

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

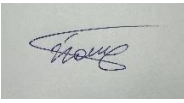
Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала: здобувачка освіти 2 курсу, групи
групи ЕТ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



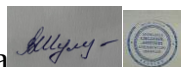
Анна ЙОЩЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
наук з державного управління, доцент



Тетяна САМОФАЛОВА

Рецензент: Головний бухгалтер Шуліка Вікторія Вадимівна



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.
Каразіна

Факультет: економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

 ____ Г.О.Дорошенко
« 07 » _____ грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Йощенко Анна Андріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Організація кадрового менеджменту на сучасному підприємстві»

керівник роботи Тетяна Олександрівна Самофалова, к.держ.упр.,
доцент затверджені наказом по університету від “ 14 ” жовтня2024
року №2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи 06.12.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити функції та завдання кадрового менеджменту охарактеризувати підходи до управління персоналом у міжнародних компаніях проаналізувати інструменти підвищення ефективності роботи персоналу дослідити досвід кадрового менеджменту FMCG-компаній

4. План роботи.

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної Роботи	Термін завершення етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.	29.09.2024
2.	Робота над теоретичним розділом.	15.10.2024
3.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.	23.10.2024
4.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.	09.11.2024
5.	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.	27.11.2024
6.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.	03.12.2024
7.	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	04.12.2024
8.	Подання роботи на кафедру	06.12.2024

5. Дата видачі завдання травень 2024 р.

Студент  Анна ЙОЩЕНКО

Керівник роботи  Тетяна САМОФАЛОВА

Гарант програми  Лариса ТЕШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність, завдання та мета кадрового менеджменту	8
1.2 Інструменти та принципи управління людськими ресурсами.	16
1.3 Розвиток підходів до кадрового менеджменту: від класичних моделей до сучасних стратегій.	21
2 РОЗДІЛ АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ КОМПАНІЇ PEPSICO.....	27
2.1 Аналіз зарубіжного досвіду на прикладі компаній FMCG-сектора	27
2.2 Кадровий менеджмент компанії PepsiCo: основні характеристики.	31
2.3 SWOT-аналіз системи кадрового менеджменту PepsiCo... ..	38
3 РОЗДІЛ ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ PEPSICO ДЛЯ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ У НОВОМУ БІЗНЕСІ.....	52
3.1 Методи та інструменти кадрового менеджменту PepsiCo, які можна адаптувати для нового бізнесу. Очікувані витрати на впровадження адаптованої кадрової стратегії	52
3.2 Потенційний вплив впровадження підходів кадрового менеджменту компанії PepsiCo на українські підприємства	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств у глобальному світі висувають нові вимоги до кадрового менеджменту, що стає невіддільною складовою ефективного управління організацією. В умовах зростаючої конкуренції на ринку праці, діджиталізації бізнес-процесів та глобалізації економіки, успішне управління персоналом перетворюється на ключовий чинник, який забезпечує конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємств. Особливо це актуально для України, де процеси інтеграції у світові ринки та перебудови економіки диктують потребу у впровадженні сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Кадровий менеджмент зазнав істотних змін: від адміністративно-ієрархічних моделей радянського періоду до сучасних систем, орієнтованих на розвиток людського капіталу та мотивацію працівників. Українські підприємства стикаються з численними викликами: дефіцитом кваліфікованих кадрів, високою плинністю персоналу та необхідністю створення привабливих умов для залучення талантів. У цьому контексті особливого значення набуває вивчення досвіду міжнародних компаній. Вивчення досвіду є важливим не лише для аналізу міжнародних стандартів управління, але й для адаптації цих підходів до потреб українського бізнесу. Адже інтеграція ефективних моделей управління людськими ресурсами сприятиме підвищенню продуктивності праці, зміцненню лояльності працівників та створенню стійких конкурентних переваг для підприємств в умовах мінливого ринку. Аналіз кадрового менеджменту стає актуальним предметом досліджень як у світовій, так і в українській науці. Суттєвий внесок у цю сферу зробили такі науковці, як І. А. Грішнова, А. В. Колот, О. В. Супрунець, а також зарубіжні дослідники, включаючи М. Армстронга, Д. Елдріджа, П. Бокера. Їхні праці висвітлюють теоретичні основи, практичні інструменти та стратегії, які можуть бути адаптовані до специфіки українського бізнесу, сприяючи його розвитку.

Мета кваліфікаційної роботи

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесів організації кадрового менеджменту на сучасному підприємстві та розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту для підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність, основні функції та завдання кадрового менеджменту на сучасних підприємствах;
- охарактеризувати інструменти та принципи управління людськими ресурсами;
- дослідити зарубіжний досвід організації кадрового менеджменту у сфері FMCG на прикладі компанії PepsiCo;
- здійснити аналіз системи кадрового менеджменту в компанії PepsiCo, зокрема інструментів мотивації та стимулювання персоналу;
- провести SWOT-аналіз системи кадрового менеджменту компанії PepsiCo;
- визначити ключові виклики та перспективи вдосконалення кадрового менеджменту у компанії PepsiCo;
- розробити гіпотетичні розрахунки витрат на впровадження ефективної кадрової стратегії, запропонувати шляхи адаптації досвіду компанії PepsiCo для нового бізнесу та дослідити вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Об'єктом дослідження є система кадрового менеджменту сучасних підприємств, зокрема її організація, мотивація та управління персоналом.

Предметом дослідження є вдосконалення системи кадрового менеджменту на сучасних підприємствах для підвищення ефективності управління персоналом

Під час написання кваліфікаційної роботи використовувались такі методи дослідження, як спостереження, порівняння, аналіз та синтез, індукція й дедукція, а також системний і процесний підходи до дослідження кадрового менеджменту. Використання цих методів дозволило детально дослідити структуру кадрового менеджменту, мотиваційні процеси та інструменти управління персоналом у сучасних умовах.

Базу дослідження склали наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців у галузі кадрового менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, статті у спеціалізованих виданнях, а також нормативно-правові акти, що регулюють питання управління персоналом.

Наукова новизна та практичне значення полягає у виявленні ключових проблем кадрового менеджменту, аналізі досвіду компанії PepsiCo та розробці рекомендацій для його вдосконалення. Результати спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом українських підприємств через впровадження сучасних інструментів мотивації та утримання персоналу, адаптуючи міжнародні практики до умов вітчизняного ринку

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність, завдання та мета кадрового менеджменту

Кадровий менеджмент — це один із ключових елементів стратегічного управління організацією, спрямований на досягнення бізнес-цілей через ефективне використання людського потенціалу. Його основою є інтеграція потреб компанії із можливостями працівників, що забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність. Управління кадрами є важливим елементом стратегічного менеджменту сучасного бізнесу. Розкриваючи поняття кадрового менеджменту, важливим є відмітити, що ми використовуємо методи та інструменти для роботи з працівниками, що сприяють досягненню бізнес-цілей, підвищенню ефективності виробничих процесів і забезпеченню стабільного розвитку компанії. Звертаючи увагу на швидкі зміни і високу конкуренцію, яка зараз присутня у сучасному бізнес-середовищі, ефективне управління кадрами виступає одним із фундаментальних аспектів, що впливають на досягнення успіху. Додаючи слова М. Армстронга, «управління людськими ресурсами є системним підходом до формування стратегії компанії через раціональне використання потенціалу її працівників» [2, с. 45]. В поєднанні потреб організації з можливостями її співробітників і полягає сутність управління кадрами.

Розвиваючи тему важливості кадрового менеджменту, варто звернути увагу на ключові аспекти, які підтверджують його вплив на стратегічний розвиток компанії. Графік 1 ілюструє залежність між рівнем співпраці керівників вищої ланки та потенціалом зростання компанії.

Як видно з графіка, компанії, де керівники активно взаємодіють і працюють у тісній співпраці, демонструють на 33% більший потенціал досягнення зростання у порівнянні з тими, де співпраця відсутня. Це підкреслює важливість

налагодження ефективної взаємодії між управлінцями, що дозволяє не лише покращити організаційний клімат, але й значно підвищити загальну ефективність роботи компанії.

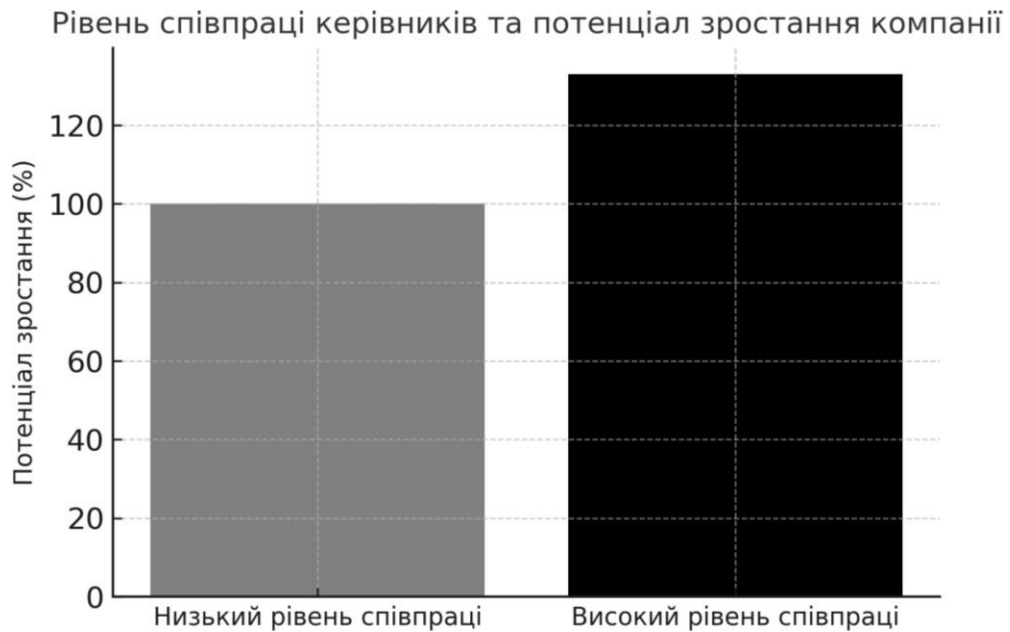


Рисунок 1.1 Рівень співпраці керівників вищої ланки та потенціал зростання компанії [50].

Кадровий менеджмент є невід'ємною складовою стратегічного управління будь-якою організацією. Це не лише набір процесів і процедур, але й комплексний механізм, що спрямований на формування, розвиток і збереження ефективного персоналу. Система кадрового менеджменту охоплює широкий спектр елементів, які взаємодіють для досягнення загальних цілей підприємства. Складові системи кадрового менеджменту можна визначити як ключові елементи, що формують основу для управління людськими ресурсами. Перш за все, це стратегія управління персоналом, яка визначає довгострокові цілі і напрями роботи з персоналом. Організаційна структура HR-відділу відіграє вирішальну роль, оскільки вона визначає функціональні обов'язки та відповідальність різних рівнів управління персоналом. До цього додаються політики компаній та процедури, які

регламентують всі процеси роботи з персоналом, від самого початку - найму і до звільнення.

Кадровий менеджмент перед собою має багато завдань, основними з яких, я би виділила: планування, підбір, навчання, мотивацію, розвиток та утримання працівників. Що являє собою мета кадрового менеджменту? Це є досягнення рівноваги між задоволенням потреб працівників та реалізацією стратегічних цілей компанії. Наведу приклад того, що на думку В. Герцберга є метою кадрового менеджменту. Він вірив, що успішний кадровий менеджмент не обмежується лише матеріальними заохоченнями, а передбачає створення умов для професійного зростання, визнання досягнень і залучення працівників до управлінських процесів [3, с. 67].

Головні завдання кадрового менеджменту представляють собою забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, створення умов для професійного та особистісного розвитку працівників, а також мінімізація плинності персоналу. Це досягається через ефективне планування кадрових потреб, впровадження програм адаптації нових співробітників, організацію систем мотивації та створення сприятливого робочого середовища.

Ефективність кадрового менеджменту сильно залежить від здатності організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, глобалізація та розвиток цифрових технологій вимагають від компаній переосмислення традиційних методів управління персоналом. Отже, у цьому контексті важливим є використання нових інструментів, що можуть включати в себе автоматизовані системи підбору кадрів, платформи для онлайн-навчання, а також технології для аналізу залученості працівників. Як свідчать дослідження, компанії, які інтегрують інноваційні технології в кадровий менеджмент, демонструють вищі показники продуктивності та задоволеності працівників. Метою кадрового менеджменту є створення ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Ця мета включає декілька ключових аспектів, такі як формування корпоративної культури,

яка сприяє згуртованості колективу, підвищення рівня задоволеності працівників та розвиток їхньої залученості до виконання завдань організації, а також формування довгострокових відносин між роботодавцем і працівником.

Не менш важливу роль відіграє відповідність кадрової політики загальній бізнес-стратегії компанії. Це означає, що рішення у сфері управління персоналом мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг підприємства. Значення кадрового менеджменту виходить за межі внутрішньо організаційного управління. Його ефективність впливає на репутацію компанії як роботодавця, що особливо відчутно в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Організації, які дотримуються принципів справедливості, прозорості та взаємоповаги у роботі з персоналом, мають більш високі показники у залученні та утриманні талановитих фахівців [4].

Таким чином, кадровий менеджмент є багатогранною системою управління, яка охоплює всі аспекти роботи з персоналом, від його підбору до професійного розвитку. Його сутність, завдання та мета залежать від стратегічних пріоритетів організації та її здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. На практиці це проявляється не тільки у досягненні цілей компанії, а й у забезпеченні стабільності її розвитку через створення умов для максимального розкриття потенціалу працівників.

Розглядаючи тему управління кадрами, неможливо обійти увагою систему організації відділу управління людськими ресурсами (HR) на сучасних підприємствах. HR професія охоплює дуже багато різних аспектів “шляху” працівника, тому зараз є різноманітні висвітлення у цій сфері, які розглянуті нижче. Першим етапом, з яких стикаються працівники, це рекрутинг та інтерв'ю. Хоча насправді шлях проробленої роботи почався далеко до цього, передували цьому видимому етапу такі речі, як аналіз ринку, аналіз фінансів фірми, аналіз конкурентів та базуючись на цьому створення нових вакансій та розміщення їх на різних платформах, head hunting, аналіз кандидатів та потім вже перший етап

потенційного працівника — інтерв'ю. За все це відповідає команда Talent Acquisition.

Наступний крок онбоардінгу працівника включає в себе співпрацю з командою HR Operations Service Delivery, яка виконує підтримуючі функції, пов'язані з управлінням основними HR-процесами. Вона відповідає як раз таки за онбординг нових працівників, адміністрування трудових договорів, підтримку внутрішніх систем HR-документації та забезпечення відповідності процесів внутрішнім політикам і зовнішнім нормативам. Це команда, яка забезпечує "бек-офіс" HR-відділу, роблячи його роботу безперебійною та ефективною.

Детальніше розкриваючи цю тему, онбоардінг (також onboarding) - це структурований процес введення нового працівника в організацію, спрямований на його адаптацію, інтеграцію в колектив та ознайомлення з основними принципами, правилами, цінностями та цілями компанії. Головна мета онбоардінгу — забезпечити швидке пристосування новачка до робочого середовища, допомогти йому ефективно виконувати свої обов'язки та сприяти формуванню позитивного ставлення до роботи. Процес онбордингу починається ще до офіційного першого робочого дня працівника. На цьому етапі компанія готує всі необхідні ресурси — робоче місце, техніку, доступ до внутрішніх систем, а також формує план адаптації. Зазвичай новий співробітник отримує вітальний пакет, у якому міститься інформація про компанію, її політики та процедури. Перші дні нового працівника в компанії часто починаються зі знайомства з її історією, місією, цінностями та культурою. Це допомагає людині краще зрозуміти, як її роль відповідає загальній стратегії організації. Водночас новачок отримує базову інформацію про структуру компанії, її команди, ключових керівників та внутрішні процеси. Важливою частиною онбордингу є навчання. Залежно від специфіки посади, працівник проходить тренінги або спеціальні програми, які допомагають йому освоїти нові навички, робочі інструменти чи програмне забезпечення. Наприклад, у деяких компаніях проводять обов'язкові тренінги з безпеки або ознайомлюють із специфічними внутрішніми процедурами. У перші тижні роботи керівник зазвичай

обговорює з новачком його завдання, цілі та очікування від роботи. Це дозволяє уникнути непорозумінь і створює чітке уявлення про роль співробітника в компанії. Крім того, у багатьох організаціях новому працівнику призначають наставника або так званого buddy. Це людина, яка допомагає адаптуватися до нового середовища, відповідає на запитання та сприяє швидкому входженню в робочий процес. Протягом періоду адаптації компанія часто організовує регулярні зустрічі між новим співробітником і керівником чи HR-фахівцем. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно проходить адаптація, і, за потреби, надати додаткову підтримку або скорегувати підхід. Онбординг має значний вплив як на працівника, так і на організацію. Для співробітника це можливість швидше освоїтися в новому середовищі, відчувати підтримку та мотивацію до роботи. Для компанії це шлях до підвищення залученості, продуктивності та лояльності працівників. Дослідження показують, що організації, які інвестують у якісний онбординг, досягають зменшення плинності кадрів серед нових співробітників майже вдвічі. Таким чином, онбординг є не просто стартовим етапом у кар'єрі працівника в компанії, а важливим інструментом для створення позитивного робочого середовища, що сприяє довгостроковій співпраці та розвитку.

