

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ
КОМПАНІЯХ**

Завідувачка кафедри,
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,
канд. екон. наук, доц...

Тетяна ШУБА

Здобувач, гр. ЕЯ-41

Ганна СМУРИГІНА

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність D 3 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Болотна О.В.
підпис прізвище, ініціали

«__» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

_____ Смуригіна Ганна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Особливості управління персоналом у міжнародних компаніях.

Керівник роботи: Шуба Тетяна Петрівна, к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва ХНУ імені В.Н. Каразіна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «28» квітня 2025 року № 2101-5/993

2. Строк подання студентом роботи «02» червня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі, охарактеризувати вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу, визначити основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях, надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних

діяльності ТОВ «Компанія Сега Строй», провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега Строй», надати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега Строй».

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ
2	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СЕГА СТРОЙ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
3	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

5. Дата видачі завдання «31» березня 2025 року

Студент

підпис

Смуригіна Г.О.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Шуба Т.П.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 57 сторінки, 12 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел зі 69 найменувань.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

Робота виконана за матеріалами праць зарубіжних та вітчизняних вчених в області міжнародного менеджменту, присвячені дослідженню та удосконаленню особливостей управління системою управління персоналом.

Предметом дослідження є інструменти управління персоналом, які використовує керівництво ТОВ «Компанія Сега Строй» (м. Харків, Україна).

Завданнями роботи є:

- Визначити сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі.

- Охарактеризувати вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу.

- Визначити основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях.

- Надати загальну характеристику та провести аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «Компанія Сега Строй».

- Провести аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега Строй».

- Надати рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега Строй».

Одержані результати можуть бути використані в роботі ТОВ «Компанія Сега Строй».

Рік виконання роботи 2025

Рік захисту роботи 2025

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню особливостей управління персоналом у міжнародних компаніях. У дослідженні розкрито основні принципи формування HR-стратегій у транснаціональному середовищі, а також підходи до адаптації управління персоналом в умовах культурного різноманіття.

Проаналізовано моделі підбору, мотивації, оцінки та розвитку персоналу, що застосовуються в міжнародних корпораціях. Окрему увагу приділено впливу національних культурних особливостей на стиль управління, організаційну поведінку та ефективність командної роботи.

Результати дослідження можуть стати основою для вдосконалення HR-практик у компаніях, що працюють у міжнародному контексті.

Ключові слова: управління персоналом, міжнародна компанія, HR-стратегії, культурні особливості, глобальний бізнес.

Abstract

This qualification paper focuses on the specific features of human resource management (HRM) in international companies. The research highlights key principles of HR strategy formation in a transnational environment and examines approaches to managing personnel in culturally diverse settings.

The study analyzes recruitment, motivation, performance evaluation, and employee development models applied in multinational corporations. Special attention is given to the impact of national cultural differences on management styles, organizational behavior, and team performance.

The findings can serve as a basis for improving HR practices in companies operating in an international context.

Keywords: human resource management, international company, HR strategies, cultural characteristics, global business.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ	6
1.1.Сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі	6
1.2. Вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу....	11
1.3.Основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях.....	20
Висновки до розділу I.....	26
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СЕГА СТРОЙ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	29
2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СЕГА-СТРОЙ».....	29
2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».....	37
2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».....	43
Висновки до розділу II.....	45
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	48
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Ефективне управління людьми має вирішальне значення для успіху будь-якої організації. Важливо враховувати фактори, які впливають на поведінку працівників на роботі; індивідуальні відмінності та характеристики відіграють у цьому значну роль. Організації часто припускають, що всі люди однакові і будуть поводитися раціонально перед обличчям змін.

Однак поведінка людей відрізняється через відмінності в особистих характеристиках, досвіді та середовищі, в якому вони виховувалися. Крім того, існують відмінності у здібностях, інтелекті, характері та інших факторах. Неспроможність ефективно прийняти різноманітність може негативно вплинути як на працівників, так і на клієнтів. Тому компанії повинні зосередитися на комплексних стратегіях для вирішення ширших кадрових питань і підвищення цінності різноманітних працівників. Клієнти є «частковими» працівниками сервісних організацій і відіграють значну роль у виробництві послуг. Таким чином, управління як штатними, так і «частковими» працівниками (тобто клієнтами) має важливе значення з використанням різноманітних управлінських стратегій.

