвиток, орієнтуючись на якість, інновації та екологічні пріоритети, що забезпечує їй провідні позиції на українському та міжнародному ринках.

## 2.2 Аналіз кадрового менеджменту в організації ТОВ «УКРОЛІЯ»

З розвитком ринкових відносин та зростаючою конкуренцією на сучасному ринку праці, кадровий менеджмент стає однією з ключових сфер управління підприємствами. Успішне управління людськими ресурсами є основою для досягнення стратегічних цілей компанії, підвищення її конкурентоспроможності та забезпечення стійкого розвитку. Особливо важливу роль кадровий менеджмент відіграє в умовах швидких технологічних змін, глобалізації та змін у структурі працевлаштування. Аналіз кадрового менеджменту дозволяє виявити ефективність застосовуваних методів управління персоналом, оцінити їх вплив на продуктивність та лояльність працівників, а також знайти шляхи для оптимізації цих процесів.

Одним з ключових показників, який використовується для аналізу кадрової системи підприємства, є плинність кадрів. Цей показник оцінює стабільність персоналу в організації, характеризуючи відсоток працівників, які покидають компанію за певний період часу. Для розрахунку рівня плинності кадрів нам необхідно врахувати такі змінні:

- кількість працівників, які залишили компанію у визначений період часу;
- кількість працівників, які працювали в компанії на початку цього періоду;
- кількість працівників, які працювали в компанії наприкінці цього періоду.
- 

Слід зауважити, що коефіцієнт 3-5% є нормою та вказує на природне оновлення колективу.

Таблиця 2.1 – Кількість працівників на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ» на кінець поточного періоду за 2018-2022 рр.

Рік	2018	2019	2020	2021	2022
Кількість працівників	186	196	203	185	176

*Джерело:* складено авторкою за [29, 30, 31, 32]

Таблиця 2.2 – Кількість працівників, які залишили підприємство ТОВ «УКРОЛІЯ»

Рік	2019	2020	2021	2022
Кількість працівників	17	25	18	15

*Джерело:* складено авторкою за [29, 30, 31, 32]

Розрахуємо тенденцію загальної плинності кадрів за формулою:

$$K_{\text{пл}} = \frac{Ч_{\text{виб}}}{(Ч_{\text{п.п}} + Ч_{\text{к.п}}):2} * 100, \quad (2.1)$$

де  $K_{\text{пл}}$  – коефіцієнт плинності кадрів;

$Ч_{\text{виб}}$  – число вибувших з підприємства;

$Ч_{п.п}$  – число працівників на початок поточного періоду;

$Ч_{к.п}$  – число працівників на кінець поточного періоду.

Отже, розрахуємо коефіцієнт плинності кадрів для підприємства ТОВ «УКРОЛІЯ» за 2019 рік:

$$K_{пл} = \frac{17}{(186+196):2} * 100 = 8,9 = 9\%, \quad (2.2)$$

$$K_{пл} = \frac{25}{(196+203):2} * 100 = 8,9 = 12,5\%, \quad (2.3)$$

$$K_{пл} = \frac{18}{(203+185):2} * 100 = 8,9 = 9,3\%, \quad (2.4)$$

$$K_{пл} = \frac{15}{(185+176):2} * 100 = 8,9 = 8,3\%, \quad (2.5)$$

Виконавши розрахунки загального коефіцієнта плинності кадрів по кожному року маємо наступні результати, які зазначені в табл. 2.3:

Таблиця 2.3 – Коефіцієнт загальної плинності кадрів ТОВ «УКРОЛІЯ»

Рік	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт плинності кадрів	9%	12,5%	9,3%	8,3%

*Джерело:* складено авторкою

Проаналізувавши дані спостерігаємо, що попри тимчасове зростання загальної плинності кадрів у 2020 році, пов'язане з пандемією COVID-19, компанія змогла стабілізувати ситуацію в наступні роки, зменшивши цей показник до нормального рівня. Глобальна криза, спричинена пандемією, призвела до значних змін на ринку праці, збільшення невизначеності та втрати робочих місць, що, в свою чергу, спричинило підвищення плинності кадрів. За

загальноприйнятими стандартами, коефіцієнт плинності у межах 6-10% вважається нормальним для більшості галузей. Показники, що перевищують 10%, можуть свідчити про наявність проблем в організації [].