Наступною ланкою, з якою стикаються працівники може бути команда Talent Management, яка спеціалізується на розвитку та навчанні персоналу. Цей підрозділ відповідає за організацію тренінгів, в тому числі й обов'язкових, наприклад пов'язаних з безпекою за кермом, якщо вакансія включає в себе керування автомобілем, створення індивідуальних програм кар'єрного зростання та впровадження ініціатив, спрямованих на підвищення лояльності співробітників. Основна мета цієї команди – забезпечення проходження всіх обов'язкових та безпекових тренінгових програм, згідно з вакансіями персоналу, розвиток талантів усередині компанії, забезпечення їхньої відповідності стратегічним цілям організації та формування кадрового резерву для управлінських посад.

Неможливо оминути HR Business Partner, який є стратегічною роллю в HR-структурі. Цей фахівець виступає сполучною ланкою між бізнес-підрозділами та

HR-відділом. Він не лише координує процеси набору та управління персоналом, але й бере участь у фінансовому плануванні, пов'язаному з витратами на персонал, аналізує продуктивність працівників та надає рекомендації щодо оптимізації процесів. HR Business Partner також відповідає за впровадження змін, забезпечуючи їхню відповідність бізнес-цілям компанії. Він також має змогу звільняти та наймати працівників.

Ще одним важливим аспектом розподілу кадрового менеджменту є поділ на локальні та глобальні HR-команди. Локальні HR-команди орієнтовані на специфіку ринку праці конкретної країни, враховуючи мову, закони, вимогу до документації та культуру. Вони відповідають за адаптацію глобальних політик до місцевого контексту, забезпечують відповідність місцевим законодавчим нормам і враховують культурні особливості. У той час Global HR-команди займаються розробкою єдиних стандартів управління персоналом, формуванням корпоративної культури та забезпеченням уніфікованого підходу до управління талантами на глобальному рівні. Вони відіграють ключову роль у процесах інтеграції міжнародних команд, стандартизації процесів найму та розвитку персоналу, а також у впровадженні інноваційних HR-інструментів, які ми розглянемо нижче.

Отже, функції кадрового менеджменту охоплюють весь спектр діяльності, пов'язаний з управлінням людськими ресурсами. Однією з ключових функцій є планування персоналу, що включає визначення кількісних і якісних потреб у працівниках. Це дозволяє організаціям уникати дефіциту чи надлишку кадрів. Не менш важливим є підбір та відбір персоналу, який забезпечує залучення кваліфікованих працівників, здатних виконувати поставлені завдання. Як зазначає А. Колот, ретельно спланований процес підбору кадрів є основою для ефективної роботи всього колективу [4, с. 89].

Адаптація нових співробітників включає заходи, спрямовані на допомогу новачкам у пристосуванні до корпоративного середовища. Це може бути програма наставництва чи "buddy-система", яка стала популярною у багатьох міжнародних компаніях. Навчання та розвиток працівників є критичним елементом, що дозволяє

компаніям залишатися конкурентоспроможними. Проведення тренінгів і семінарів допомагає підтримувати високий рівень кваліфікації кадрів. Ключову роль відіграє мотивація працівників. Як стверджує Т. Заславська, задоволення потреб персоналу безпосередньо впливає на їхню продуктивність і лояльність до компанії [5, с. 56]. Також, оцінка результативності праці дозволяє контролювати досягнення цілей і виявляти напрями для подальшого розвитку. Сучасні інструменти, такі як KPI та OKR, надають можливість оцінити внесок кожного працівника у загальні результати. Узагальнюючи, система кадрового менеджменту є комплексним механізмом, що спрямований на створення умов для розкриття потенціалу працівників. Її ефективність безпосередньо впливає на конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до змінного ринку та досягати стратегічних цілей.

Кадровий менеджмент — це не лише набір інструментів для організації роботи з персоналом, але й стратегічний компонент розвитку підприємства. Його ключова мета полягає у створенні такого середовища, яке сприятиме підвищенню продуктивності працівників, їхній залученості та формуванню довгострокової лояльності. Особливо актуальним це стає в умовах викликів, з якими стикається сучасний український бізнес. Серед них можна виділити високу конкуренцію за талановитих співробітників, вплив глобалізації та необхідність інтеграції новітніх технологій. У такій ситуації важливо адаптувати підходи до кадрового менеджменту з урахуванням локальної специфіки ринку праці. Як стверджує Т. Заславська, гармонійний розвиток компанії значною мірою залежить від впровадження ефективних програм навчання і професійного розвитку персоналу [5, с. 64]. Для українських підприємств це означає необхідність активно використовувати автоматизовані HR-системи. Такі інструменти допомагають не лише зменшити обсяг адміністративної роботи, але й значно підвищити швидкість реакції на зовнішні зміни.

1.2. Інструменти та принципи управління людськими ресурсами

Ефективне управління людськими ресурсами полягає в основі успішного функціонування будь-якої організації. У сучасному динамічному світі вимоги до систем управління персоналом суттєво змінюються. Це обумовлено не лише розвитком технологій, але й новими соціально-економічними умовами, які вимагають впровадження інноваційних інструментів і підходів. У цій частині роботи розглядаються основні принципи та інструменти, які використовуються в управлінні людськими ресурсами. Принципи є базовими засадами або фундаментальними ідеями, що лежать в основі організації роботи з персоналом. Вони відображають стратегічний підхід до управління людьми та визначають напрямки, у яких працює HR-система. Інструменти, на відміну від принципів, є практичними методами та технологіями, які допомагають реалізовувати ці принципи на практиці. Таким чином, принципи визначають, "як" і "чому" організація управляє своїм персоналом, а інструменти відповідають на питання "що саме" і "як це реалізувати". Разом ці елементи створюють ефективну систему управління людськими ресурсами, спрямовану на досягнення стратегічних цілей компанії.

Принципи управління людськими ресурсами базуються на необхідності врахування особистих і професійних потреб працівників, забезпеченні їх мотивації та залученості до процесів, що відбуваються в організації. Серед найвагоміших принципів виділяють системність, індивідуальний підхід, інтеграцію цілей працівників із завданнями компанії та прозорість в ухваленні управлінських рішень. Розкриваючи поняття принципу системності передбачає комплексний підхід до роботи з персоналом, охоплюючи всі аспекти взаємодії між працівниками та організацією [7, с. 88]. Наприклад, компанії, які впроваджують системи моніторингу ефективності працівників, такі як KPI (Key Performance Indicator) — ключовий показник ефективності, що використовується для оцінки того, наскільки ефективно організація, команда або окремий працівник досягають своїх стратегічних та оперативних цілей. або OKR (Objectives and Key Results) — система

управління цілями, яка допомагає організаціям, командам і окремим працівникам встановлювати амбітні, але досяжні цілі, а також визначати чіткі критерії для вимірювання прогресу в їх досягненні, здатні більш точно оцінювати результати роботи співробітників і приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього кар'єрного розвитку.

Принцип індивідуального підходу, у свою чергу, полягає у врахуванні унікальних потреб і можливостей кожного працівника. Це дозволяє не лише мотивувати співробітників, але й створювати умови для максимального розкриття їхнього потенціалу. У своїх дослідженнях В. Герцберг зазначає, що поєднання індивідуальних потреб працівників із завданнями організації сприяє підвищенню їхньої продуктивності [2]. Розуміння та використання інструментів управління людськими ресурсами лежить в основі побудови ефективної кадрової політики. Розглядаючи кадровий менеджмент на сучасних виробництвах, одним із найбільш поширених є наставництво (mentoring), яке використовується для передачі знань і досвіду від досвідчених працівників до новачків. Mentor або Buddy, це людина, яка допомагає новому працівнику, адаптуватися до середовища фірми та пройти процес занурення як можна спокійніше та ефективніше. Але це допомагає не лише швидкій адаптації нових співробітників, але й створенню міцної корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та взаємодію, чіткому розуміння своїх обов'язків та більшого заохоченню до праці. Бо головна мета фірм, це створити таке середовище, у якому їх працівники будуть демонструвати найефективніші показники роботи.

Ще одним фундаментальним інструментом є використання програмного забезпечення для управління персоналом, зокрема HRIS (Human Resource Information System) або Ticketing system. Такі системи інтегрують функції рекрутингу, планування, моніторингу ефективності та навчання персоналу. А також автоматизують спілкування персоналу з HR менеджерами, що прискорює та систематизує роботи фахівців, надаючи чіткі відповіді у лімітований термін. Такі ж системи зараз використовуються для рекрутингу, онбоардингу та офбоардингу.

Наприклад, платформи Workday та BambooHR дозволяють автоматизувати більшість рутинних процесів, що зменшує навантаження на HR-фахівців і забезпечує більшу точність у роботі з даними [17 та 18].

Особливу увагу слід приділити інноваційним технологіям у сфері адаптації персоналу. У таблиці 1.1 наведено порівняльну характеристику основних інструментів, які використовуються сучасними організаціями для забезпечення швидкої адаптації нових працівників (Додаток А).

Крім інноваційних інструментів, значну роль у забезпеченні ефективності управління людськими ресурсами відіграють інтерактивні підходи до навчання та професійного розвитку. Наприклад, гейміфікація стає все більш популярною у системах корпоративного навчання [9]. Гейміфікація – це використання ігрових елементів та механік у неігрових процесах для підвищення мотивації, залученості та продуктивності співробітників. У HR це може включати нагороди, бали, змагання чи рейтинги для стимулювання участі працівників у тренінгах, навчальних програмах чи виконанні поставлених завдань. Такі системи можна зустріти застосованими до обов’язкових тренінгів, наприклад з кібер безпеки. Інтеграція ігрових елементів сприяє підвищенню залученості працівників та покращенню результатів навчання. За даними дослідження компанії Axonify, підприємства, які використовують гейміфікацію, мають на 23% вищий рівень утримання знань порівняно з традиційними підходами [7, с. 18].

Ще одним перспективним інструментом є технології штучного інтелекту, які використовуються для автоматизації процесів рекрутингу та підбору персоналу. Платформи на базі AI, такі як HireVue, дозволяють оцінювати кандидатів не лише за стандартними критеріями, але й через аналіз поведінкових даних, що значно підвищує точність відбору [13, с. 56]. Штучний інтелект (AI) – це технологія, яка дозволяє автоматизувати процеси управління людськими ресурсами за допомогою аналізу великих обсягів даних і прийняття рішень на основі алгоритмів машинного навчання. У HR AI застосовується для автоматизації рекрутингу (відбір резюме, проведення відеоінтерв’ю), аналізу продуктивності працівників, прогнозування

кар'єрного розвитку тощо. У додаток до зазначених інструментів впровадження систем гнучкого управління персоналом, таких як Agile HR, дозволяє компаніям швидше реагувати на зміни у бізнес-середовищі та забезпечувати більш високу адаптивність своїх співробітників [14, с. 58]. Системи гнучкого управління (Agile HR) – це підхід, орієнтований на адаптацію HR-процесів до швидко змінюваних умов бізнес-середовища. Ці системи включають інтерактивне управління проектами, зворотний зв'язок у режимі реального часу, децентралізацію прийняття рішень та створення автономних команд для швидкого реагування на виклики та зміни. Як зазначає J. Storey, «гнучкі системи управління персоналом сприяють створенню умов для максимального використання інтелектуального потенціалу працівників, що є основою конкурентоспроможності організації».

Базуючись на даних з відкритих джерел я створила діаграму популярності інноваційних інструментів управління людськими ресурсами (рис. 1.1).

Як ми бачимо, сучасні інструменти та принципи управління людськими ресурсами є невід'ємною частиною успішного функціонування підприємств, та включають в себе дуже багато різноманітних методів, програм та систем, адже саме вони дозволяють забезпечити гармонійне поєднання стратегічних цілей організації з професійними прагненнями співробітників.

Використання інноваційних технологій, таких як гейміфікація, штучний інтелект або системи гнучкого управління, відкриває нові можливості для оптимізації процесів і створення більш комфортного середовища для розвитку персоналу. Водночас основоположні принципи системності, індивідуального підходу та інтеграції цілей працівників і компанії формують основу, на якій будується ефективне управління. Важливо відмітити, що всі інструменти неупинно змінюються та оновлюються, згідно з потребами ринку праці, що дозволяє внутрішнім процесам організації забезпечити не лише стабільність, але й потенціал до зростання, що є ключовим фактором у конкурентному середовищі.

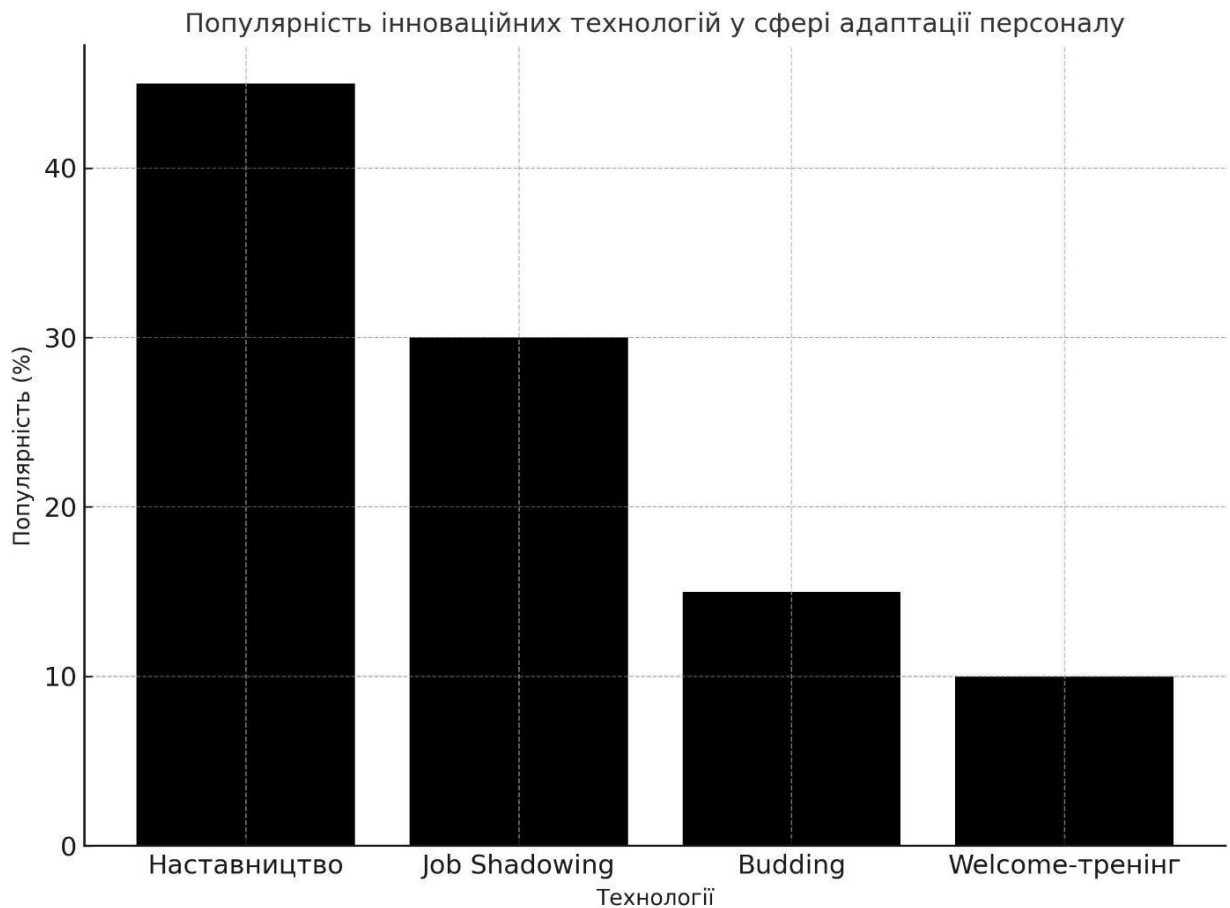


Рисунок 1.2 Популярність інноваційних інструментів у сфері управління персоналом

Джерело: розроблено на основі даних Axonify (2021) та Workday Research (2020) [15, с. 99], [16, с. 88].