Актуальність теми зумовлена необхідністю формування нових підходів до управління людськими ресурсами, які враховують глобальні тренди, цифровізацію, віддалену роботу, а також зміни у ставленні до праці молодого покоління. Вивчення практики міжнародних компаній дозволяє запозичити ефективні стратегії HR-менеджменту, а також удосконалити вітчизняні методи управління персоналом.

Таким чином, тема є надзвичайно актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки сприяє формуванню знань та навичок, необхідних для управління персоналом у глобалізованому бізнес-середовищі.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження специфіки управління персоналом у міжнародних компаніях, виявлення ключових особливостей, проблем і підходів, які використовуються в умовах

багатонаціонального середовища, а також розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності HR-менеджменту в глобальному бізнес-контексті.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено наступні завдання:

- Визначено сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі.

- Охарактеризовано вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу.

- Визначено основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях.

- Надано загальну характеристику та проведено аналіз фінансово-економічних діяльності ТОВ «Компанія Сега-Строй».

- Проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».

- Надано рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».

Управління персоналом у міжнародних компаніях є однією з найважливіших сфер сучасного менеджменту, що активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У теоретичній основі дипломної роботи використано праці авторів, які досліджують особливості управління людськими ресурсами у глобальному середовищі, враховуючи міжкультурні, правові, економічні та соціальні аспекти.

Зокрема, в працях Г. Десслера, М. Армстронга, Р. Уейнта розглядаються класичні та сучасні підходи до управління персоналом, мотивації, адаптації, лідерства та організаційної культури. Значну увагу приділено питанням кадрової політики у транснаціональних корпораціях, особливостям підбору, навчання та розвитку персоналу в умовах багатонаціонального середовища.

Вітчизняні автори, такі як О. Апатенко, Т. Курако, І. Ліпкан, розкривають сучасні тенденції розвитку міжнародного HR-менеджменту в Україні, враховуючи адаптацію західних практик до українських реалій та особливості інтеграції українських компаній у глобальну економіку.

Особлива увага приділяється науковим статтям, аналітичним звітам міжнародних консалтингових компаній (наприклад, McKinsey, Deloitte, PwC), які дають практичне бачення трансформації функції управління персоналом в умовах діджиталізації, віддаленої роботи та міжкультурної взаємодії.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з двох розділів. У першому розділі роботи досліджуються теоретичні основи управління персоналом в міжнародних компаніях. В межах цього розділу розглядаються сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі, вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу, основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях.

В другому розділі наведено загальну характеристику та аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СЕГА-СТРОЙ», проведено аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй», надано рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».

Виконання кваліфікаційного дослідження передбачало використання програмного забезпечення, яке включало різні компоненти з пакету Microsoft Office 2010, такі як Microsoft Office Word і Microsoft Office Excel.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

1.1. Сутність і значення управління персоналом у глобальному бізнес-середовищі

Виникнення менеджменту та створення організацій як результат людської свідомості було пов'язано з вірою людини в те, що її здібності обмежені порівняно з її численними потребами, а також з усвідомленням зростаючої складності речей, що її оточують. Як наслідок, людина свідомо спрямувала свої зусилля та усвідомлення на роботу над створенням адміністративних організацій, які слугують її індивідуальним та колективним цілям і бажанням.

Управління – це існуюча структура на рівні організацій або установ, і концепції, представлені до організації або організації, відрізнялися від аспекту, на якому вони зосереджувалися, оскільки організація має свідомо скоординований соціальний склад, в якому індивіди взаємодіють у певних відносно чітких межах для досягнення спільних цілей [5].

Термін «управління людськими ресурсами» значною мірою замінив термін «управління персоналом», який у 1940-х роках замінив термін «управління працею», який у 1920-х роках замінив термін «соціальне забезпечення» [8].