Фонд оплати праці (ФОП) є основним економічним показником, що відображає загальні витрати підприємства на оплату праці працівників за певний період часу. Він включає всі види виплат працівникам і служить важливим інструментом для аналізу ефективності управління персоналом та фінансового стану підприємства. Попри тимчасову нестабільність показника плинності кадрів на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ», показник фонду оплати праці значно зріс (рис. 2.3).

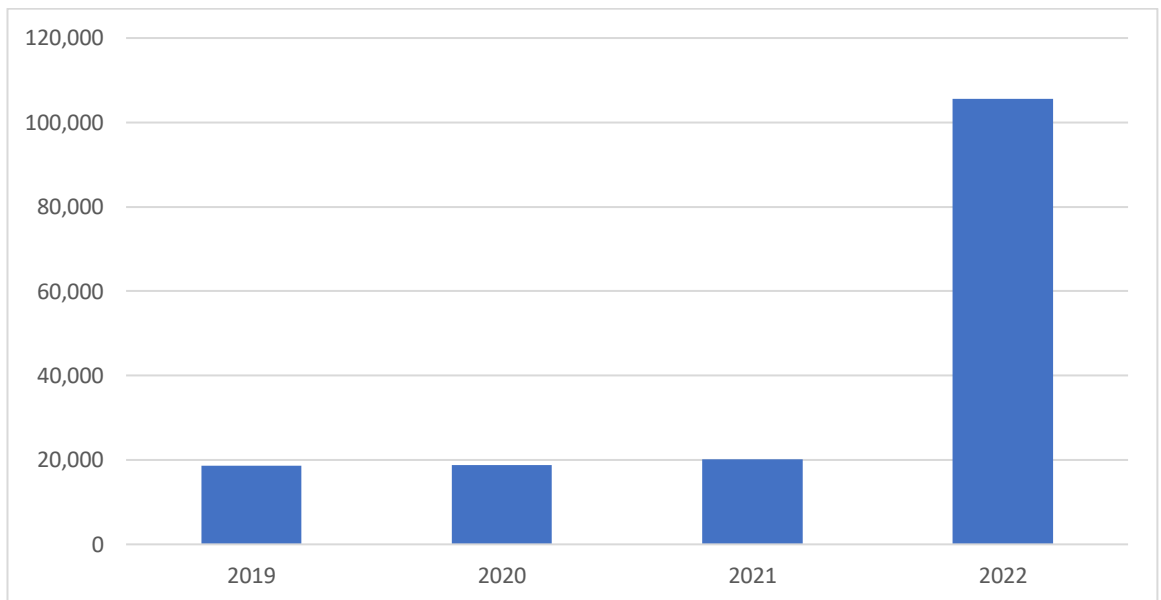


Рисунок 2.3 – Динаміка річного фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ» за 2019-2022 роки. (млн грн.)

*Джерело:* складено авторкою за [29, 30, 31, 32]

У 2022 році фонд оплати праці ТОВ «УКРОЛІЯ» зріс порівняно з 2019 роком в 5,7 разів, тобто на 86 млн 972 тис грн, враховуючи інфляцію, яка, порівняно з 2019 роком зросла в 6,5 разів (з 4,1% до 26,6%) [33]. Зростання фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ» спричинене

поєднанням інфляційних чинників, законодавчими змінами, а також суттєвим нарощенням виробництва та експорту продукції за кордон.

Одним з ключових показників для аналізу кадрової системи є загальна ефективність витрат на персонал. Даний показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно компанія використовує свої фінансові ресурси, витрачені на оплату праці працівників, для досягнення результатів компанії. Визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу. Регулярний аналіз показника ефективності оплати праці допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо політики заробітної праці, інвестицій в розвиток персоналу та загального управління ресурсами компанії. Визначається показник за формулою:

$$EF_{\text{в.п.}} = \frac{ЧД_{\text{за п.}}}{\text{ВОП}_{\text{за п.}}} \quad (2.6)$$

де  $EF_{\text{в.п.}}$  – ефективність витрат на персонал;

$ЧД_{\text{за п.}}$  – чистий дохід за період (зазначений в табл.2.4);

$\text{ВОП}_{\text{за п.}}$  – витрати на оплату праці за період.