Усе це демонструє, що управління людськими ресурсами — це не просто набір механізмів, а комплексний підхід, спрямований на створення умов для постійного розвитку. Впровадження таких інструментів і принципів не лише підвищує ефективність компанії, але й формує сприятливе середовище для залучення талантів і забезпечення їхньої довгострокової лояльності. Саме тому важливо розглянути еволюцію управління персоналом, методів та принципів, які використовувалися у цій сфері та як вони змінювалися або адаптувалися до вимог ринку праці. Ефективність кадрового менеджменту безпосередньо залежить від того, наскільки організація готова адаптувати свої підходи до сучасних викликів. Як зазначає А. Колот у своїй роботі, системність в управлінні персоналом полягає

у взаємозв'язку стратегічного планування, оцінки ефективності працівників і розвитку їхніх професійних компетенцій. Такий підхід дозволяє підприємствам гармонізувати власні бізнес-цілі з індивідуальними прагненнями працівників, що є ключовим фактором у формуванні довгострокової лояльності [1, с. 88].

1.3. Розвиток підходів до кадрового менеджменту: від класичних моделей до сучасних

Вся історична еволюція управління людськими ресурсами мала вплив кількох особливо важливих етапів. Щоб краще зрозуміти поточне управління людськими ресурсами, а також його майбутній розвиток важливо знати основні етапи його розвитку і конкретизувати, що кожен етап собою уявляв, фундаментальні події та істотні характеристики управління людськими ресурсами.

На початкових етапах функція управління персоналом зводилася до адаптації співробітників до вимог організації та виконання завдань, які були зумовлені організаційними та технічними аспектами. Персонал розглядався переважно як ресурс, що має бути максимально гнучким і коштувати якомога дешевше. Основні завдання цієї функції носили адміністративний характер і не виходили за рамки формального виконання процедур. Жан-Мішель Плен описує витoki управління людськими ресурсами наступним чином: «Методи управління спрямовані на пошук найбільш раціональних способів, які дозволяють ефективно керувати без вагань [7, с. 38]. Це передбачає створення чітких, обов'язкових для виконання правил, вибір найбільш надійних процедур, прийняття рішень за окремих осіб і, головне, уникнення всього, що може суперечити об'єктивності». Аналізуючи цей вислів, можна прийти до висновку, що на початку своєї еволюції системи кадрового управління як такої не існувало, все зводилося до одного, змусити людей працювати, прямим способом, щоб підприємство було в змозі заробити гроші. Не розглядалися такі питання як розвиток, заохочення чи цінність ресурсу робочого персоналу.

Все почалося змінюватися у 1950-х роках. Був закладений початок поступовому переосмисленню ролі працівників в організації. Пітер Друкер, один із провідних мислителів у сфері менеджменту, у своїй книзі «The Practice of Management» наголошував, що створення комфортних умов праці та правильне управління персоналом мають значний вплив на продуктивність співробітників [1]. Цей підхід поклав початок змінам у сприйнятті кадрів як активу, а не лише витратної частини. Наступний важливий етап відбувся у 1970-х роках. Розвиток кадрового менеджменту був пов'язаний із появою теорій мотивації. Дослідники, такі як Абрагам Маслоу та Фредерік Герцберг, звернули увагу на те, що ефективність працівників залежить не лише від заробітної плати, але й від факторів, які стимулюють їхній розвиток. Герцберг зазначав, що визнання досягнень, залучення до ухвалення рішень і можливості для професійного зростання є ключовими мотивуючими факторами, які сприяють успіху організації [3].

До 1990-х років управління людськими ресурсами перейшло на стратегічний рівень. У цей період почали розробляти програми навчання та розвитку персоналу, орієнтовані на довгострокові цілі компаній. Організації стали розглядати працівників як цінний актив, що вимагає інвестицій. У роботах того часу, зокрема в дослідженнях Джона Сторі, наголошувалося, що людський капітал стає основним драйвером успіху, а інтеграція його розвитку в загальну стратегію компанії — критично важливим завданням. На початку 2000-х років почала активно зароджуватися сучасна модель кадрового менеджменту, впроваджуватися цифровізація HR-процесів. Поява платформ, таких як SAP SuccessFactors і Workday, дозволила автоматизувати багато рутинних завдань і зосередитися на стратегічних аспектах управління персоналом. У цей час також з'явилися нові методи оцінки ефективності працівників, засновані на аналізі даних, що дозволило більш точно прогнозувати їхні потреби та рівень залученості [17], [18].

Переносячись до сьогодення, можна сказати, що управління людськими ресурсами на 180 градусів змінило свій підхід від своєї початкової точки зародження. Зараз фірми роблять акцент на розвитку, утриманні та емоційній

залученості працівників. Усе більше компаній впроваджують принципи інклюзивності, розуміючи, що різноманітність і включення позитивно впливають на продуктивність. Дослідження McKinsey показують, що компанії з інклюзивною політикою мають значно більше шансів досягти успіху на ринку [6, с. 42], [21]. З моменту впровадження системного підходу в управління людськими ресурсами стало можливим послідовно оцінювати, наскільки різні HR-активності сприяють досягненню стратегічних цілей організації [7]. Крім того, поняття «взаємозалежності» між підсистемами та основною системою дає змогу зрозуміти, яку саме роль відіграють людські ресурси у досягненні загальних цілей компанії. Щодо впровадження стратегічного підходу, професор Ален Госселін, член Бюро радників з управління людськими ресурсами та промислових відносин у Квебеку, зазначає: «Коли головні активи компанії містяться не в інвентарі, будівлях чи обладнанні, а у знаннях і вміннях співробітників, менеджери, відповідальні за стратегічний розвиток підприємства, не мають іншого вибору, окрім як зосередити свої зусилля на людському факторі» [8].

Отже, стратегічний підхід до управління людськими ресурсами посилює зв'язок між діяльністю HR та загальною стратегією організації. Сьогодні всі менеджери наголошують на важливості стратегічного підходу до управління персоналом, підкреслюючи необхідність розглядати співробітників не лише як ресурс, а й як стратегічний інструмент для подолання конкуренції.

Повертаючись до сьогодення, людський капітал є одним з основних ресурсів будь-якої організації, який значно впливає на її здатність до адаптації, розвитку та досягнення конкурентних переваг на ринку. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін, ефективне управління людським капіталом стає визначальним чинником для успіху підприємства. У цьому контексті важливим є не лише наявність кваліфікованих кадрів, але й здатність організації належно управляти ними, створюючи умови для їхнього розвитку та самореалізації.

Управління персоналом стало центральним елементом стратегічного управління на підприємстві. Зростаюча роль людського капіталу в економіці

сучасного світу обумовлена кількома факторами. По-перше, значення фізичних та фінансових ресурсів, які раніше були основою для економічного зростання, поступово зменшується, а на перший план виходять інновації, знання, досвід та креативність працівників. Технологічні зміни, які відбуваються в усіх сферах економіки, вимагають від працівників не лише стандартних навичок, але й здатності швидко адаптуватися, володіти новими технологіями та постійно покращувати свою кваліфікацію.

Як зазначає Пітер Друкер, відомий теоретик управління, «людський капітал – це найбільша конкурентна перевага будь-якої організації» [1]. Враховуючи це, компанії, які зосереджуються на ефективному управлінні своїми кадрами, мають значно більше шансів на успіх у довгостроковій перспективі. Більше того, важливим аспектом людського капіталу є його здатність до інновацій та розвитку, що безпосередньо впливає на здатність організації адаптуватися до нових умов.

Управління людським капіталом передбачає системний підхід до підбору, розвитку та утримання працівників, а також до формування мотиваційних механізмів для досягнення стратегічних цілей організації. Однією з головних задач кадрового менеджменту є створення таких умов, при яких працівники зможуть реалізувати свій потенціал і одночасно сприяти досягненню результатів компанії [7].

Однією з найкращих практик у цій сфері є стратегічний підхід до управління персоналом. Це означає, що кадрові рішення повинні бути тісно пов'язані з довгостроковими цілями підприємства, з його стратегією розвитку. Такий підхід дозволяє не лише збільшити ефективність роботи персоналу, а й сприяє досягненню високих результатів на ринку.

Зокрема, компанії, які активно інвестують у навчання та розвиток своїх працівників, мають більше шансів на зростання. Це можуть бути програми підвищення кваліфікації, курси, тренінги, а також внутрішні ініціативи, спрямовані на розвиток лідерських якостей та управлінських навичок. Такий підхід дозволяє

не лише покращити професійні якості персоналу, а й забезпечує їм більшу лояльність до організації [16].

Однією з найкращих практик є регулярна оцінка результативності працівників. Процес оцінки дозволяє компанії зрозуміти, які саме аспекти роботи потребують вдосконалення, а також мотивувати співробітників до досягнення більш високих результатів [8]. Сучасні організації активно використовують різноманітні методи оцінки, такі як 360-градусна оцінка, самооцінка та аналіз досягнень співробітників через KPI (ключові показники ефективності).

Іншою важливою практикою є створення системи гнучкого менеджменту. Вона полягає в тому, щоб кожен працівник мав можливість працювати над проектами, які найбільше відповідають його інтересам і кваліфікації. Це дозволяє не тільки підвищити ефективність, але й забезпечити високий рівень задоволеності працівників своєю роботою. За результатами дослідження Gallup (2017), 70% працівників, які мають можливість працювати над цікавими для них проектами, значно більш мотивовані та ефективні. Ще однією важливою практикою є застосування системи винагороди, яка має бути спрямована не лише на фінансові стимули, але й на нематеріальні, такі як визнання досягнень, розвиток кар'єри та можливість зростання всередині організації. Ключовими аспектами мотивації є не лише зарплата, а й умови праці, рівень автономії працівників у виконанні завдань, а також наявність можливостей для професійного та особистісного розвитку [3].

Не менш важливим аспектом є корпоративна культура, яка формується на основі спільних цінностей, норм і переконань. Сприятлива корпоративна культура сприяє підвищенню лояльності працівників, покращенню комунікаційних процесів в організації, а також залученню нових талантів. Компанії, які інвестують в розвиток такої культури, отримують не лише вигоду у вигляді підвищення ефективності, але й визнання серед працівників як роботодавців, з якими приємно працювати [6, с. 42].

Корпоративна культура також сприяє зменшенню плинності кадрів, що є важливою задачею для багатьох компаній, адже утримання кваліфікованих

працівників завжди є більш вигідним, ніж постійний набір нових співробітників [19, с. 18].

Управління людським капіталом на сучасному підприємстві є важливою складовою частиною загальної стратегії розвитку організації. Створення ефективних практик управління персоналом допомагає забезпечити не лише високу продуктивність працівників, але й їхнє професійне та особистісне зростання. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку, кожна компанія повинна враховувати сучасні тренди в управлінні кадрами, створювати умови для розвитку людського капіталу та активно використовувати інноваційні методи мотивації та оцінки результатів. Водночас важливо враховувати особливості конкретної організації та адаптувати практики до її специфіки і потреб.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PEPSICO

2.1. Аналіз зарубіжного досвіду на прикладі компаній FMCG-сектора.

Успіх компаній, що працюють в FMCG-секторі (Fast-Moving Consumer Goods — швидко оборотні споживчі товари), залежить не лише від ефективності виробничих процесів чи маркетингових стратегій, але й від належного управління персоналом. В умовах жорсткої конкуренції та швидких змін, кадрове управління в таких компаніях має бути особливо адаптивним, інноваційним і орієнтованим на постійне покращення якості роботи працівників [5].

FMCG-сфера охоплює виробництво і продаж товарів, які часто купуються споживачами і мають відносно низьку ціну, але високу швидкість обігу. Це можуть бути продукти харчування, косметика, побутова хімія, засоби гігієни, і багато інших товарів. Оскільки конкуренція на ринку FMCG надзвичайно висока, компанії змушені постійно оптимізувати свої кадрові стратегії, забезпечуючи високий рівень ефективності працівників і адаптацію до змінних вимог ринку [7].

Особливістю FMCG-компаній є швидка зміна потреб споживачів, що вимагає від організацій постійного вдосконалення продуктів і послуг. В цьому контексті важливу роль відіграють кадри, які не тільки повинні працювати ефективно, а й здатні швидко реагувати на нові тенденції та інновації в галузі [4].

Серед найуспішніших прикладів зарубіжних компаній, що працюють у FMCG-секторі, можна виділити такі гіганти, як Procter & Gamble (P&G), Unilever, Coca-Cola, Nestlé, Johnson & Johnson. Ці компанії не тільки є лідерами в своїй галузі, але й активно застосовують інноваційні підходи до управління персоналом [4].

Procter & Gamble (P&G):

P&G визнана однією з кращих компаній у світі в плані управління людським капіталом. Вона активно використовує стратегію розвитку талантів, де особлива увага приділяється внутрішньому підбору кадрів. У компанії існує чітка система оцінки і розвитку співробітників, а також програми менторства для молодих працівників. Один із принципів P&G — це переважно внутрішнє просування співробітників, що дозволяє зберігати високий рівень лояльності та мотивації.

Unilever:

Unilever, у свою чергу, використовує гнучку стратегію управління персоналом, що дозволяє їй швидко адаптуватися до змін на ринку. Вони активно розвивають своїх співробітників, створюючи можливості для навчання та кар'єрного зростання. Одним з ключових елементів їх кадрової стратегії є система «Lead & Grow», яка дозволяє не лише залучати таланти, але й зберігати їх, пропонуючи можливості для розвитку [5].

Coca-Cola:

Coca-Cola зосереджена на створенні інклюзивного робочого середовища, де всі працівники мають можливість розвиватися та демонструвати свої таланти. Компанія активно підтримує різноманітність в команді, створюючи умови для роботи людей з різним культурним та професійним бекграундом. Вони також приділяють велику увагу мотивації та підтримці співробітників через програми благополуччя та корпоративні ініціативи [6].

Успішні FMCG-компанії використовують гнучкі методи управління персоналом, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Це включає в себе можливість змінювати структуру команд, оперативно реагувати на нові вимоги ринку та створювати інноваційні стратегії розвитку кадрів.

Однією з найважливіших практик у FMCG-секторі є розвиток лідерських якостей серед працівників. Для цього в таких компаніях проводяться регулярні тренінги, програми менторства, а також спеціальні курси для керівників середньої

ланки. Це дозволяє створювати команду, яка здатна приймати швидкі і ефективні рішення в умовах високої конкуренції.

Системи оцінки результатів і мотивації в FMCG-компаніях часто включають не лише фінансові бонуси, але й різноманітні нематеріальні стимули, такі як професійний розвиток, можливості для кар'єрного росту, а також участь у корпоративних заходах.

Корпоративна культура в FMCG-компаніях має значення не тільки для забезпечення високої мотивації серед працівників, а й для підтримки позитивного іміджу компанії. Багато успішних міжнародних компаній активно пропагують інклюзивність та різноманітність на робочому місці. Це дозволяє залучати таланти з різних культурних середовищ і створювати багатогранну та інноваційну команду.

Незважаючи на численні успіхи, FMCG-сфера стикається з низкою проблем у сфері кадрового менеджменту. Однією з головних проблем є високий рівень плинності кадрів. Це особливо актуально для працівників на низьких і середніх посадах, де обмежені можливості для кар'єрного росту. Крім того, існують проблеми, пов'язані з адаптацією молодих співробітників до корпоративної культури і високими вимогами до продуктивності (ДОДАТОК Б).

Зарубіжний досвід кадрового менеджменту в FMCG-сфері демонструє важливість створення гнучких і ефективних систем управління персоналом, які здатні адаптуватися до швидких змін на ринку та вимог сучасного споживача. Ключовими аспектами є інвестиції в розвиток талантів, інклюзивність та високий рівень мотивації працівників, що сприяють досягненню високих результатів компанією в умовах жорсткої конкуренції.

2.2. Кадровий менеджмент компанії PepsiCo: основні характеристики та підходи

Компанія PepsiCo є однією з провідних міжнародних корпорацій, відомою не лише своєю продукцією, але й передовими підходами до управління людськими ресурсами.

Компанія PepsiCo є однією з провідних міжнародних корпорацій, відомою не лише своєю продукцією, але й передовими підходами до управління людськими ресурсами. Одним із ключових аспектів кадрового менеджменту є вплив ефективності управління персоналом на фінансові показники компанії.