HRM значною мірою замінив підхід до управління людьми, заснований на людських відносинах, заснований Елтоном Мейо (1933), який базував свої переконання на результатах дослідницького проекту проведеного у 1920-х роках, відомого як дослідження Готорна. Члени цієї школи вважали, що продуктивність безпосередньо пов'язана із задоволеністю роботою, і що результати роботи людей будуть високими, якщо в них буде зацікавлений той, кого вони хто їх поважає. HRM також змістив акцент з гуманізму –

переконання таких авторів, як Лайкерт (1961) та McGregor (1960), що людські фактори є першорядними у вивченні організаційної поведінки і що до людей слід ставитися як до відповідальних та прогресивних істот [13].

Сьогодні сприйняття управління людськими ресурсами змінилося і стало однією з найважливіших управлінських функцій у сучасних організаціях. Існує багато причин для розвитку, який відбувся у поглядах відповідального керівництва сучасних організацій на управління людськими ресурсами та зростаючого інтересу до них як до спеціалізованої адміністративної функції і як до галузі менеджменту.

Управління людськими ресурсами все частіше використовується для позначення філософії, політики, процедур і практик, пов'язаних з управлінням людьми в організаціях. Управління людськими ресурсами – це та частина менеджменту, яка стосується людей на роботі та їхніх стосунків в організації. Також можна розглядати управління людськими ресурсами як особливий підхід до управління зайнятістю, який спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розгортання високо відданої та здібної робочої сили, використовуючи інтегрований набір культурних, структурних та кадрових методів [50].

HRM займається плануванням, організацією, спрямуванням і контролем найму, відбору та розміщення, введенням в посаду, навчанням і розвитком, компенсацією, інтеграцією та підтримкою людей з метою сприяння досягненню цілей організації. Також HRM розглядають як набір політик, спрямованих на максимальну організаційну інтеграцію, відданість працівників, гнучкість та якість роботи. По суті, HRM – це міждисциплінарна функція, яка відображає припущення з різних галузей, таких як менеджмент, психологія, соціологія та економіка.

Ефективний HRM намагається отримати екстраординарні результати від звичайних людей. Крім того, наймаючи потрібну людину на потрібну роботу в потрібний час, HR-менеджер також відповідає за мотивацію, задоволеність, навчання, довгостроковий розвиток та утримання працівників.

Підхід до управління персоналом у двадцять першому столітті полягає в тому, щоб ефективно і результативно використовувати знання і досвід людей для досягнення цілей організації. Імперативи сучасної теорії HRM включають такі принципи, як ефективність, результативність, продуктивність, гнучкість праці та конкурентні організаційні переваги.

Функції та роль управління людськими ресурсами загалом можна узагальнити наступним чином [44]:

- допомога вищому керівництву;
- допомога виконавчому відділу у впровадженні кадрової політики;
- підтримка вищого та виконавчого керівництва в оцінці та контролі системи управління людськими ресурсами, оцінці успішності кадрової політики та виявленні проблем, пов'язаних з окремими особами, а також визначенні їх місця та характеру.

Управління людськими ресурсами займається завданнями, пов'язаними з наймом, навчанням, визначенням заробітної плати, взаємовідносинами з працівниками та плануванням робочої сили. Ці завдання, як правило, відображаються в організаційній структурі як незалежні підрозділи в наступних рамках: Навчання і розвиток робочої сили з метою підвищення її продуктивності, щоб вона могла досягти бажаної мети підприємства за мінімально можливий час і з мінімально можливими витратами; і визначення вимог до роботи з точки зору підготовки і типу робочої сили, необхідної для того, щоб підприємство могло визначити свої програми і досягти своїх цілей і результатів своєї роботи [18].

Рекрутинг: Управління вакансіями, відстеження кандидатів, проведення співбесід та робота з менеджерами з найму для заповнення відкритих вакансій

Брендинг роботодавця: Використання соціальних мереж та інших каналів для підвищення впізнаваності бренду серед кандидатів та залучення існуючих працівників.