Таблиця 2.4 – Чистий дохід підприємства ТОВ «УКРОЛІЯ» (млн грн.)

Рік	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід за	28	39	45	827
період	389	909	826	151

*Джерело:* складено авторкою за [29, 30, 31, 32]

Вирахуємо показник ефективності витрат на персонал за допомогою вищезазначеної формули за 2019-2022 рік:

$$EF_{\text{в.п.}} = \frac{28\ 389}{18\ 621} = 1,5 \quad (2.7)$$

$$EF_{\text{в.п.}} = \frac{39\ 909}{18\ 800} = 2,1 \quad (2.8)$$

$$ЕФ_{в.п.} = \frac{45\,826}{20\,094} = 2,3 \quad (2.9)$$

$$ЕФ_{в.п.} = \frac{827\,151}{105\,593} = 7,8 \quad (2.10)$$

Виконавши розрахунки показника ефективності витрат на персонал по кожному року маємо наступні результати, які зазначені в табл. 2.5:

Таблиця 2.5 – Показник ефективності витрат на персонал ТОВ «УКРОЛІЯ» за 2019-2022 роки

Рік	2019	2020	2021	2022
Ефективність витрат на персонал	1,5	2,1	2,3	7,8

*Джерело:* складено авторкою

Аналіз показника ефективності витрат на персонал ТОВ «УКРОЛІЯ» за 2019-2022 роки свідчить про значне покращення ефективності використання ресурсів, спрямованих на оплату праці персоналу. У 2019 році ефективність витрат на персонал становила 1,5, що свідчить про відносно низький рівень ефективності у використанні витрат на персонал. У 2020 році показник зріс до 2,1, що вказує на покращення ефективності витрат на персонал на 40% порівняно з попереднім роком, що в свою чергу, свідчить про успішні заходи, впроваджені для підвищення продуктивності та оптимізації витрат. У 2021 році відбувся незначний зріст показника, однак, це все ж вказує на стабільне підвищення продуктивності та ефективності. 2022 рік демонструє значний стрибок показника до 7,8, що свідчить про кардинальне покращення, що є результатом комплексних стратегічних заходів, спрямованих на оптимізацію витрат та підвищення продуктивності праці, а також можливих змін у структурі персоналу та підвищення їх кваліфікації.

Отже за даний період підприємство ТОВ «УКРОЛІЯ» продемонструвало суттєве зростання ефективності витрат на персонал на 420% з 2019 по 2022 рік. Дані показники свідчать про успішний кадровий менеджмент та постійне вдосконалення процесів у компанії. Тенденція до зростання показника ефективності витрат на персонал є позитивним сигналом для інвесторів, працівників та керівництва компанії.

### 2.3 Напрямки удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ»

Кадровий менеджмент є ключовим елементом ефективного функціонування будь-якої компанії. У сучасних умовах ринку, де конкуренція постійно зростає, ефективне управління персоналом стає запорукою успіху підприємства. ТОВ «УКРОЛІЯ» демонструє стабільні фінансові результати, ріст чистого прибутку та зменшення плинності кадрів. Однак, система управління персоналом на сучасних підприємствах повинна будуватися на сучасних принципах, що дозволяють підприємствам досягати як стратегічних цілей на обраних ринках, так і високого рівня залученості працівників, що безумовно, вплине і на поліпшення фінансового стану. Ефективна система управління персоналом означає роботу з персоналом відповідно до концепції розвитку підприємства. У цьому контексті було проведено діагностику кадрової системи на ТОВ «УКРОЛІЯ» з метою внесення змін до існуючої системи управління. Завдяки даній діагностиці було отримано повне уявлення про наявну систему управління персоналом та схеми навчання, а також виявлено її слабкі місця, зокрема:

- недостатня комунікація між відділами;
- недостатньо ефективна система мотивації;
- низька можливість кар'єрного зростання.

На підставі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо покращення системи управління персоналом на ТОВ «УКРОЛІЯ», наведені нижче у табл.2.6.

За допомогою наведених напрямків та заходів планується досягти кількох стратегічних цілей. По-перше, покращення комунікації між відділами буде сприяти збільшенню ефективності роботи та підвищенню рівня співпраці.