Це підтверджується даними графіка, який відображає динаміку доходів та рентабельності активів (ROA) PepsiCo за період 2019–2023 років. Протягом цього періоду компанія демонструє стабільне зростання доходів із \$67,161 млрд у 2019 році до \$91,471 млрд у 2023 році. Водночас рівень рентабельності активів залишався стабільним, коливаючись у межах 9%. Така динаміка свідчить про ефективність використання ресурсів, включаючи людський капітал.

Рентабельність активів є важливим показником, що ілюструє, наскільки ефективно компанія використовує свої активи, серед яких одним із ключових є персонал. Високий рівень доходів і стабільна рентабельність активів стали можливими завдяки впровадженню інноваційних підходів до управління персоналом, які сприяють підвищенню продуктивності працівників та забезпечують їхню мотивацію. Ці дані підкреслюють важливість кадрового менеджменту у формуванні стратегії розвитку компанії та досягненні її фінансових цілей. Завдяки створенню сприятливих умов для роботи та розвитку персоналу, PepsiCo забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Особливості кадрового менеджменту компанії базуються на високому рівні організації, інноваційних технологіях, а також глобальному підході, що адаптований до місцевих умов кожного регіону. Характеризуючи основну

структуру кадрового менеджменту фірми, можна відмітити, що центральним елементом системи управління персоналом у PepsiCo є глобальний хаб, розташований у місті Кракові, Польща. Саме тут зосереджені основні HR-команди, які забезпечують як глобальне, так і локальне управління персоналом для різних країн, таких як Франція, Іспанія, Туреччина та інші. Хаб поєднує дві основні функції: глобальну координацію процесів через Global HR і локальну підтримку для кожної країни через спеціалізовані команди.

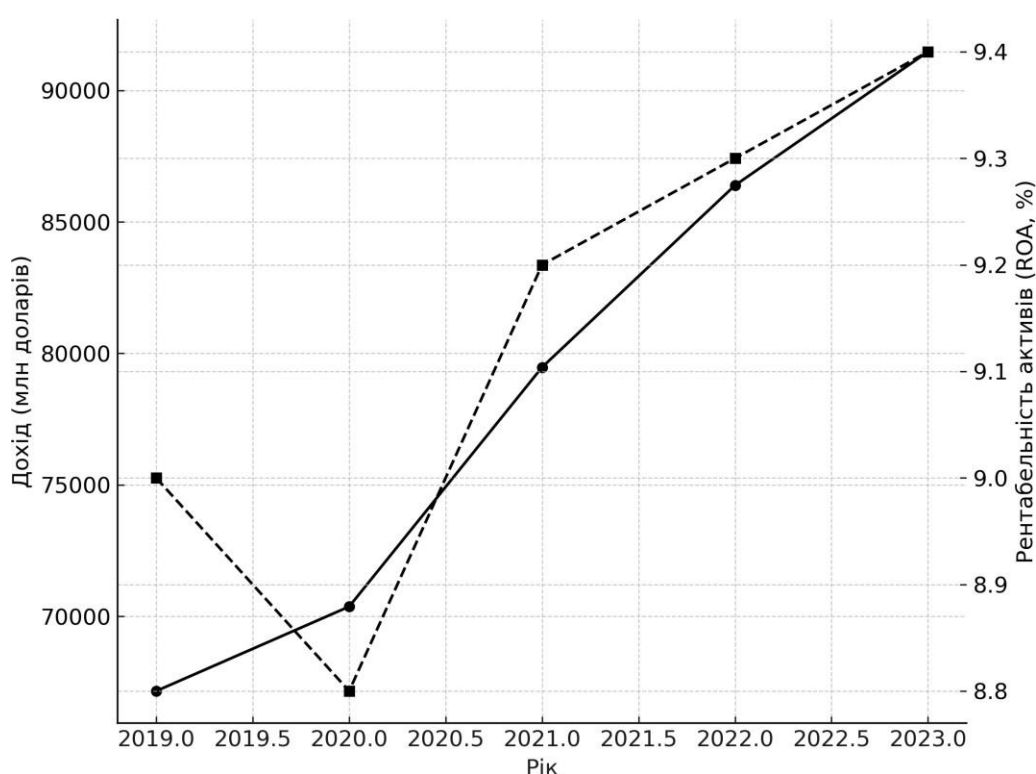


Рисунок 2.1 Динаміка доходів та рентабельності активів (ROA) PepsiCo за період 2019–2023 років [28]

Характеризуючи основну структуру кадрового менеджменту фірми, можна відмітити, що центральним елементом системи управління персоналом у PepsiCo є глобальний хаб, розташований у місті Кракові, Польща. Саме тут зосереджені основні HR-команди, які забезпечують як глобальне, так і локальне управління персоналом для різних країн, таких як Франція, Іспанія, Туреччина та інші. Хаб

поєднує дві основні функції: глобальну координацію процесів через Global HR і локальну підтримку для кожної країни через спеціалізовані команди.

Система HR у PepsiCo ділиться на чотири основні напрями:

1) Talent Acquisition Team — команда, що займається підбором персоналу та аналізом ринку праці. Її завдання включають рекрутинг, аналіз пропозицій конкурентів (таких як Coca-Cola, Nestlé), дослідження рівня зарплат і формування привабливих умов для кандидатів.

2) HR Operations Service Delivery Team — цей напрям відповідає за документообіг, оформлення співробітників, управління контрактами та забезпечення виконання основних HR-процедур.

3) Talent Management Team — команда, яка займається навчанням, проведенням тренінгів (наприклад, з гігієни та безпеки праці) та створенням програм професійного розвитку.

4) HR Business Partner — стратегічний напрям, який забезпечує координацію між бізнес-цілями компанії та кадровими потребами, відповідає за фінансове планування.

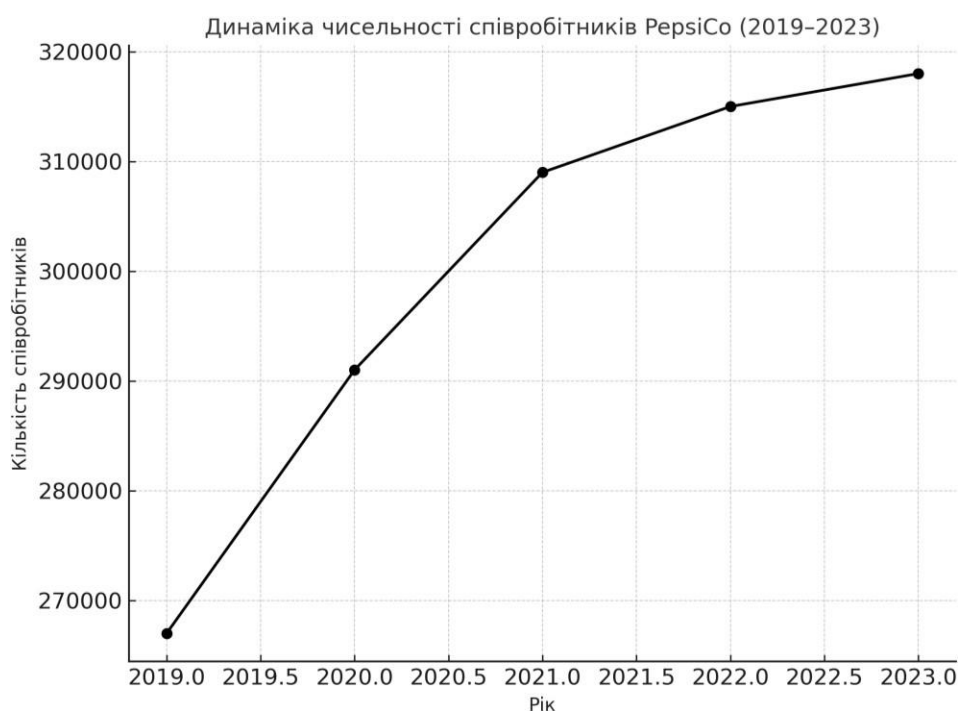


Рисунок 2.2 Динаміка чисельності співробітників PepsiCo за період 2019–2023 [28]

На графіку нижче показано, як змінювалася чисельність співробітників PepsiCo з 2019 по 2023 роки. За цей час компанія збільшила кількість працівників з 267 тисяч до 318 тисяч. Це свідчить про розширення діяльності компанії, відкриття нових можливостей і вихід на нові ринки. Такі дані демонструють не лише зростання бізнесу, а й те, наскільки важливим для PepsiCo є залучення кваліфікованих працівників. Здатність компанії утримувати талановитих співробітників і створювати для них сприятливі умови праці підкреслює її фокус на довгостроковому розвитку.

Фундаментальна характеристика HR-системи PepsiCo, це її високий рівень автоматизації. Компанія давно відмовилася від застарілих методів комунікації, таких як електронна пошта, натомість впровадили систему тікетів. Ця автоматизація дозволяє чітко відслідкувати таймінг, запити працівників, побачити сфери, у яких потрібно доопрацювання через витрату великої кількості часу, а де процеси налагоджені найкращим образом. Додаючи до цього, PepsiCo також приділяє значну увагу гнучкості та персоналізації підходів до управління персоналом. Наприклад, кожен працівник бере участь у регулярному плануванні цілей. Це дозволяє не лише підвищити продуктивність, але й врахувати індивідуальні побажання співробітників. Якщо працівник, наприклад, працює у сфері менеджменту, але хоче спробувати себе в продажах, він може звернутися до свого керівника. Або навпаки, якщо керівник баче якісь здібності, які можна було б використати у іншому напрямку, він може запропонувати співробітнику спеціальне додаткове завдання. Саме такий підхід домагає втримувати робітників та заохочувати до розвитку всередині однієї фірми, не втрачаючи кадри. Також, особливої уваги заслуговують програми стажування для студентів. PepsiCo активно залучає молоді таланти, надаючи їм підтримку через систему "buddy". Нові стажери отримують наставників, які допомагають адаптуватися, поступово знайомлять з обов'язками, дають час на навчання та опанування нових навичок. Лише після завершення стажування компанія пропонує повноцінну посаду, що створює м'який і комфортний перехід у робоче середовище. Задаючись питанням в

чому ж таки головний секрет успіху кадрового менеджменту фірми, неможливо проігнорувати те, що кадровий менеджмент фірми працює як єдиний глобальний організм, де всі HR-процеси керуються з центрального хабу у місті Краків, але водночас адаптуються під потреби локальних ринків, в яких у фірми є офіси або заводи. Цей підхід дозволяє враховувати культурні, економічні та мовні особливості кожної країни. Наприклад, локальні команди в Кракові працюють для ринків Франції, Туреччини чи Іспанії, але кожна з цих країн має своїх HR Business Partner, які забезпечують координацію з місцевими офісами, що дозволяє організовувати роботу чітко та злагоджено.

Якщо говорити про визначені підходи, які фірма застосовує у своєму кадровому менеджменті, то можна виділити декілька основних. Ці підходи базуються на глобальних трендах і багаторічному досвіді компанії у створенні ефективної системи управління персоналом. Першим хотілося б виділити розвиток лідерства та потенціалу співробітників. PepsiCo активно впроваджує програми, спрямовані на розвиток лідерських якостей серед працівників. Компанія оцінює ключові навички, які сприяють зростанню бізнесу, включаючи здатність надихати інших, співпрацювати, приймати етичні рішення та адаптуватися до змін. Як зазначає дослідження Talent Development, програмами розвитку в PepsiCo охоплено понад 75% працівників середньої та вищої ланки [9, с. 15]. Продовжуючи, один із головних принципів кадрового менеджменту PepsiCo — залучення найкращих фахівців і створення сприятливих умов для їхнього утримання. Це досягається через аналіз ринку праці, конкурентоспроможні пропозиції щодо заробітної плати та впровадження програм адаптації для новачків. Зокрема, система "buddy-супроводу" дозволяє новим працівникам отримувати підтримку від досвідчених колег протягом перших місяців роботи [10, с. 28]. Також, PepsiCo інвестує в технології, які дозволяють автоматизувати основні HR-процеси. Платформи, такі як SuccessFactors, застосовуються для управління талантами, автоматизації рекрутингу та прогнозування кадрових потреб. Як зазначає Forbes, цифровізація HR-процесів дозволяє компанії оптимізувати витрати на 20% і підвищити точність оцінки продуктивності співробітників [26, с. 14]. Фірма

використовує тікетингову систему для спілкування персоналу з HR відділом, що дозволяє чітко відстежувати всі потреби та дотримуватися таймінгу. Саме це допомагає побачити та вдосконалити слабкі місця та процеси, наприклад через те, що таймінг на виконання того чи іншого процесу був порушений. Саме так компанія може вдосконалити свої слабкі сторони та зробити комунікування всередині фірми чітким та злагодженим. Говорячи про пріоритети кадрового менеджменту PepsiCo, першим, що сходить на думку є формування інклюзивної культури, яка забезпечує рівні можливості для всіх співробітників. Програми Diversity & Inclusion, впроваджені в компанії, спрямовані на залучення працівників із різних соціальних, культурних і професійних середовищ. Дослідження McKinsey підтверджують, що організації, які активно впроваджують політику інклюзивності, підвищують свою ефективність на 25–30% [19, с. 18]. Фірма активно займається обміном досвіду в різних локалізаціях. Так HR, які знаходяться в основному хабі у Кракові, та наприклад працюють з Францією, можуть бути відправлені на пів року до офісу у Парижі, а HR business partner, що знаходиться у Парижу, навпаки може бути відправленим до Кракова. Це допомагає налагодити більш міцний зв'язок та встановити глибоке розуміння процесів, подивитися новим взором на актуальну ситуацію. До цього ж можна додати, що компанія забезпечує можливість роботи за гнучким графіком, дистанційну зайнятість для певних категорій працівників і програми підтримки ментального здоров'я. Цей підхід сприяє підвищенню задоволеності працівників і зменшенню плинності кадрів. За даними Deloitte, компанії, які інвестують у добробут своїх працівників, мають на 60% менший рівень вигорання персоналу [5]. Що є дуже важливим, так як у сучасному світі це є одною з найбільш розповсюджених проблем. Також, фірма активно залучає студентів і випускників до участі у своїх програмах стажування. Це дозволяє компанії знаходити талановитих спеціалістів на ранніх етапах їхньої кар'єри та створювати для них сприятливе середовище для професійного зростання. Як зазначається у звіті про сталий розвиток PepsiCo, понад 30% стажерів у компанії залишаються працювати на постійній основі [6, с. 18]. Це робить дуже великий внесок у кадровий менеджмент, так як фірма заздалегідь повільно та з меншим

рівнем стресу, вирощує спеціалістів для себе. Далі з головною метою залишити їх працювати у фірмі, що легко вдається зробити. Продовжуючи, можна зазначити, що PepsiCo використовує як стратегічні, так і систематичні методи у своєму підході до кадрового менеджменту, поєднуючи довгострокове бачення з чіткими та структурованими процесами. Стратегічні методи компанії спрямовані на інтеграцію управління персоналом у загальну бізнес-стратегію. Це дозволяє передбачати майбутні виклики, адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати умови для розвитку лідерських якостей у працівників. Однією з ключових складових такого підходу є довгострокове планування кадрових ресурсів. PepsiCo регулярно аналізує ринок праці, досліджує конкурентів і прогнозує майбутні потреби у навичках та кваліфікаціях співробітників. Це дає змогу компанії зберігати конкурентоспроможність і ефективно реагувати на виклики глобального середовища.

Крім того, особлива увага приділяється інвестуванню у розвиток лідерів. Програми на кшталт Leadership Development забезпечують формування нового покоління управлінців, здатних приймати стратегічні рішення в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Водночас компанія приділяє увагу корпоративній культурі, яка будується на принципах інклюзивності та підтримки різноманітності. Такий підхід не лише сприяє залученню талантів, а й підвищує продуктивність команди завдяки створенню комфортного та творчого середовища [9, с. 36].

Систематичні методи, які застосовує PepsiCo, забезпечують чіткість і послідовність у всіх HR-процесах. Компанія стандартизувала свої практики управління персоналом на глобальному рівні, забезпечуючи єдиний підхід до рекрутингу, адаптації, навчання та оцінки співробітників. Це створює прозорість і ефективність у роботі з персоналом, дозволяючи мінімізувати ризики та підвищувати якість управління. Використання автоматизованих систем, таких як HRIS, допомагає спрощувати операційні процеси, прискорюючи виконання завдань і підвищуючи точність обліку даних [26, с. 42].