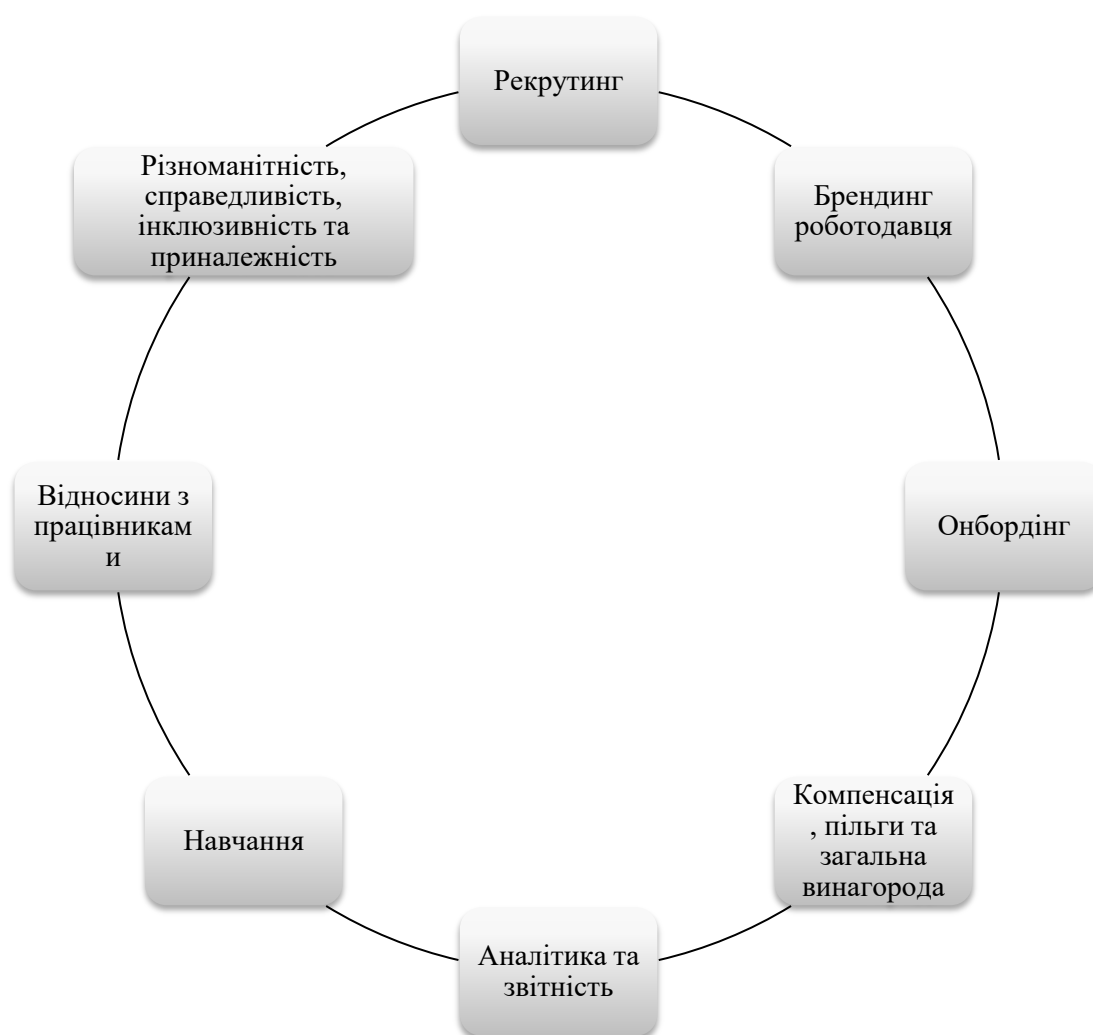


Рис. 1.1. Ролі, які виконують фахівці з управління персоналом [3,8]

Онбордінг: Створення умов, які допомагають новим працівникам адаптуватися до своєї ролі та дізнатися про людей, процеси та культуру в організації.

Компенсація, пільги та загальна винагорода: Розробка пропозицій для нових працівників та співпраця з бізнес-лідерами для створення конкурентоспроможних компенсаційних структур та програм винагород.