Таблиця 2.6 – Пропозиції та заходи для покращення кадрової системи на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ»

Пропозиція	Заходи
Покращення комунікації між відділами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- регулярні міжвідділові зустрічі;</li> <li>- створення міжвідділових робочих груп;</li> <li>- впровадження системи внутрішніх інформаційних бюлетенів;</li> <li>- проведення тренінгів з комунікаційних навичок.</li> </ul>
Покращення системи додаткової мотивації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з магазинами та ресторанами;</li> <li>- співпраця з фітнес-центрами;</li> <li>- впровадження системи премій за окремі досягнення працівником.</li> </ul>
Можливість кар'єрного зросту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- впровадження оцінки навичок працівників;</li> <li>- створення програми розвитку окремих навичок працівників;</li> <li>- розробка програми тренінгів для різних груп працівників.</li> </ul>

*Джерело:* складено авторкою

Регулярні міжвідділові зустрічі та створення робочих груп дозволять швидше вирішувати завдання та обмінюватися ідеями.

Впровадження системи внутрішніх інформаційних бюлетенів та тренінги з комунікаційних навичок підвищать якість обміну інформацією та сприятимуть побудові позитивного корпоративного середовища. По-друге, заходи з покращення системи додаткової мотивації, такі як співпраця з різними закладами, допоможуть зберегти та залучити талановитих працівників, підвищуючи їхню робочу задоволеність. По-третє, можливість кар'єрного зросту створить стимули для працівників розвиватися та досягати нових вершин у своїй галузі. Слід зауважити, що вищезазначені заходи також посилять конкурентоспроможність підприємства на ринку праці та покращить показник плинності кадрів.

Ефективна комунікація між відділами є ключовим елементом успішного управління персоналом на будь-якому підприємстві. Відсутність належної комунікації призводить до зниження продуктивності, конфліктів між працівниками, помилок у виконанні завдань, що в свою чергу призводить до загального зниження ефективності праці. За даними досліджень, підприємства з добре налагодженою внутрішньою комунікацією мають на 25% вищу продуктивність, ніж ті, де комунікація є слабкою [34].

На ТОВ «УКРОЛІЯ» проблема недостатньої комунікації між відділами стає особливо актуальною в умовах зростання обсягів виробництва і розширення ринків збуту. Аналіз показників ефективності підприємства свідчить про значне зростання чистого доходу[32], але при цьому спостерігається зростання коефіцієнта плинності кадрів та коливання ефективності витрат на персонал, що свідчить про необхідність вдосконалення комунікаційних процесів. Для покращення комунікації між відділами пропонуються заходи зазначені нижче в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Покращення комунікації між відділами на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ»

Заходи	Дії	Відп овідальні	Варт ість
Впровадження сучасних комунікаційних платформ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обрати платформу для внутрішньої комунікації (Microsoft Teams 230 грн\міс);</li> <li>- провести тренінг для персоналу.</li> </ul>	ІТ-відділ, HR-відділ	46 (прац) * 230 = 10 580 грн
Впровадження регулярних міжвідділових зустрічей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановити графік регулярних міжвідділових зустрічей;</li> <li>- призначити відповідальних за організацію зустрічей;</li> <li>- призначити відповідальних за обрання тем для порядку денного;</li> </ul>	Керівники відділів, адміністрація.	Безкоштовно
Впровадження системи внутрішніх інформаційних бюлетенів	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створити шаблон для внутрішніх інформаційних бюлетенів;</li> <li>- призначити відповідальних за підготовку та розповсюдження бюлетенів.</li> </ul>	Відділ маркетингу, адміністрація.	Витрати на папір.
Проведення тренінгів з комунікаційних навичок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація внутрішніх тренінгів для різних груп робітників;</li> <li>- оцінка ефективності тренінгів.</li> </ul>	HR-відділ	Безкоштовно

Джерело: складено авторкою

Виконання вищезазначених заходів дозволить підприємству ТОВ «УКРОЛІЯ» значно покращити внутрішню комунікацію, що, у свою чергу, призведе до підвищення мотивації та продуктивності працівників, зменшення плинності кадрів і підвищення загальної ефективності роботи підприємства.