Поєднання стратегічного бачення і систематичних методів дозволяє PepsiCo зберігати баланс між довгостроковими цілями компанії та поточними потребами персоналу. Цей підхід формує основу для сталого розвитку компанії, підвищення продуктивності працівників і досягнення стратегічних цілей на глобальному рівні

2.3. SWOT-аналіз системи кадрового менеджменту PepsiCo

Почнемо з розуміння сутності SWOT-аналізу та його мети. SWOT-аналіз вважається одним із найуніверсальніших інструментів стратегічного управління, адже дозволяє адаптувати його до різних ситуацій. У сфері кадрового менеджменту SWOT-аналіз використовується для визначення сильних і слабких сторін системи управління персоналом, а також для виявлення можливостей і загроз, які можуть впливати на ефективність HR-стратегії [14]. Цей метод надає більш широкі уявлення про стан кадрового менеджменту і допомагає керівникам приймати більш обґрунтовані рішення щодо вдосконалення процесів управління персоналом [3]. Щодо сутності SWOT-аналізу, то вона полягає в інтеграції внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають ефективність організації. Під час цього аналізу розглядаються сильні сторони (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses), що відображають внутрішні характеристики компанії, такі як якість управлінських процесів, корпоративна культура, рівень кваліфікації персоналу [1]. А також, можливості (Opportunities) і загрози (Threats), які у свою чергу, представляють зовнішні умови, такі як економічні, технологічні чи демографічні зміни, які можуть вплинути на діяльність компанії. Як зазначає Джон Сторі у своїй праці *Human Resource Management: A Critical Text*, «SWOT-аналіз є ключовим інструментом для визначення стратегії управління людськими ресурсами, адже дозволяє поєднувати короткострокові цілі з довгостроковими перспективами» [1, с. 78].

Мета використання SWOT-аналізу в кадровому менеджменті полягає в тому, щоб виявити сильні сторони, які варто зберігати та розвивати, визначити слабкі

місця, що потребують покращення, побачити нові можливості для зростання, які можна реалізувати, а також заздалегідь розпізнати потенційні загрози, аби зменшити їхній вплив. Наприклад, виявлення сильних сторін, таких як високий рівень корпоративної культури або інноваційні підходи до навчання, дозволяє зміцнити конкурентні позиції компанії. Водночас аналіз зовнішніх загроз, наприклад високого рівню конкуренції на ринку праці, допоможе сформулювати стратегії адаптації та захисту [14].

Важливою перевагою SWOT-аналізу є його гнучкість, яка дозволяє застосовувати цей інструмент як для оцінки кадрової системи в межах окремого підприємства, так і для аналізу HR-процесів у глобальному масштабі. У контексті міжнародної компанії, такої як PepsiCo, SWOT-аналіз допомагає зрозуміти, як функціонують HR-процеси в різних регіонах, враховуючи їхню культурну, економічну та законодавчу специфіку. Це може допомогти фірмі не лише покращити внутрішні процеси управління персоналом, але й розробити ефективну стратегію, орієнтовану на довгостроковий розвиток. Отже, SWOT-аналіз кадрового менеджменту можна назвати важливим інструментом для оцінки ефективності HR-стратегії, визначення пріоритетних напрямів розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі, тому що він дозволяє системно підходити до вирішення кадрових завдань, забезпечуючи гнучкість і конкурентоспроможність організації. Проаналізувавши інформацію з власного досвіду та відкритих джерел, я зробила SWOT-аналіз для фірми PepsiCo.

Сильні сторони (Strengths): PepsiCo демонструє значну увагу до стандартів у своїй HR-стратегії, що забезпечує високу ефективність управління персоналом [14]. Одним із головних сильних аспектів є інтеграція глобальних HR-систем, таких як Workday, які дозволяють автоматизувати процеси підбору персоналу, адаптації, навчання та оцінки працівників [17]. Це створює умови для ефективної комунікації між працівниками різних регіонів і забезпечує прозорість процесів. Впровадження онлайн-платформи MyPepsi Code допомагає автоматизувати будь-які потреби працівників та спрямувати їх до відповідного відділу [26]. Ще однією важливою

перевагою є увага до розвитку талантів. Програми, як-от PepsiCo Leadership Development, допомагають ідентифікувати потенційних лідерів і сприяють їхньому професійному зростанню. [26]. Ці ініціативи не лише підвищують продуктивність співробітників, але й забезпечують стабільність кадрового резерву компанії на стратегічних посадах. Можливість пробувати себе у нових ролях та напрямках сприяє утриманню працівників всередині однієї фірми та зацікавленню у роботі. Окрім цього, компанія робить акцент на створенні інклюзивного робочого середовища. На основі аналізу вакансій PepsiCo у Кракові можна зробити висновок, що в цьому офісі використовуються більше п'ятнадцяти різних мов. Серед них згадуються польська, англійська, іспанська, французька, турецька, румунська, німецька, угорська, грецька, сербська та інші [1, 2, 3]. Це допомагає фірмі завжди залишатися актуальною та дивитися на потреби ринку ширше.

Також, PepsiCo приділяє велику увагу своїм співробітникам, усвідомлюючи, що саме вони є основою успіху компанії. Вагома частина інвестицій спрямовується на медичне страхування, яке надає працівникам та їхнім родинам необхідну підтримку. Завдяки цьому кожен співробітник відчувається захищеним і впевненим у своєму майбутньому, маючи доступ до якісної медичної допомоги. Такий підхід сприяє формуванню довіри до компанії та створює стабільне і комфортне робоче середовище.

Додатковою перевагою є фокус на інклюзивності. Це сприяє формуванню інноваційного робочого середовища, що відповідає сучасним вимогам глобального ринку [2, с. 67]. Як зазначено у звіті PepsiCo Sustainability Report (2023), фокус на різноманітності персоналу сприяє формуванню інноваційного середовища" [1, с. 34].

На діаграмі представлено розподіл офісів компанії PepsiCo у різних країнах світу. Ці дані свідчать про значне географічне покриття компанії, яке охоплює як розвинуті, так і країни, що розвиваються. Вказані країни, такі як США, Канада, Польща, Індія, Китай, та інші, є основними локаціями для бізнесу PepsiCo. Джерелом інформації є офіційний сайт компанії [1], а також додаткові аналітичні

ресурси [2, 3]. Слабкі сторони (Weaknesses): Однак, навіть у такій потужній компанії, як PepsiCo, існують певні слабкі сторони. Наприклад, через глобальний масштаб бізнесу виникають складнощі з адаптацією HR-політик до локальних умов. Культурні відмінності, законодавчі обмеження та мовні бар'єри інколи ускладнюють впровадження єдиних стандартів на рівні всіх регіональних підрозділів. І це часто заважає злагодженій роботі, бо не всі ініціативи можна впровадити по всьому світі [11]. Наприклад, у Франції дозволений електронний підпис та всі документи зберігаються у віртуальному форматі, як і надсилаються та підписуються. А от, у Польщі, такого зробити не можна, вся документація має бути на папері, так як в країні заборонений електронний підпис [11].

Структура компенсаційного пакету співробітників PepsiCo

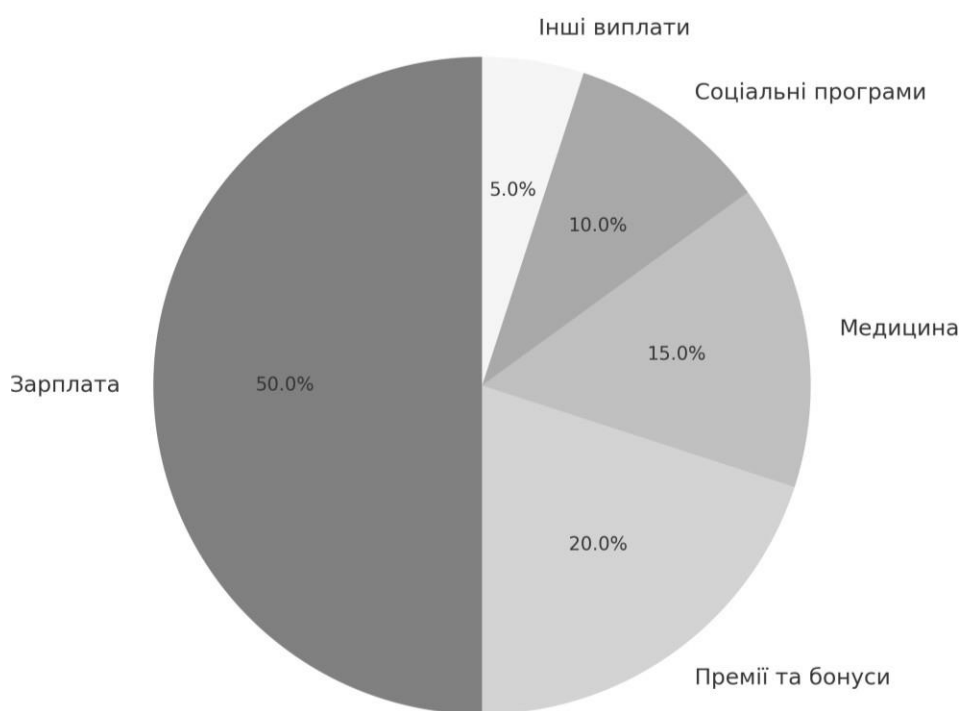


Рисунок 2.3 Структура компенсаційного пакету співробітників PepsiCo, розроблено на основі публічних даних про політику винагороди компанії [28] Джерело: офіційний сайт PepsiCo

Графік ілюструє структуру компенсаційного пакету співробітників PepsiCo, який складається з кількох ключових елементів: зарплата, премії, медичне страхування, соціальні програми та інші виплати. Основну частку займає базова

заробітна плата, що забезпечує фінансову стабільність працівників, тоді як премії, бонуси та медичні програми створюють додаткову мотивацію. Така структура підкреслює прагнення PepsiCo створити конкурентоспроможні умови праці та підтримувати добробут своїх співробітників.

Слабкі сторони (Weaknesses): Однак, навіть у такій потужній компанії, як PepsiCo, існують певні слабкі сторони. Наприклад, через глобальний масштаб бізнесу виникають складнощі з адаптацією HR-політик до локальних умов. Культурні відмінності, законодавчі обмеження та мовні бар'єри інколи ускладнюють впровадження єдиних стандартів на рівні всіх регіональних підрозділів. І це часто заважає злагодженій роботі, бо не всі ініціативи можна впровадити по всьому світі [11]. Наприклад, у Франції дозволений електронний підпис та всі документи зберігаються у віртуальному форматі, як і надсилаються та підписуються. А от, у Польщі, такого зробити не можна, вся документація має бути на папері, так як в країні заборонений електронний підпис [11]. Ще однією слабкістю є плинність кадрів на операційних і виробничих посадах. Через високий рівень фізичного навантаження та обмежені можливості кар'єрного зростання деякі працівники відчувають вигорання, що знижує рівень їхньої залученості. Як зазначається у звітах компанії Deloitte (2022), такі проблеми характерні для багатьох FMCG-компаній і потребують активного вирішення [5, с. 89].

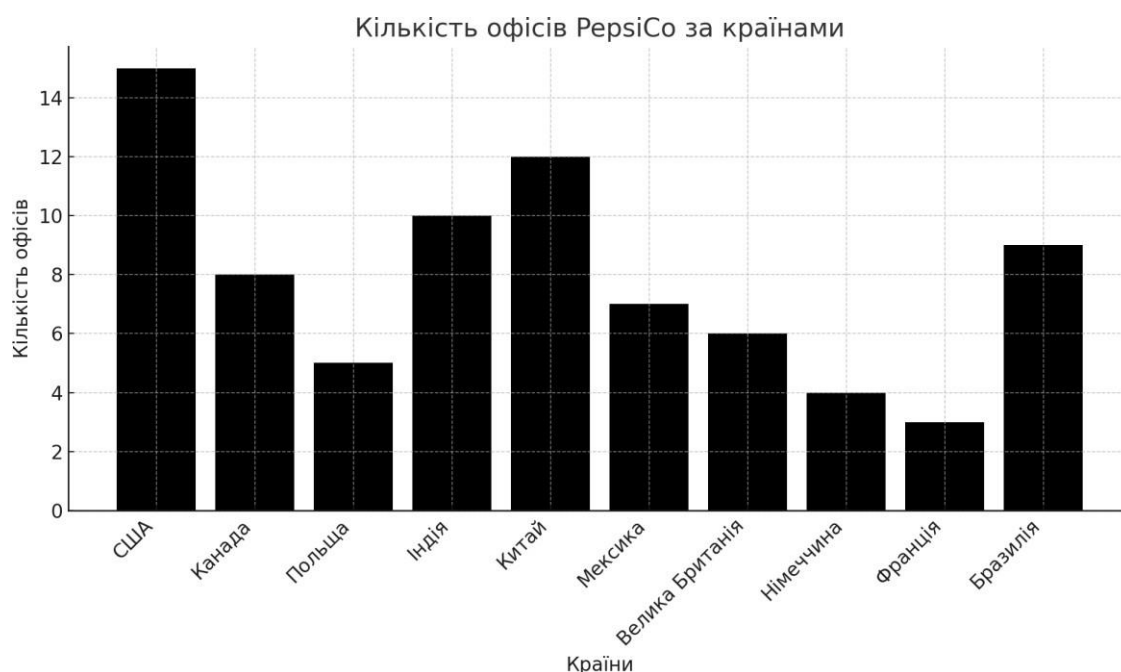


Рисунок 2.5 Діаграма розподілу офісів компанії в різних країнах світу

Можливості (Opportunities)

Фірма PepsiCo має багато перспектив для подальшого розвитку у сфері кадрового менеджменту. Однією з них є впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект для оптимізації рекрутингу та підвищення точності підбору персоналу. Наприклад, платформи на основі AI, як HireVue, можуть допомогти оцінювати кандидатів не лише за їхніми резюме, але й за поведінковими характеристиками, що значно покращує якість найму [17]. Для процесу спілкування всередині фірми впроваджується онлайн система для всіх відділків праці, щоб автоматизувати та відслідковувати всі процеси. Крім того, розширення програм гейміфікації для навчання та адаптації нових співробітників може суттєво підвищити їхню залученість і мотивацію. Дослідження Axonify (2021) показують, що такі програми сприяють зростанню рівня утримання знань на 23%, порівняно з традиційними підходами [16]. PepsiCo також може використовувати потенціал розширення своєї інклюзивної політики, пропонуючи нові можливості для працевлаштування представників різних соціальних груп. Це не лише підвищить лояльність працівників, але й покращить репутацію компанії як роботодавця [19].

Ще однією з перспектив є розширення програм міжнародного обміну досвідом. Хоча такі програми вже існують, варто зробити їх більш масштабними, залучаючи до співпраці країни, де PepsiCo поки не працює. Така практика може допомогти співробітникам краще зрозуміти культурні особливості, а також сприятиме формуванню мультикультурної команди з глибоким знанням глобальних ринків [19]. Також хотілося б зазначити такий напрямок, як впровадження регулярних тренінгів з психологічної підтримки та профілактики вигорання. В умовах високих робочих навантажень і цифровізації такі ініціативи сприятимуть ментальному здоров'ю співробітників, їхній стресостійкості та підвищенню задоволеності роботою [12]. Додатково, компанія може зробити більш масштабною програму, яка дозволить співробітникам щороку пробувати себе в нових ролях чи сферах діяльності. Це не лише сприятиме професійному зростанню, а й дасть змогу кожному краще зрозуміти свої сильні сторони, посилить мотивацію і лояльність до компанії [9]. Крім того, варто розглянути можливість створення інноваційних внутрішніх проектів, які передбачатимуть співпрацю між співробітниками різних підрозділів. Такий підхід посилить креативність, сприятиме горизонтальній взаємодії та підвищить ефективність командної роботи [18]. І останнім перспективним кроком, який хотілося б описати, може стати використання сучасних цифрових платформ із штучним інтелектом для побудови кар'єрних траєкторій. Це дозволить персоналізувати розвиток кожного працівника, підвищити прозорість кар'єрних можливостей і сприятиме збереженню талановитих кадрів у компанії [17].

Загрози (Threats):

PepsiCo, як глобальна компанія, стикається з низкою загроз, які можуть впливати на її ефективність. Одна з головних загроз — це економічна нестабільність, спричинена глобальними кризами, війнами, інфляцією та змінами у валютних курсах. Такі обставини збільшують витрати на логістику, енергоресурси й матеріали, що обмежує можливості інвестування в розвиток персоналу та впровадження інновацій [5]. Крім того, посилюється конкуренція на

ринку праці. Утворюється все більше конкурентів, а старі конкуренти створюють нову продукцію та посилюють свою маркетингову систему, заповнюючи нові ринки. Компаніям доводиться боротися за найкращі таланти, що потребує значних фінансових витрат на створення привабливих умов праці. Це особливо актуально в регіонах із високою конкуренцією серед FMCG-компаній, де пропозиції щодо умов праці можуть швидко застарівати [16].