Аналітика та звітність: Використання платформ для аналізу кадрових даних для вимірювання ключових показників ефективності (KPI), таких як чисельність персоналу, час до найму та рівень залученості працівників.

Навчання: Розробка та реалізація програм, які підтримують розвиток навичок та просування співробітників.

Відносини з працівниками: Допомога менеджерам та працівникам у вирішенні конфліктів та вирішенні питань, що перешкоджають ефективності команди.

Різноманітність, справедливість, інклюзивність та приналежність (DEIB): Створення робочого середовища, в якому всі працівники цінують свої унікальні погляди та досвід.

Організації, які прагнуть повною мірою використовувати свої людські ресурси, маючи персонал, що відрізняється за віком, статтю, етнічною приналежністю, країною, культурою, способом життя, релігією, сексуальною орієнтацією та багатьма іншими характеристиками, повинні шукати нові способи управління своєю робочою силою. Зростаюче розмаїття робочої сили в поєднанні зі змінами у суспільстві ставить перед організаціями та їхніми працівниками такі виклики, як управління змінами, управління конфліктами, управління персоналом, що складається з кількох поколінь, управління 5R, глобалізація, досягнення балансу між роботою та особистим життям, планування спадкоємності, управління талантами та ін [23].

Для того, щоб рости і процвітати, багато компаній шукають можливості на глобальних ринках. Конкуренція та співпраця з іноземними компаніями стали важливим центром уваги для бізнесу.

Темпи глобалізації постійно зростають, зокрема, у сфері ринків товарів і послуг, інвестиційних можливостей, а також у сфері транскордонного інвестування. Компанії стикаються з конкуренцією з усіх боків. HRM не залишається осторонь цього трансформаційного хрестового походу, оскільки вона зобов'язана рухатися в ногу з мінливими вимогами процесу глобалізації.

Отже, глобалізація – це тенденція до відкриття іноземних ринків для міжнародної торгівлі та інвестицій. Через глобалізацію компанії стикаються з бізнес-викликами, які вимагають від організації створення нових можливостей. Ці інновації створили можливість для фахівців з управління персоналом відігравати провідну роль у наданні допомоги організації у вирішенні конкурентних завдань.

Таким чином, зі стрімким розширенням глобальних ринків, менеджери/фахівці з управління персоналом повинні мислити глобально і трансформувати свої підходи для задоволення місцевих потреб [19].

Вихід на міжнародні ринки та успіх у сучасному конкурентному середовищі залежить від використання різноманітних талантів і здібностей якомога ширшого спектру людських ресурсів. Це пов'язано з тим, що глобалізація та інтернаціоналізація призвели до зростання уваги до процесів та компетенцій, більшого акценту на задоволенні потреб клієнтів, підвищення рівня освіти та просвітництва працівників тощо.

1.2. Вплив національних культур і традицій на менеджмент персоналу

За останні десятиліття глобалізація принесла багато позитивних наслідків для компаній, що працюють за кордоном, включаючи вплив нових культур і систем вірувань. Однак такий міжнародний вплив також приніс певні проблеми, пов'язані з культурними відмінностями різних ринків. Експатріанти (міжнародні менеджери), керуючи міжнародними операціями та іноземними командами, стикаються з багатьма перешкодами, спричиненими відмінностями в національних культурних системах, тому важливо добре розуміти, чим культури відрізняються одна від одної і як найкраще підійти до кожної з них у правильний спосіб [38].

Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується прискоренням процесів глобалізації та розвитку нових технологій. Ці умови надають можливість компаніям, незалежно від їх розміру, розширювати свою діяльність за межі традиційних національних ринків та завойовувати певну частку на зовнішніх ринках. У свою чергу, компанії, яким вдається досягти вищезазначеного, мають змогу отримувати вищі прибутки, розвивати свої конкурентні переваги та ще більше зміцнювати свої ринкові позиції.

Окрім багатьох позитивних аспектів, які глобалізація приносить компаніям, що працюють на міжнародних ринках, вона також несе і певні

негативні моменти, особливо з точки зору культурних відмінностей. Міжнародні підприємці та менеджери стикаються з різними питаннями, проблемами та перешкодами, викликаними відмінностями в культурі, тому дуже важливо розуміти, чим культури відрізняються одна від одної і як правильно до них підходити [30].