В сучасних умовах для забезпечення високого рівня продуктивності та залученості працівників необхідно впроваджувати комплексні програми додаткової мотивації. Ефективна система мотивації дозволяє не лише підвищити продуктивність праці, але й знизити рівень плинності кадрів, покращити корпоративну культуру та зміцнити лояльність працівників.

Дослідження показують, що компанії, які інвестують у мотиваційні програми, можуть спостерігати значне покращення в кількох ключових показниках. Наприклад, згідно з дослідженням Deloitte, компанії з ефективними програмами винагород та визнання мають на 31% нижчу плинність кадрів [35].

Для покращення ефективності системи мотивації на підприємстві пропонується впровадити наступні заходи зазначені в табл. 2.8 нижче.

Даний план дозволить ефективно покращити систему мотивації на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ», підвищуючи задоволеність працівників, продуктивність, знижуючи рівень плинності кадрів та створюючи більш сприятливу корпоративну культуру.

Низька можливість кар'єрного зростання є однією з найбільших проблем, з якою стикаються підприємства. Відсутність перспектив для професійного розвитку може призвести до зниження мотивації працівників, зростання рівня плинності кадрів та зниження загальної продуктивності компанії.

Таблиця 2.8 – Покращення системи мотивації на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ»

Назва заходу	Опис заходу	Приблизна вартість
Співпраця з місцевими фітнес-центрами	Часткове покриття витрат на абонемент для фітнес-центру (50%).	Вартість річного абонементу – 6000 грн, покриття 50% для 186 працівників.
Співпраця з магазинами та закладами харчування	Укладання договорів з магазинами та ресторанами для надання знижок працівникам.	Залежить від обраної програми.
Система корпоративних знижок	Розробка програми знижок на продукцію підприємства для працівників.	Залежить від обраної програми.
Премії та бонуси за досягнення	Введення системи премій за досягнення показників продуктивності (перевиконання норми).	Максимальні додаткові витрати на премії – 10% від річного фонду заробітної плати (18,600,000 грн).

*Джерело:* складено авторкою

За даними досліджень, 87% працівників вважають можливість кар'єрного росту важливою для їх задоволення роботою, а 76% готові розглянути можливість зміни місця роботи, якщо не бачать перспектив для розвитку в поточній компанії [35]. ТОВ «УКРОЛІЯ» не є винятком. Для

забезпечення сталого розвитку компанії та підвищення рівня задоволеності працівників необхідно запровадити комплекс заходів, спрямованих на покращення можливостей кар'єрного зростання. Нижче (табл. 2.9) наведено план заходів для покращення можливості кар'єрного зростання.

Загалом, впровадження вищезазначених заходів не лише допоможе вирішити проблему низької можливості кар'єрного зростання, але й посприє покращенню продуктивності працівників, знизить плинність кадрів та стабілізує показник ефективності витрат на персонал.

Таблиця 2.9 – Покращення кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ»

Назва заходу	Опис заходу	Відповідальні
Розробка навчальних програм та тренінгів	Створення програм для розвитку ключових навичок та компетенцій.	Менеджер з розвитку персоналу, HR-менеджер
Встановлення системи оцінки посад	Створення прозорої системи оцінки посад та кроків для кар'єрного росту.	HR-менеджер
Програма менторства	Організація програми, що допоможе молодшим співробітникам у розвитку.	Менеджер з розвитку персоналу

*Джерело:* складено авторкою

Покращення внутрішньої комунікації, впровадження комплексної системи мотивації та розширення можливостей кар'єрного зростання на підприємстві ТОВ «УКРОЛІЯ» є критично важливими для підвищення продуктивності та ефективності роботи підприємства. Завдяки вищезазначеним рекомендаціям підприємство має можливість знизити плинність кадрів, підвищити загальну ефективність та покращити корпоративну культуру. Дані заходи забезпечать довгостроковий успіх та стабільний розвиток підприємства.

## ВИСНОВКИ

У результаті виконання завдань, поставлених перед нами в процесі дослідження, було здійснено комплексне вивчення та аналіз системи управління персоналом на підприємстві. В рамках даного дослідження були розглянуті сутність, основні підходи та принципи кадрового менеджменту, історичні аспекти його розвитку, основні моделі управління персоналом, а також здійснено аналіз кадрової системи на підприємстві та визначено напрями її вдосконалення.