Ще однією загрозою є регуляторні обмеження, які варіюються в різних країнах, як було зазначено вище. Наприклад, у деяких державах, таких як Польща, суворі правила щодо використання електронного підпису ускладнюють впровадження цифрових HR-інструментів. Це призводить до додаткових адміністративних витрат і затримок у реалізації нових стандартів [11]. Неможливо не відмітити культурні та соціальні бар'єри, що також залишаються викликом для компанії. Різноманітність національних культур і законодавчих вимог може ускладнювати інтеграцію глобальних HR-політик. Наприклад, різні підходи до відпусток, робочого часу чи соціальних гарантій ускладнюють створення єдиних стандартів управління персоналом [19].

Доповнюючи це все, сучасна залежність від автоматизації процесів приносить нові ризики. Високий рівень використання цифрових технологій підвищує уразливість до кібератаки і витоків даних. Для компанії масштабу PepsiCo це може не лише завдати фінансових збитків, але й нашкодити репутації на ринку. У січні 2023 року компанія Pepsi Bottling Ventures, найбільший виробник та дистриб'ютор напоїв Pepsi-Cola у США, зазнала масштабної кібератаки. Зловмисники отримали доступ до внутрішніх IT-систем компанії, встановили шкідливе програмне забезпечення та викрали конфіденційні дані. Інцидент стався приблизно 23 грудня 2022 року, але компанія виявила несанкціонований доступ лише 10 січня 2023 року. Серед викраденої інформації могли бути імена, адреси, фінансові дані, номери водійських посвідчень, соціального страхування та інші особисті дані [1]. Крім того, у грудні 2023 року було зафіксовано фішингову кампанію, під час якої зловмисники видавали себе за представників PepsiCo. Вони

надсилали підроблені електронні листи, пропонуючи співпрацю, з прикріпленими шкідливими посиланнями. Метою таких атак було зараження систем жертв шкідливим програмним забезпеченням [2].

Ці інциденти підкреслюють важливість забезпечення кібербезпеки в сучасному бізнесі. Компанії, як-от PepsiCo, впроваджують заходи для захисту даних і проводять навчання співробітників, щоб запобігти подібним атакам у майбутньому [1, 2].

Отже, зробивши SWOT-аналіз системи кадрового менеджменту компанії PepsiCo, можна підтвердити, що компанія має потужні сильні сторони, які сприяють її успіху на глобальному ринку. Завдяки високому рівню автоматизації та використанню сучасних HR-технологій, таких як глобальні платформи Workday та MyServices, компанія забезпечує ефективність управління персоналом і прозорість процесів [5]. Інноваційні програми, зокрема PepsiCo Leadership Development, створюють можливості для розвитку талантів і формування кадрового резерву, що є важливим елементом довгострокового успіху. Окрім цього, акцент на інклюзивності та мультикультурності дозволяє PepsiCo залишатися конкурентоспроможною та адаптованою до специфіки різних ринків [19].

Однак, попри значні досягнення, компанія стикається з низкою викликів, які потребують уваги. Однією з основних загроз є економічна нестабільність, що впливає на витрати та можливості інвестування в програми розвитку співробітників [6]. Регуляторні обмеження, які варіюються в різних країнах, створюють додаткові складнощі для впровадження єдиних стандартів у HR-політиках [11]. Крім того, культурні бар'єри та соціальні особливості можуть перешкоджати ефективній інтеграції глобальних HR-практик. У контексті глобального масштабу діяльності PepsiCo зіштовхується із викликами у створенні єдиної корпоративної культури, яка враховує багатонаціональність співробітників. Це особливо помітно у великих офісах компанії, таких як у Кракові, де працюють люди понад 15 національностей [16].

Залежність від технологій, які забезпечують перевагу в управлінні персоналом, також робить свій внесок. Зберігаючи всю документацію у віртуальному форматі, кібератаки або технічні збої можуть значно вплинути на функціонування системи кадрового менеджменту. Один неправильний клік співробітника на фішинговий мейл може порушити персональні дані багатьох людей та розкрити стратегічні плани компанії для конкурентів. Ці ризики вимагають підвищеної уваги до кібербезпеки та готовності до швидкого реагування. Проведення додаткових тренінгів та більшого залучення персоналу до цієї теми є важливим кроком для забезпечення безпеки системи [1, 2].

Також, для мінімізації зазначених загроз і посилення своїх позицій на ринку, PepsiCo варто інвестувати у розширення ініціатив, спрямованих на розвиток персоналу та його залучення. Наприклад, розширення програм міжнародного обміну досвідом може сприяти кращому розумінню культурних особливостей співробітників у різних регіонах. Впровадження регулярних тренінгів із психологічної підтримки, профілактики вигорання та управління стресом допоможе зберігати ментальне здоров'я працівників і підвищувати їхню стресостійкість [19].

Додатково, PepsiCo може розглянути масштабування програм розвитку кар'єри, таких як внутрішнє переміщення співробітників між підрозділами та можливість пробувати себе в нових ролях. Це не лише сприятиме професійному зростанню працівників, але й підвищить їхню лояльність і залученість. Інноваційні підходи до розвитку персоналу, такі як використання цифрових платформ із штучним інтелектом, зможуть персоналізувати кар'єрний шлях кожного співробітника, що допоможе утримувати талановитих працівників [19].

Підсумовуючи, SWOT-аналіз кадрового менеджменту PepsiCo демонструє, що, незважаючи на численні загрози, компанія має значний потенціал для подальшого розвитку. Сучасні технології, ефективні програми розвитку персоналу та увага до інклюзивності дають PepsiCo змогу адаптуватися до змінного середовища та зберігати конкурентоспроможність [5]

Водночас подолання викликів, пов'язаних із економічною нестабільністю, культурними бар'єрами та регуляторними обмеженнями, потребує продовження інвестицій у розвиток персоналу, кібербезпеку та адаптацію HR-стратегій до локальних умов. Реалізація цих заходів допоможе компанії не лише зберегти свої позиції, але й посилити їх у довгостроковій перспективі [5, 11].

Останні кібератаки на компанію PepsiCo не лише підкреслюють важливість посилення кібербезпеки, але й відкривають можливості для вдосконалення організаційних процесів через залучення нових талантів та розвиток внутрішніх команд. Одним із ключових рішень може стати розширення команди талант-менеджменту, яка буде відповідати за навчання співробітників основам кібербезпеки, розробку нових тренінгів та їх впровадження. Команда талант-менеджменту може зосередитись на створенні спеціалізованих навчальних програм, які враховуватимуть не лише технічні аспекти, але й поведінкові моделі, що сприяють підвищенню обізнаності співробітників щодо загроз. Наприклад, тренінги з розпізнавання фішингових атак або реагування на потенційно небезпечні дії можуть суттєво зменшити ризики людського фактору [6, 19].

Крім того, такі програми допоможуть співробітникам адаптуватись до нових викликів і технологій, які використовуються для забезпечення безпеки даних. Залучення нових фахівців до команди талант-менеджменту дозволить інтегрувати сучасні підходи до навчання, такі як гейміфікація, інтерактивні онлайн-курси та симуляції кіберзагроз. Це не лише підвищить ефективність навчання, але й заохотить співробітників до активної участі в процесі, роблячи їх більш мотивованими [16]. Крім цього, розвиток таких команд сприятиме створенню внутрішньої культури безпеки, де кожен співробітник буде розуміти свою роль у захисті компанії від загроз. Розширення команди талант-менеджменту також має стратегічний потенціал для PepsiCo, адже це дозволить залучити нових працівників із різних регіонів, які мають експертизу у сфері кібербезпеки та тренінгів. Це зміцнить позиції компанії як роботодавця, що інвестує в розвиток своїх

співробітників і забезпечує їх навичками для роботи в умовах сучасних викликів [5].

Таким чином, інвестиції в розширення команди талант-менеджменту та її фокус на кібербезпеку не лише зміцнять захист даних компанії, але й сприятимуть загальному вдосконаленню корпоративної культури, підвищенню кваліфікації співробітників та створенню репутації PepsiCo як інноваційного та відповідального роботодавця [6].

До викликів і перспектив кадрового менеджменту у компанії відносять адаптацію працівників до швидких змін у корпоративній культурі та стратегіях, що виникають через глобальні ринкові трансформації. Одним із ключових викликів є необхідність розвитку нових компетенцій у персоналу, які відповідають сучасним вимогам ринку, а також утримання високого рівня мотивації співробітників, особливо в умовах зростаючої конкуренції за талановитих працівників.

Водночас компанія стикається з труднощами у залученні молодих фахівців, які можуть привнести інноваційні підходи, і шукає шляхи для оптимізації управлінських процесів за допомогою цифрових технологій.

Перспективи розвитку полягають у впровадженні сучасних технологій автоматизації HR-процесів, створенні умов для персонального та професійного зростання співробітників, а також у формуванні стратегії розвитку талантів із фокусом на довгострокові результати. Крім того, розширення корпоративної соціальної відповідальності може стати важливим інструментом залучення та утримання працівників, що підвищує привабливість компанії на ринку праці.

Кадровий менеджмент у глобальній корпорації, такій як PepsiCo, стикається з численними викликами, зумовленими глобалізацією, технологічним прогресом та змінами у суспільстві. З одного боку, компанія намагається адаптувати свої глобальні HR-стратегії до локальних умов у різних країнах. Це завдання стає складнішим через різноманіття культурних особливостей, законодавчих норм і соціальних очікувань. Наприклад, питання щодо легалізації цифрових підписів у

країнах, де діє суворе трудове законодавство, є критично важливим для уніфікації процесів управління персоналом [19]. Водночас сучасні технології надають унікальні можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Використання штучного інтелекту для підбору кадрів або навчання співробітників дозволяє підвищити ефективність цих процесів [5]. PepsiCo впроваджує програми, які спрямовані на підвищення інклюзивності робочого середовища. Різноманітність у складі працівників допомагає компанії краще розуміти потреби споживачів у різних регіонах, сприяючи її глобальній конкурентоспроможності [16].

Компанія також стикається з викликом плинності кадрів у виробничих підрозділах, що є характерним для багатьох FMCG-компаній. У відповідь на це PepsiCo розширює програми розвитку талантів і психологічної підтримки, зокрема для зниження стресу та профілактики вигорання серед співробітників. Ці ініціативи дозволяють підвищити рівень залученості персоналу та утримання талантів [5].

Перспективи вдосконалення кадрового менеджменту PepsiCo включають створення цифрових платформ для персоналізації кар'єрного розвитку кожного працівника. Інноваційні рішення, зокрема штучний інтелект, можуть забезпечити прозорість і доступність можливостей для професійного зростання. Усе це сприяє утриманню талановитих кадрів у компанії, посилюючи її позиції на ринку [19].

Також, є дуже важливим у період автоматизації, приділити більшу увагу кібербезпеці, можливо, навіть створити нову команду або залучити команду HR Talent Management для проведення регулярних тренінгів для співробітників, щоб не повторити помилки та не допустити витоку даних з фірми. Бо у 2023 році компанія PepsiCo стала жертвою фішингової атаки, яка призвела до витоку конфіденційних даних. Зловмисники надіслали співробітникам компанії електронні листи, що виглядали як офіційні повідомлення від внутрішніх відділів.

У цих листах містилися посилання на підроблені вебсайти, які імітували корпоративні портали PepsiCo. Співробітники, не підозрюючи обману, вводили свої облікові дані на цих сайтах, що дозволило зловмисникам отримати доступ до

внутрішніх систем компанії. Внаслідок цієї атаки було скомпрометовано особисту інформацію співробітників, фінансові дані та комерційні таємниці. PepsiCo негайно розпочала внутрішнє розслідування та співпрацювала з правоохоронними органами для виявлення винних. Саме через такі випадки, які трапляються навіть у таких великих корпораціях, де є базові знання з кібербезпеки, треба все більше удосконалювати цю сферу, бо кібер атаки з часом стають усе більш підступними. [5, 6]. Підсумовуючи всю інформацію вище, PepsiCo має унікальну можливість вирішити сучасні виклики через адаптацію HR-стратегій до локальних умов, розвиток інклюзивності та використання технологічних рішень. Це дозволить зміцнити кадровий потенціал компанії та забезпечити сталий розвиток у майбутньому, збільшити рівень задоволеності та утримання співробітників ще вище. Нариклад, я створила графік з відкритих джерел, який демонструє, що політика кадрового менеджменту фірми йде у правильному напрямку. Звичайно, що є над чим працювати, бо конкуренти теж не зупиняються. Кадровий менеджмент відіграє одну з вирішальних ролей у організації роботи фірми. По суті, фірма це і є її співробітники. Цей злагоджений механізм- це люди, навіть незважаючи на автоматизацію та цифровізацію процесів, все одна цим керують робітники, для аналізу та більш коректної роботи.

Рівень задоволеності працівників у PepsiCo (2018-2022)

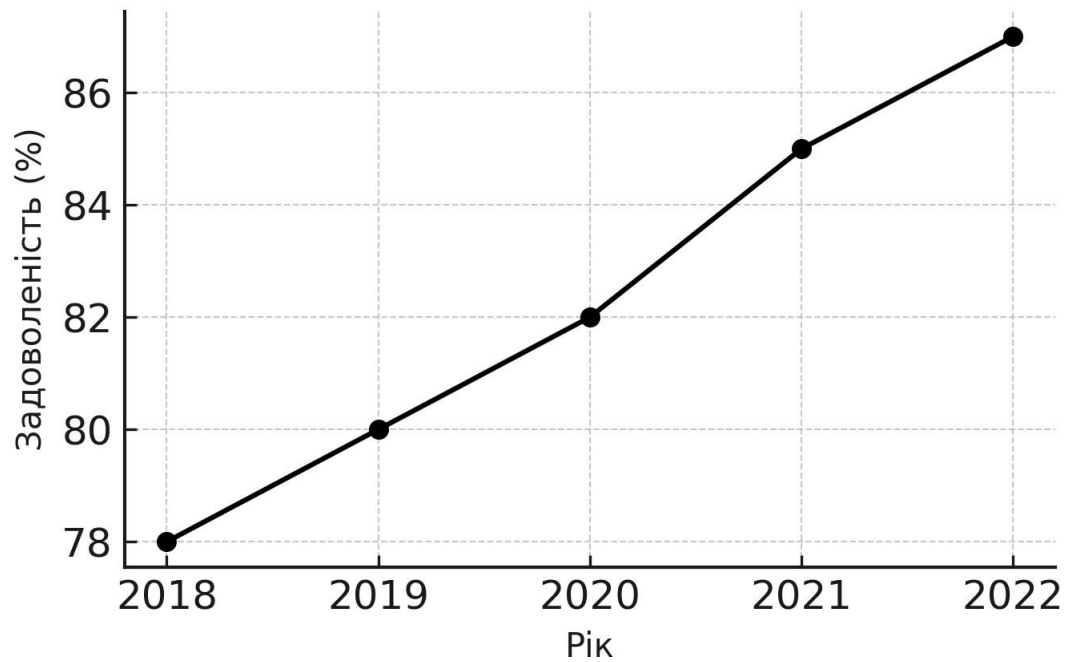


Рисунок 2.3 Графік рівня задоволеності працівників у PepsiCo (2018-2022)

Графік створено на основі даних із звіту PepsiCo Sustainability Report (2023) [1] та досліджень Deloitte Human Capital Trends Report (2022) [3].

Цей злагоджений механізм- це люди, навіть незважаючи на автоматизацію та цифровізацію процесів, все одна цим керують робітники, для аналізу та більш коректної роботи. Саме тому дуже важливо приділити час для аналізу, створення нових стратегій з удосконалення зв'язку всередині організації, особливо міжнародної, утриманню талантів та задоволення співробітників, бо саме вони і створюють роботу цього бізнесу.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ PEPsiCo ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В НОВОМУ БІЗНЕСІ

3.1 Методи та інструменти кадрового менеджменту PepsiCo, які можна адаптувати для нового бізнесу

Уявімо, що ми хочемо відкрити свій бізнес зараз в Україні з філіалом у Польщі, у схожій сфері, з компанією PepsiCo, наприклад з виробництва енергетичних напоїв та стати головним конкурентом для фірми PepsiCo з її енергетичним напоєм *Rockstar* з точки зору впровадження політики кадрового менеджменту базуючись на її досвіді та враховуючи наш SWOT-аналіз, тобто не просто перейняти досвід, але й врахувати загрози та слабкі сторони та адаптувати найкращий варіант для нашої фірми. По-перше, розглядаючи можливість відкриття власного бізнесу з виробництва енергетичних напоїв в Україні з філіалом у Польщі, варто зосередитися на впровадженні ефективної кадрової політики. Успішний кадровий менеджмент є однією з основних переваг компанії PepsiCo, зокрема у її сегменті енергетичних напоїв *Rockstar*. Проте, щоб не лише перейняти найкращі практики, але й створити унікальну конкурентну перевагу, потрібно враховувати особливості ринку та результати нашого SWOT-аналізу.