На початкових етапах дослідження було розглянуто сутність та основні підходи до управління персоналом. Вивчено концептуальні засади кадрового менеджменту, які включають визначення ключових понять, принципів та підходів до управління персоналом. Було встановлено, що ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей організації, підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства. Вивчення історичних аспектів розвитку кадрового менеджменту дозволило зрозуміти еволюцію підходів до управління персоналом та їх адаптацію до сучасних умов ринку. Наприклад, провівши аналіз української моделі управління, можна зазначити, що війна в Україні суттєво вплинула на управління персоналом, змусивши організації адаптуватися до нових реалій та викликів. Зміни торкнулися всіх аспектів HR-діяльності: від забезпечення безпеки працівників до підтримки їх психологічного стану та мотивації. Крім того, важливим аспектом стало управління мобільністю працівників, зокрема переміщенням та релокацією співробітників з небезпечних регіонів. Війна загострила потребу в розвитку стратегій кризового управління та підвищила значення гнучкості та стійкості організацій. Таким чином, війна в Україні стала потужним стимулом для трансформації HR-практик, адаптації до надзвичайних ситуацій та посилення ролі людського капіталу у забезпеченні стабільності та відновлення економіки.

Одним з ключових аспектів дослідження стало визначення основних моделей та сучасних тенденцій управління персоналом. Було розглянуто різні

моделі, які використовуються в сучасному менеджменті, зокрема традиційні та сучасні підходи. Аналіз цих моделей дозволив визначити їх переваги та недоліки, а також можливості їх застосування в конкретній організації. Що стосується тенденцій, можна стверджувати, що цифровізація є основою сучасного управління персоналом, яка суттєво підвищує ефективність HR-процесів. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні завдання, покращити точність та швидкість обробки даних, а також сприяє більш глибокому аналізу інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Загалом, цифровізація відкриває нові перспективи для розвитку та вдосконалення організаційних процесів.

Наступним етапом дослідження стало здійснення аналізу кадрової системи в організації. Було проведено діагностику існуючої системи управління персоналом, що включала аналіз її структурних елементів, функцій та технологій управління. Виявлено сильні та слабкі сторони кадрової системи, визначено основні проблеми та недоліки, що впливають на ефективність управління персоналом. Зокрема, було встановлено, що на підприємстві існують певні проблеми з мотивацією працівників, розвитком їх професійних компетенцій та ефективною комунікацією між підрозділами.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано напрями вдосконалення кадрової системи на підприємстві. Було розроблено рекомендації щодо покращення мотиваційної системи, підвищення кваліфікації працівників, впровадження нових методів оцінки та розвитку персоналу. Було запропоновано оптимізувати комунікаційні процеси в організації, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії між працівниками та керівництвом. Розроблені заходи спрямовані на підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування позитивного клімату в колективі.

Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів показала, що їх реалізація може суттєво підвищити ефективність управління персоналом та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Зокрема, очікується

зростання продуктивності праці, підвищення рівня задоволеності працівників роботою, покращення якості продукції та послуг, а також зміцнення позицій підприємства на ринку праці.

В результаті виконаної роботи було досягнуто основної мети дослідження – розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві, які базуються на аналізі існуючих практик та сучасних тенденцій у сфері кадрового менеджменту.

Актуальність теми удосконалення системи кадрового менеджменту в організації обумовлена сучасними викликами, з якими стикаються підприємства у динамічному та конкурентному середовищі. Ефективне управління персоналом є ключовим фактором успіху, оскільки саме людський капітал забезпечує реалізацію стратегічних цілей компанії, інноваційний розвиток та стабільне зростання. У ході дослідження вдалося не лише глибоко проаналізувати існуючі моделі та підходи до управління персоналом, але й розробити практичні рекомендації для їх удосконалення. Досягнення у вивченні даної теми включають розробку ефективних мотиваційних стратегій, підвищення рівня професійної компетенції працівників та впровадження інноваційних методів управління, що сприяють підвищенню продуктивності та створенню позитивного робочого середовища. Дані здобутки не лише підтверджують важливість теми, але й демонструють конкретні результати, які можуть бути застосовані на практиці для підвищення ефективності управління персоналом у будь-якій організації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2017. 210 с.  
URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26931/1/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A%20%D0%9A%D0%9C%202017=%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%A1%D0%A2%D0%9A%D0%90.pdf>
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ, 2013. 296 с. URL:<http://kk.nau.edu.ua/article/965>
3. Дончак Л.Г., Добіжа В.В. Удосконалення кадрового менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 233-239.  
URL:[http://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/34.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/34.pdf)
4. Селютін В.М., Яцун Л.М. Управління персоналом: практикум: навч. посіб. Харків, 2018. 188 с. URL:<http://kk.nau.edu.ua/article/928>
5. Смірнова К.В. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Одеса, 2022. 156 с.  
URL:[http://eprints.library.odeku.edu.ua/10759/1/SmirnovaKV\\_Kadrovyi\\_menedzhment\\_KL\\_2022.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/10759/1/SmirnovaKV_Kadrovyi_menedzhment_KL_2022.pdf)
6. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10 груд. 1971 р. №322-VIII. *Верховна Рада України*.  
URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
7. Куйбіда В.С., Білинська М.М., Петроє О.М. Публічне управління: термінол. слов. / НАДУ. Київ, 2018. 224 с.  
URL:<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>
8. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. Івано Франківськ, 2015. 232 с.  
URL:[http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki\\_pracevlasht/uprav\\_1\\_re\\_surs.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/depozitar/navichki_pracevlasht/uprav_1_re_surs.pdf)

9. Herzberg F. One more time: how do you motivate employees. Harvard Business Review. URL:[https://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2019/04/One\\_More\\_Time.pdf](https://lideranca.blog.br/wp-content/uploads/2019/04/One_More_Time.pdf)
10. Данюка В.М., Петюха В.М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ, 2004. 412 с.  
URL:[https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag\\_personal\\_04.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11888/manag_personal_04.pdf?sequence=1)
11. Олійник О.С., Лисак В.Ю. Актуальні проблеми та передумови формування поняття кадровий потенціал. *Економіка і суспільство*. 2018. №14. С. 709-715. URL:[https://economyandsociety.in.ua/journals/14\\_ukr/100.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf)
12. Melissa A. Schilling. Decades ahead of her time: Advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett. 2011. URL:[https://www.researchgate.net/profile/Melissa-Schilling/publication/235303205\\_Decades\\_ahead\\_of\\_her\\_time\\_Advancing\\_stakeholder\\_theory\\_through\\_the\\_ideas\\_of\\_Mary\\_Parker\\_Follett/links/02e7e519149ac472f5000000/Decades-ahead-of-her-time-Advancing-stakeholder-theory-through-the-ideas-of-Mary-Parker-Follett.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Melissa-Schilling/publication/235303205_Decades_ahead_of_her_time_Advancing_stakeholder_theory_through_the_ideas_of_Mary_Parker_Follett/links/02e7e519149ac472f5000000/Decades-ahead-of-her-time-Advancing-stakeholder-theory-through-the-ideas-of-Mary-Parker-Follett.pdf)
13. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. С. 178-181. URL:[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_6\\_2/178-181.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_2/178-181.pdf)
14. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту: навч.-метод. посіб. Харків, 2015. 139 с.  
URL:<https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/88574e53-7a10-4c8d-8176-d5058330d512/content>
15. Куриляк В.Є., Вовк С.В. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. Тернопіль, 2013. 83 с.  
URL:[http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8847/1/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD\\_%D0%BC%D0%B5%D0%BD\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/8847/1/%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD_%D0%BC%D0%B5%D0%BD_%D0%BA%D0%BE%D0%BD)

[%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf](#)

16. Томах В.В. Особливості системи КРІ в умовах інноваційної діяльності. Харків 2017. С. 1-3.

URL:<http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/18256/1/3.%20%D0%A2%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%85%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20kpi%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%85%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96.pdf>

17. Колобердянко І.І., Метельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. Мукачево, 2020.

URL:<https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-19-2018.pdf#page=63>

18. Приятельчук О.А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. Київ, 2020. №1(24). С. 30-37.