Початковим кроком у впровадженні ефективної системи кадрового менеджменту є створення централізованої структури HR-управління. У випадку нашої компанії, доцільно організувати центральний HR-хаб у Польщі, оскільки ця країна є однією з провідних у Центрально-Східній Європі за рівнем розвитку кадрових послуг. Як зазначає Г. Мінцберг, «централізована координація процесів дозволяє значно знизити витрати часу та забезпечити прозорість у прийнятті рішень» [1, с. 72]. Цей хаб забезпечуватиме стратегічне управління персоналом, автоматизацію HR-процесів, а також глобальну координацію між офісами. Український філіал, у свою чергу, зосередиться на локалізованих аспектах

кадрового менеджменту, враховуючи особливості місцевого ринку праці, законодавства та культури. Для забезпечення ефективного підбору персоналу буде корисно адаптувати підхід PepsiCo до рекрутингу, використовуючи цифрові платформи, такі як Workday або BambooHR. Ці платформи дозволяють автоматизувати процес підбору кадрів, аналізувати ринок праці та формувати базу даних перспективних кандидатів, що значно полегшить та прискорить цей процес. Проте, з урахуванням нашого SWOT-аналізу, ми також зобов'язані уникати ризиків, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих працівників. Для цього доцільно налагодити співпрацю з провідними університетами України та Польщі, організовуючи програми стажувань, конкурси інноваційних проектів та освітні ініціативи, щоб бути попереду конкурентів. Однією з ключових особливостей кадрового менеджменту PepsiCo є система адаптації нових працівників через програму "buddy-супроводу". Цей підхід сприяє швидкому зануренню співробітників у корпоративну культуру, а також зменшує стрес під час адаптації. Як підкреслює М. Армстронг, «програми наставництва забезпечують ефективний перехід співробітників на нові ролі, одночасно сприяючи їх професійному розвитку» [2, с. 88]. Можна впровадити аналогічну програму, проте вдосконалити її, доповнивши інтерактивними платформами для моніторингу прогресу адаптації та отримання зворотного зв'язку від працівників.

Розвиток талантів є ще однією сильною стороною кадрової політики PepsiCo, яку треба адаптувати для нашого бізнесу. Створення програм розвитку лідерських якостей, таких як тренінги з управління змінами, переговорів або кризового менеджменту, дозволить нашій компанії формувати команду висококваліфікованих фахівців. З урахуванням SWOT-аналізу, також доцільно звернути увагу на те, що варто уникнути ризиків втрати кадрів після завершення навчання, тому слід впровадити системи мотивації, які передбачають не лише фінансові стимули, але й можливості кар'єрного зростання та участь у стратегічних рішеннях компанії.

Ще одним з визначальних аспектів успіху PepsiCo є інклюзивна [19]. Для нашої компанії важливо створити робоче середовище, яке сприятиме взаємоповазі, рівним можливостям і підтримці різноманітності. Проте, щоб вдосконалити цю модель, можна впровадити ініціативи, спрямовані на підтримку ментального здоров'я, такі як доступ до психологічних консультацій або організація командних занять для зниження рівня стресу.

Цифровізація HR-процесів, активно використовувана PepsiCo, має стати невід'ємною частиною нашої кадрової політики. Впровадження автоматизованих систем управління, таких як SuccessFactors, дозволить мінімізувати витрати часу на рутинні завдання та забезпечити прозорість процесів [11, 18]. Звертаючи увагу на можливі загрози, пов'язані з недостатнім рівнем цифрової грамотності працівників, слід додати до наших програм навчання з основ роботи з такими системами. Та також ввести більшу кількість тренінгів з кібер безпеки, залучивши команду Talent Managment.

Ще одним важливим аспектом є підтримка молодих талантів. Важливо не лише впровадити програми стажувань, подібні до тих, що пропонує PepsiCo, але й створити конкурси на найкращі ідеї у сфері енергетичних напоїв [9]. Це сприятиме залученню креативних і мотивованих працівників, які готові реалізувати інноваційні проекти, та допоможе у різних сферах роботи підприємства, наприклад у маркетингу.

Враховуючи SWOT-аналіз, можна створити унікальний підхід до кадрового менеджменту, який не лише інтегрує найкращі практики PepsiCo, але й враховує наші сильні та слабкі сторони, загрози та можливості. Це допоможе нам закріпити позиції на ринку, зменшити ризики та забезпечити довгостроковий успіх нашої компанії у конкурентній боротьбі з такими гігантами, як PepsiCo.

Враховуючи інформацію вище, для відкриття компанії з виробництва енергетичних напоїв в Україні з філіалом Польщі необхідно розробити і впровадити адаптовану кадрову стратегію, яка базуватиметься на досвіді PepsiCo.

Нижче детально описано основні статті витрат, їх призначення та очікуваний результат для ефективного управління персоналом у новій компанії.

1. Рекрутинг і наймання

Ця стаття витрат включає розробку оголошень про вакансії, їх розміщення на різних платформах, використання послуг рекрутингових агентств, а також проведення співбесід. Ефективний рекрутинг дозволить знайти кваліфікованих працівників, які відповідають стратегічним потребам компанії [23].

Сума витрат: \$15,000.

Очікувані витрати на впровадження адаптованої кадрової стратегії базуються на аналізі реальних умов українського ринку праці та типових витрат на рекрутинг і навчання персоналу. Наприклад, вартість розміщення вакансій на спеціалізованих платформах, таких як LinkedIn, Work.ua або Glassdoor, залежить від кількості вакансій і типу платформи. Для розрахунків була врахована середня вартість публікації вакансії:

- LinkedIn — приблизно \$500 на вакансію;
- Glassdoor — \$300;
- Work.ua — \$150.

У середньому для запуску потрібно 10–15 вакансій, що дає приблизно \$7,000 на онлайн-публікації.

Також, рекрутингові агентства беруть комісію, що становить 10–20% річної заробітної плати кандидата. Зважаючи на те, що для критичних посад (керівництво, ключові спеціалісти) буде використано послуги агентств, припускаючи витрати в розмірі \$6,000. В додаток до цього, важливо врахувати оплату роботи внутрішнього HR-відділу, проведення тестувань, оренду приміщень для співбесід (якщо потрібна офлайн-присутність) та інші організаційні моменти. Це становить приблизно \$2,000. Згідно з інформацією, наданою на сайті Work.ua, вартість базового розміщення вакансії становить від 990 грн на місяць для пакету «Лайт», який

включає 1–3 вакансії та базове розміщення. Для більш масштабних потреб існують пакети «Смарт» та «Преміум», вартість яких починається від 2 890 грн та 74 900 грн на місяць відповідно, залежно від кількості вакансій та додаткових послуг [1].

Щодо послуг рекрутингових агентств, комісія за підбір персоналу зазвичай становить від 12% до 15% річного окладу працівника. Наприклад, рекрутингова агенція Luger, яка має понад 15-річний досвід на українському ринку, пропонує послуги з пошуку та підбору персоналу досвідченими рекрутерами [2]. Якщо середній річний оклад спеціаліста становить \$10 000, то витрати на найм одного працівника через таке агентство можуть складати від \$1 200 до \$1 500.

Таким чином, для залучення 10 працівників витрати на послуги рекрутингового агентства можуть становити від \$12 000 до \$15 000, залежно від конкретних умов співпраці та рівня вакансії

2. Онбоардинг і навчання

Витрати на онбординг охоплюють створення програм ознайомлення нових співробітників із цінностями, процесами та завданнями компанії. Додатково, програми навчання, такі як тренінги з техніки безпеки та розвитку професійних навичок, допоможуть швидко інтегрувати нових працівників у команду та підвищити їх продуктивність [9].

Сума витрат: \$13,000.

Очікувані витрати на впровадження адаптованої кадрової стратегії базуються на аналізі реальних умов українського ринку праці та типових витрат на рекрутинг і навчання персоналу. Згідно з інформацією, розміщеною на платформах Work.ua та Rabota.ua, середня вартість публікації одного оголошення про вакансію становить приблизно 1,500 грн (близько \$40), залежно від рівня вакансії та тривалості її розміщення. Для залучення ключових співробітників часто використовуються послуги рекрутингових агентств, комісія яких складає 12–15% від річного окладу працівника. Якщо середній річний оклад спеціаліста становить \$10,000, то витрати на найм 10 працівників можуть досягати близько \$15,000.

Витрати на онбординг включають створення програм ознайомлення нових співробітників із цінностями, процесами та завданнями компанії. Додатково, програми навчання, такі як тренінги з техніки безпеки та розвитку професійних навичок, сприяють швидкій інтеграції нових працівників у команду та підвищенню їх продуктивності. Згідно з даними, опублікованими на платформі Prometheus, середня вартість базових навчальних програм у сфері професійного розвитку в Україні становить приблизно \$500 на одного працівника. Таким чином, навчання 20 співробітників обійдеться в \$10,000. Крім того, розробка програм ознайомлення працівників із корпоративною культурою, ключовими процесами та завданнями компанії потребує додаткових витрат на створення навчальних матеріалів, що оцінюється приблизно в \$3,000.

3. Інфраструктура для HR-систем

Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно впровадити сучасні HR-системи, такі як SuccessFactors або Workday [18]. Витрати включають закупівлю програмного забезпечення, його налаштування та навчання співробітників користуванню цими системами. Це дозволить автоматизувати процеси, відстежувати продуктивність і знижувати адміністративне навантаження.

Сума витрат: \$17,000.

Для забезпечення ефективного управління персоналом у новій компанії пропонується впровадити сучасні HR-системи, такі як SAP SuccessFactors або Workday. Ці платформи надають компаніям можливість автоматизувати ключові процеси управління персоналом, такі як облік робочого часу, оцінка ефективності працівників, навчання та розвиток персоналу. Вони також дозволяють значно знизити адміністративне навантаження на HR-відділ, забезпечуючи прозорість і точність у процесах.

За інформацією офіційного сайту SAP, базова ліцензія для SuccessFactors залежить від розміру компанії та функціональних модулів, які вона обирає. Для середньої компанії вартість ліцензії починається від \$10,000 на рік. Додатково

налаштування системи, яке включає адаптацію платформи до потреб бізнесу та інтеграцію з іншими програмами компанії, оцінюється в \$5,000. Навчання ключових співробітників, які працюватимуть із системою, зокрема HR-спеціалістів, вимагає ще близько \$2,000.

Загальна сума витрат на впровадження таких HR-рішень становить \$17,000. Ці витрати є виправданими, оскільки автоматизація процесів управління персоналом дозволяє компаніям підвищувати ефективність роботи, зменшувати кількість помилок і краще керувати розвитком співробітників.

4. Мотиваційні програми

Для утримання працівників і підвищення їхньої залученості важливо впровадити мотиваційні програми [22]. До них належать бонуси за виконання KPI, програми визнання досягнень, а також нематеріальні стимули, такі як дні здоров'я чи корпоративні заходи.

Сума витрат: \$12,000.

У середньому, витрати на бонуси та матеріальні стимули для компанії з 40 працівників складають близько \$8,000. Організація нематеріальних програм, таких як корпоративні заходи, потребує додатково \$4,000, що включає оренду приміщень, послуги ведучих та організацію активностей.

Загальна сума витрат на мотиваційні програми становить \$12,000. Ці інвестиції дозволяють підвищити залученість працівників, знизити плинність кадрів та формувати сприятливу корпоративну культуру, що позитивно впливає на продуктивність компанії.

5. Розвиток талантів і лідерства

Цей напрям охоплює створення індивідуальних планів розвитку для працівників, організацію тренінгів із лідерства та управління, а також формування кадрового резерву для ключових позицій. Інвестиції в розвиток талантів забезпечать стійкість компанії до викликів ринку [15].

Сума витрат: \$12,000.

Витрати на розвиток талантів і лідерства є важливими інвестиціями для компанії, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність управління та підвищення продуктивності співробітників. Одним із ключових напрямків є організація тренінгів для керівників середньої ланки, які сприяють розвитку управлінських навичок і лідерських якостей. Наприклад, бізнес-школа Golden Staff пропонує програми для керівників, спрямовані на вдосконалення управлінських компетенцій і розвиток лідерських навичок. Згідно з даними цієї школи, вартість таких тренінгів для одного учасника може коливатись від \$500 до \$1,000 в залежності від тривалості та змісту програми [1].

Додатково, створення індивідуальних планів розвитку для співробітників є важливим кроком для забезпечення їхнього професійного зростання. В цьому процесі активно використовуються HR-консультанти, які допомагають розробити плани, що відповідають конкретним потребам кожного працівника. Компанія SHL Ukraine надає інструменти для складання таких індивідуальних планів розвитку, що включають практичні рекомендації щодо кар'єрного росту [2].

Також важливим елементом є формування кадрового резерву через внутрішні семінари та коучинг. Це дозволяє підготувати співробітників до зайняття більш високих посад і забезпечує безперервність управління в компанії. Компанія "Живе діло" пропонує корпоративні тренінги, які сприяють розвитку лідерських та управлінських компетенцій співробітників і допомагають створити ефективну систему кадрового резерву [3].

Загалом, витрати на організацію тренінгів для 10 керівників, створення індивідуальних планів розвитку для 15-20 співробітників та проведення внутрішніх семінарів і коучингу складають приблизно \$12,000. Це є виправданими інвестиціями, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників, їхньому професійному розвитку та зміцненню конкурентоспроможності компанії.

6. Додаткові витрати

Ця категорія охоплює витрати на юридичну підтримку кадрових процесів, адаптацію стратегії до локальних умов, переклади документів та інші операційні потреби.

Сума витрат: \$8,000.

Таблиця 3.2 – Основні статті витрат на впровадження кадрової стратегії

Стаття витрат	Сума (\$)
Рекрутинг і наймання	15000
Онбординг і навчання	13000
Інфраструктура для HR-систем	17000
Мотиваційні програми	12000
Розвиток талантів і лідерства	12000
Додаткові витрати	8000

Юридична підтримка включає розробку трудових договорів, консультації щодо дотримання законодавства України та Польщі, а також аудит кадрової документації. За даними юридичної компанії «Юдей», комплексне юридичне обслуговування для малого та середнього бізнесу в Україні складає приблизно 8 000 грн на місяць (близько \$200). Це включає розробку трудових договорів, консультації щодо дотримання законодавства та перевірку кадрової документації. Для більш комплексних послуг, таких як податкові консультації та допомога в реєстрації компаній, вартість може варіюватися залежно від обсягу роботи.

Переклад внутрішніх документів, таких як корпоративні політики та інструкції, на українську та польську мови потребує додаткових витрат.

Враховуючи середню вартість перекладу в Україні (приблизно 100 грн за сторінку), ця стаття витрат оцінюється в \$2,000 для обсягу до 300 сторінок.

Інші операційні витрати, такі як закупівля офісного обладнання для HR-відділу чи організація консультацій із зовнішніми експертами для адаптації стратегії, складуть ще \$1,000. Загальна сума витрат на цю категорію — \$8,000. Загальна сума витрат становить \$77,000. Ця інвестиція дозволяє створити систему управління персоналом, яка відповідає сучасним стандартам і сприяє досягненню бізнес-цілей.

Впровадження інноваційних підходів до управління персоналом забезпечить конкурентоспроможність нової компанії на ринку енергетичних напоїв.

3.2. Потенційний вплив впровадження підходів кадрового менеджменту компанії PepsiCo на українські підприємства

Сучасні тенденції управління персоналом демонструють, що успіх компанії дедалі більше залежить не тільки від її продукту чи послуг, які вона надає на ринку, але й від того, як вона керує людським капіталом. Компанія PepsiCo є яскравим прикладом організації, яка змогла гармонійно поєднати інноваційні технології HR, глобальні стратегії та локальні підходи. Вивчення досвіду цієї корпорації відкриває широкі перспективи для адаптації її практик в українських реаліях, враховуючи специфіку нашого ринку праці [5, 19].

Кадровий менеджмент у PepsiCo характеризується високою інтеграцією сучасних технологій та індивідуальним підходом до кожного співробітника. Центральний елемент HR-структури компанії — глобальний хаб у Кракові, Польща, який забезпечує як стратегічне планування, так і підтримку для локальних ринків. Завдяки цьому компанія ефективно координує свою діяльність у різних країнах, одночасно адаптуючи глобальні стандарти до місцевих умов [33, 34]. Українські компанії, які прагнуть вийти на міжнародний рівень або посилити свою

конкурентоспроможність, можуть скористатися цим досвідом, впроваджуючи подібні централізовані моделі управління [24, 32].

Однією з ключових практик, яку варто перейняти, є інвестування в розвиток співробітників. PepsiCo активно використовує програми навчання та розвитку, які спрямовані на максимальне розкриття потенціалу працівників. Такі ініціативи, як регулярне планування кар'єрних цілей та система менторства "buddy", дозволяють не лише підвищити залученість працівників, але й створюють умови для їхнього професійного зростання. Для українських компаній, які стикаються з високою плинністю кадрів, впровадження подібних програм може стати ефективним рішенням для утримання талантів [9, 13].

Ще одним важливим аспектом є використання цифрових HR-рішень. PepsiCo застосовує автоматизовані системи, такі як SuccessFactors та Workday, які спрощують управління персоналом, від процесу рекрутингу до оцінки продуктивності працівників. Для українських підприємств це означає можливість оптимізації ресурсів, зменшення адміністративного навантаження на HR-відділи та підвищення ефективності процесів [17, 18].

Особливої уваги заслуговує підхід PepsiCo до формування інклюзивної корпоративної культури. Програми "Diversity&Inclusion", які активно впроваджуються компанією, спрямовані на створення робочого середовища, де кожен співробітник відчуває себе цінним [19, 21]. Українським компаніям, які часто зіштовхуються з викликами у залученні талановитих працівників, впровадження таких ініціатив допоможе створити сприятливу атмосферу для розвитку співробітників різного віку, досвіду чи культурного походження.

Українські компанії, які адаптують підходи PepsiCo, можуть отримати значні переваги. Серед них:

1. Підвищення лояльності працівників — впровадження програм розвитку талантів та інклюзивності є надзвичайно ефективним інструментом для формування довіри працівників до роботодавця. Коли співробітники бачать, що

компанія інвестує в їхній професійний розвиток, вони почуваються цінними й важливими для організації. Наприклад, тренінги з лідерства чи розвитку м'яких навичок не лише покращують професійний рівень, але й зміцнюють відчуття причетності до успіху компанії [9, 16]. Особливо важливою є інклюзивність, яка створює середовище, де кожен працівник, незалежно від віку, статі чи культурного походження, відчуває себе рівноправним членом команди. Це сприяє формуванню позитивного іміджу компанії всередині організації та за її межами [19, 21].

2. Оптимізація витрат — використання цифрових HR-рішень дозволяє зменшити витрати на адміністрування кадрових процесів, одночасно підвищуючи їхню точність. Цифровізація HR-процесів дозволяє значно скоротити витрати на адміністративну роботу, яка раніше вимагала багато ресурсів [17, 18]. Наприклад, впровадження автоматизованих систем обліку персоналу, таких як Workday чи SuccessFactors, дає змогу зменшити навантаження на HR-відділи. Це звільняє час фахівців для вирішення більш стратегічних завдань. Крім того, автоматизація дозволяє уникнути людських помилок, що може зменшити фінансові втрати через помилки в обліку робочого часу чи розрахунку заробітної плати. Таким чином, технологічні рішення не лише оптимізують витрати, але й роблять кадрові процеси більш прозорими та точними.

3. Зміцнення бренду роботодавця — компанії, які демонструють турботу про співробітників, стають привабливішими для талановитих кандидатів, що важливо в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів. Бренд роботодавця є важливим фактором для залучення кваліфікованих кадрів, особливо в умовах високої конкуренції на ринку праці. Компанії, які демонструють турботу про своїх співробітників, швидко здобувають репутацію привабливого місця роботи [10, 22]. Наприклад, забезпечення комфортних умов праці, прозорі процеси управління та гнучкий графік роботи стають ключовими аргументами для кандидатів. Також, підтримка співробітників у складних життєвих обставинах, наприклад, через програми ментального здоров'я, формує образ компанії як соціально

відповідальної. Це не лише підвищує лояльність уже наявних працівників, але й допомагає залучати нові таланти, які цінують людський підхід роботодавця.

4. Зменшення плинності кадрів — програми навчання, кар'єрного розвитку та індивідуального підходу до працівників дозволяють утримувати ключових фахівців. Висока плинність кадрів є серйозним викликом для багатьох компаній, адже заміна працівника може коштувати організації від кількох місячних зарплат до річної компенсації. Програми навчання та кар'єрного розвитку дозволяють працівникам бачити перспективи в межах компанії, що зменшує їхню мотивацію шукати альтернативи [5, 8]. Наприклад, регулярні зустрічі з менеджерами для обговорення кар'єрних цілей чи можливість участі в проектах за межами основних обов'язків сприяють професійному зростанню. Крім того, індивідуальний підхід до працівників — врахування їхніх потреб, прагнень і навіть життєвих обставин — створює відчуття підтримки та цінності. У результаті працівники не лише залишаються в компанії, але й стають її амбасадорами, що позитивно впливає на загальний клімат в організації [15, 21].

Разом із перевагами існують і певні виклики, які потрібно враховувати. Наприклад, впровадження інноваційних технологій потребує значних інвестицій, що може стати проблемою для малих і середніх підприємств. Крім того, українські компанії можуть стикатися з опором змін з боку працівників, які звикли до традиційних підходів [17, 24]. Для подолання цих труднощів необхідно проводити роз'яснювальну роботу, забезпечувати навчання персоналу та поступово інтегрувати нові методи в корпоративну культуру.

Враховуючи поточну ситуацію на ринку праці в Україні, адаптація підходів PersiCo може стати важливим кроком до підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Наприклад, у промислових регіонах, де рівень плинності кадрів залишається високим, впровадження програм навчання та розвитку може сприяти стабілізації кадрового складу [29, 30]. У сфері ІТ чи креативних індустрій, де попит на таланти є надзвичайно високим, інклюзивна корпоративна культура стане додатковим аргументом для залучення найкращих спеціалістів [21, 24, 26].

Підходи до кадрового менеджменту, які реалізує PepsiCo, мають великий потенціал для адаптації на українських підприємствах. Вони демонструють, як можна поєднувати глобальні стандарти з місцевими особливостями, створюючи ефективні системи управління персоналом [25, 28]. Хоча процес інтеграції потребує часу та ресурсів, у довгостроковій перспективі ці зусилля виправдовуються за рахунок підвищення продуктивності, залученості працівників та загальної конкурентоспроможності компанії [27]. Для українських підприємств, які прагнуть відповідати викликам сучасності, досвід PepsiCo може стати не лише джерелом натхнення, а й практичним інструментом для трансформації їхнього HR-менеджменту [27, 31].

ВИСНОВКИ

Кадровий менеджмент є однією з ключових складових успішного управління сучасною організацією. Він охоплює не лише процеси залучення, навчання та розвитку працівників, а й створення сприятливих умов для їхнього професійного та особистісного зростання. В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується динамічністю, конкуренцією за таланти та впровадженням новітніх технологій, стратегічний підхід до управління персоналом стає критично важливим для досягнення організаційних цілей.

У першому розділі роботи було детально розглянуто сутність кадрового менеджменту, його завдання, функції та еволюцію. Особливу увагу приділено аналізу принципів і інструментів управління людськими ресурсами, які формують основу для розробки ефективної кадрової політики. Дослідження підтвердило, що впровадження системного підходу до кадрового менеджменту сприяє забезпеченню гармонійного розвитку компанії, підвищенню залученості працівників та ефективності роботи.

Результати другого розділу дипломної роботи показали, що стратегічний кадровий менеджмент є не лише інструментом забезпечення операційних потреб організації, але й важливим фактором її конкурентоспроможності. На прикладі компанії PepsiCo було продемонстровано, що інтеграція інноваційних HR-технологій, таких як Workday і My PepsiCo, створення інклюзивного середовища та розвиток програм лідерства допомагають організації залишатися лідером у своїй галузі. Окремо слід відзначити увагу компанії до автоматизації HR-процесів, що забезпечує прозорість і ефективність управління персоналом.

У третьому розділі дипломної роботи було розроблено рекомендації щодо використання підходів кадрового менеджменту PepsiCo для вдосконалення HR-стратегії українських підприємств. Запропоновані рішення базуються на аналізі кращих практик PepsiCo та враховують специфіку локального ринку праці. Серед них впровадження програм гейміфікації для адаптації нових працівників, використання автоматизованих систем рекрутингу на базі штучного інтелекту, а

також розширення програм міжнародного обміну досвідом. Ці заходи спрямовані на підвищення залученості персоналу, зниження плинності кадрів та створення стійкої конкурентної переваги для підприємств України.

Зокрема, виконання дослідження дозволило глибше зрозуміти значення кадрового менеджменту як основного чинника розвитку бізнесу. Аналіз досвіду компанії PepsiCo та розроблені рекомендації підтвердили, що використання інноваційних HR-інструментів, адаптованих до реалій локального та міжнародного ринків, дозволяє забезпечити стійкість, розвиток і конкурентоспроможність компанії. Впровадження таких підходів є особливо актуальним для українського бізнесу, який функціонує в умовах складної економічної ситуації, високої плинності кадрів і дефіциту кваліфікованих працівників.

Значна увага була приділена розрахункам витрат на впровадження сучасної кадрової стратегії для умов українського ринку. Розраховані інвестиції у розмірі \$77,000 охоплюють ключові напрями HR-менеджменту, включаючи рекрутинг, онбординг, впровадження HR-систем, розвиток талантів, мотиваційні програми та юридичну підтримку. Ці витрати є реалістичними для середніх українських підприємств і спрямовані на створення ефективної системи управління персоналом, яка враховує локальні виклики та потреби.

Отримані результати та рекомендації мають значний потенціал для адаптації на українських підприємствах. Використання сучасних підходів до кадрового менеджменту дозволить бізнесу не лише підвищити ефективність управління персоналом, але й створити сприятливе робоче середовище, яке сприяє утриманню талантів і формуванню сильної корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker, P. The Practice of Management. Harper Business, 1954.
2. Armstrong, M. Human Resource Management Practice. Kogan Page, 2014.
- 5
- 60 с. 3. Herzberg, F. The Motivation to Work. John Wiley & Sons, 1959. 160 с.
4. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. Routledge, 1995.
- 20 с. 5. Deloitte Insights. Human Capital Trends. Deloitte University Press, 2019.
6. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2020. 80 с.
- 12 с. 7. Plane, J.-M. Gestion des ressources humaines: Théorie et pratique. Paris: Éditions Dunod, 2000. 320 с.
8. Gosselin, A. La gestion stratégique des ressources humaines: Défis et perspectives. Montréal: Éditions XYZ, 2003. 320 с.
9. Talent Development. PepsiCo Leadership Programs. 2021.
10. Human Resource Strategies. Employee Retention at PepsiCo. 2022.
11. Forbes. How PepsiCo Transforms HR with Technology. 2021.
12. Deloitte. Employee Well-being and Productivity Trends. 2022.
13. PepsiCo. Sustainability Report. 2023.
14. Ulrich, D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, 1997. 240 с.
15. Kahn, W. Engagement and Motivation in FMCG Companies. Business Journal, 2017. 45 с.
16. Axonify. Corporate Training Trends. Axonify Research, 2021. 88 с.
17. Workday Research. The Future of HR Technologies. 2020. 112 с.
18. Workday Research. The Impact of HR Automation on Workforce Productivity. Workday, 2021. 100 с.
19. PepsiCo. Diversity & Inclusion Progress Report. PepsiCo Inc., 2023. 80 с.

20. Axonify. Employee Engagement Trends: Insights for 2023. Axonify Research, 2022. 75 с.
21. McKinsey & Company. The Case for Inclusion: Why Diversity Matters. 2021. 90 с.
22. Deloitte Insights. Corporate Well-being Programs and Their ROI. Deloitte University Press, 2022. 115 с.
23. Talent Acquisition Excellence. PepsiCo's Recruitment Innovations. 2023.
24. Gartner HR Insights. Future of Work: HR Trends for Multinational Companies. 2021. 95 с.
25. PepsiCo. Annual Sustainability Report. 2023.
26. Forbes. Digital Transformation in HR: Lessons from PepsiCo. 2022.
27. Ulrich, D. Human Resource Champions. Harvard Business School Press, 1997. 240 с.
28. PepsiCo. MyPepsiCo Portal. URL: <https://secure.mypepsico.com/associatesso/login> (дата звернення: 01.12.2024).
29. PepsiCo Careers. Job Openings in Kraków. URL: <https://www.pepsicojobs.com>.
30. beBee. Senior Sales Performance Specialist with English and Romanian. URL: <https://pl.bebee.com>.
31. PepsiCo Stories. Life at PepsiCo. URL: <https://stories.pepsicojobs.com> (дата звернення: 01.12.2024).
32. PepsiCo. Global Office Locations. URL: <https://www.pepsicojobs.com/our-locations> (дата звернення: 01.12.2024).
33. Craft.co. PepsiCo Locations. URL: <https://craft.co/pepsico/locations>.
34. PepsiCo Stories. Inside Global Business Services. URL: <https://stories.pepsicojobs.com> (дата звернення: 01.12.2024).
35. Заславська Т. В. Сучасні тенденції управління персоналом: теорія і практика. Економічний простір. 2021. № 5. с. 56–64.
36. Колот А. М. Управління персоналом: теоретичні засади. Київ: КНЕУ, 2020. с. 88–90.

37. Work.ua. Вартість розміщення вакансій: офіційний сайт. URL: <https://www.work.ua/services/plans/>.
38. Luger. Послуги рекрутингової агенції: офіційний сайт. URL: <https://luger.ua/ua/recruitment>.
39. Rabota.ua. Розміщення вакансій. URL: <https://rabota.ua/employer/prices>.
40. Prometheus. Онбординг та адаптація. URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/hr-onboarding/>.
41. SAP SuccessFactors. Офіційний сайт. URL: <https://www.sap.com/products/human-resources-hcm/successfactors.html>.
42. Deloitte Insights. Розвиток цифрових технологій у HR. 2023.
43. Workday. Програмне забезпечення для управління персоналом. URL: <https://www.workday.com>.
44. Скільки коштує організувати корпоратив? Агентство Prime Event. URL: <https://prime-event.com.ua/ua/blog/skolko-stoit-organizovat-korporativ/>.
45. Нематеріальна мотивація персоналу для підвищення ефективності. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-nematerialna-motivacziya-pidvishhuye-efektivnist-pracivnikiv>.
46. Golden Staff. Програма «Управління для керівників». URL: https://www.education.ua/trainings/85143/?utm_source=chatgpt.com.
47. SHL Ukraine. Індивідуальні плани розвитку співробітників.
48. Живе діло. Корпоративні тренінги для розвитку лідерських компетенцій. URL: <https://zhyvoedelo.com/ua/learning/training-for-leaders>.
49. Юридичні послуги для бізнесу — компанія «Юдей». URL: <https://yudey.com.ua/reiestratsiia-biznesu/reiestratsiia-firm-ta-pp/reiestratsiia-tov> (дата доступу: 04.12.2024).
50. Deloitte (2018). Глобальні тенденції у сфері управління персоналом — 2018. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2018.html>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика інноваційних технологій у сфері адаптації персоналу

Назва технології	Мета технології	Призначення технології	Обмеження використання
Наставництво	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Передача професійних знань і навичок від досвідченого працівника до новачка	Вимагає додаткових ресурсів і не завжди сприяє ініціативності
Job Shadowing	Отримання новачком практичного досвіду шляхом спостереження за досвідченим працівником	Навчання через реальні приклади і робочі ситуації	Недостатній контроль за результатами навчання
Budding	Досягнення ефективних результатів новачка завдяки підтримці досвідченого спеціаліста	Допомога у виконанні завдань через об'єктивний зворотний зв'язок	Система вимагає постійного контролю
Welcome -тренінг	Ознайомлення новачка з компанією, її історією та процесами	Підвищення лояльності працівників до організації	Потребує значних часових ресурсів

ДОДАТОК Б

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз кадрових стратегій компаній FMCG-сфери

Компанія	Підхід до управління персоналом	Основні стратегії
Procter & Gamble	Внутрішнє просування, програми менторства	Розвиток лідерських якостей, постійне навчання
Unilever	Гнучкий підхід, розвиток талантів	Програми для кар'єрного росту, система «Lead & Grow»
Coca-Cola	Інклюзивність, підтримка різноманітності	Програми мотивації, забезпечення благополуччя
Nestlé	Інноваційні технології управління	Оцінка результативності, професійний розвиток