URL:<http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/3773/1/Pryiatelchuk.pdf>

19. О.І. Кравчук, І.О. Варіс, К.В., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19.

*Економіка і суспільство*. Київ, 2021. №26. С. 1-10.

URL:<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/36591/400-387-1.pdf?sequence=1>

20. Куделя В.І., Яковенко В.Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*.

Харків, 2023. №81-83. С. 290-297.

URL:<http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16907/1/Kudelia.pdf>

21. Опитування grc.ua: Барометр ринку праці в Україні 2023. Прогнози на 2024. URL:<https://barometr.grc.ua/>
22. Л.С. Любохинець. Гнучкі форми зайнятості та флексибілізація ринку праці в умовах поглиблення глобалізаційних процесів світової економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький, 2011. №6. С. 243-248. URL:[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/243-248.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/243-248.pdf)
23. Колобердянко І.І., Бражник Д.Г. Сучасні тенденції у сфері управління персоналом. *Економіка і суспільство*. Запоріжжя, 2018. №19. С.867-873 URL:[http://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/131.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/131.pdf)
24. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ, 2017. 528 с. URL:<https://ela.kpi.ua/bitstreams/8f51ef86-bae8-4b3b-8de7-54bb28cc7a71/download>
25. Шуляр Р.В. Механізмів гнучкості та адаптивності систем управління якістю бізнес-процесів підприємств. *Проблеми системного підходу в економіці*. Львів, 2020. № 5(67). С. 145-150. URL:[http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_67\\_2018\\_ukr/24.pdf](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/24.pdf)
26. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. Запоріжжя, 2018. №3(8). С.94-98. URL:[http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3\\_08\\_uk/3\\_08\\_2018.pdf#page=94](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/3_08_uk/3_08_2018.pdf#page=94)
27. Класифікація видів економічної діяльності: Наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики №530 від 10 жовтня 2010 р. *Верховна Рада України*. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>
28. Офіційний сайт ТОВ «УКРОЛІЯ» URL:<https://www.ukroliya.com/uk/pro-kompaniiu/>
29. Фінансова звітність ТОВ «УКРОЛІЯ» 2019 рік. URL:<https://www.ukroliya.com/wp-content/uploads/2022/06/Audit-Ukroliya-2019.pdf>

30. Фінансова звітність ТОВ «УКРОЛІЯ» 2020 рік.  
URL:<https://www.ukroliya.com/wp-content/uploads/2022/06/Audit-Ukroliya-2020.pdf>
31. Фінансова звітність ТОВ «УКРОЛІЯ» 2021 рік.  
URL:<https://www.ukroliya.com/wp-content/uploads/2023/02/Audit-Ukroliya-2021.pdf>
32. Фінансова звітність ТОВ «УКРОЛІЯ» 2022 рік.  
URL:<https://www.ukroliya.com/wp-content/uploads/2023/09/Finansova-zvitnist-ta-zvit-audytora-TOV-UKROLIA-2022.pdf>
33. Індекс інфляції в Україні 2024 р.: Мінфін  
URL:<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
34. McKinsey Global Institute (2012): «The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies»  
URL:<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>
35. Deloitte (2018): «Global Human Capital Trends»  
URL:<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>
36. Варіс І., Кравчук О., Паращук Є. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. № 1 (74). 2022 р. С. 92-101  
URL:<https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/74/1046.pdf>
37. Орел Ю.Л., Смаглюк А.А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. № 19. 2023 р. С. 1-9 URL:  
<https://zenodo.org/records/7954499/files/%D0%9E%D1%80%D0%B5%D0%BB%20%D0%AE%D1%80%D1%96%D0%B9%20%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf?download=1>
38. Deloitte (2022): «Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом»

URL:[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC\\_UKR.pdf&ved=2ahUKEwi7wJTw5rSGAxXVQ\\_EDHbZ9B44QFnoECBEQ\\_AQ&usg=AOvVaw2syMsz3ORc33k9IIAEVmcW](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf&ved=2ahUKEwi7wJTw5rSGAxXVQ_EDHbZ9B44QFnoECBEQ_AQ&usg=AOvVaw2syMsz3ORc33k9IIAEVmcW)