Однак необхідно зазначити, що культура не є одновимірним поняттям, і в найпростішому вигляді можна виділити національну та організаційну культуру. Національна культура має міцніший фундамент, ніж організаційна, і глибше вкорінена в людській поведінці, оскільки вона передається з покоління в покоління і є певною мірою вродженою для кожної людини.

Першими авторами, які вивчали національну культуру через певні виміри, були Клакхон і Стродтбек (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961). Ці автори вважають, що виміри національної культури, по суті, відображають фундаментальні проблеми, з якими стикається кожне суспільство. Вони зазначають, що на кожне фундаментальне питання є три можливі відповіді, які відображають відмінності в характеристиках національних культур різних країн.

Таблиця 1.1

Виміри національної культури за Клакхоном і Стродтбеком [26]

Основне питання / виміри національної культури	Домінуюче переконання
Розуміння людської природи	Люди за своєю природою добрі. Люди за своєю природою злі. Люди за своєю природою не є ні добрими, ні злими.
Взаємовідносини з природою	Люди можуть і повинні підкорювати природу. Люди мають підкорятися природі. Люди повинні досягати гармонії з природою.
Характер людської діяльності	Люди повинні прагнути досягати конкретних цілей і звершень. Люди повинні прагнути до розвитку та самовдосконалення в інтегрованій єдності. Люди повинні зосереджуватися на житті в теперішньому моменті.
Взаємовідносини між індивідами	Індивідуалізм – перевага має власні інтереси. Колективізм – пріоритет мають малі групи, що піклуються одна про одну.

	Ієрархія – відносини між людьми базуються на домінуванні та підпорядкуванні.
Часова орієнтація	Минуле. Сучасність. Майбутнє.
Сприйняття простору	Приватний. Публічний. Змішаний.

Однією з найвідоміших моделей національної культури є модель, сформульована Герхартом Гофстеде. Вищезгаданий автор спочатку виявив, що існує чотири ключові виміри, за якими відрізняються національні культури, а згодом додав п'ятий (орієнтація в часі).

Таблиця 1.2

Виміри національної культури за Хофстеде [45]

Вимір національної культури	Зміст
Дистанція влади	<ul style="list-style-type: none"> • Низька – влада розподілена в суспільстві, і люди сприймають себе як рівні. • Висока – суспільство приймає (схвалює) нерівний розподіл влади.
Уникнення невизначеності	<ul style="list-style-type: none"> • Низьке – люди толерантні до ризику та різних/альтернативних варіантів. • Високе – люди відчувають страх і збентеження, коли опиняються в незвичних ситуаціях.
Індивідуалізм vs. Колективізм	<ul style="list-style-type: none"> • Індивідуалізм – зв'язки між людьми слабкі; очікується, що кожен дбає про власні інтереси та інтереси найближчої родини. • Колективізм – люди з народження інтегровані в згуртовані групи, які забезпечують їм довічний захист в обмін на лояльність.
Маскулінні vs. фемінні цінності	<ul style="list-style-type: none"> • Маскулінні цінності – сильна орієнтація на досягнення; нагороди та визнання є основними мотивуючими факторами поведінки. • Фемінні цінності – наголос на якості життя, сталому розвитку суспільства, балансі між приватним та професійним життям; відсутність відмінностей між чоловіками та жінками в однакових посадах.
Довгострокова vs. короткострокова орієнтація	<ul style="list-style-type: none"> • Довгострокова орієнтація – люди цінують традиції, терпіння та наполегливість для досягнення результатів, які проявляться у довготривалій перспективі. • Короткострокова орієнтація – фокус на теперішньому та найближчому майбутньому.

Широке дослідження вимірів національної культури також провели Фонс Тромпенаарс і Гемпден-Тернер (1997). У результаті дослідження, яке тривало понад 10 років і охопило понад 1500 керівників з 28 країн,

вищезгадані автори виявили, що існує сім вимірів, за якими відрізняються національні культури [60].

Таблиця 1.3

Виміри національної культури за Тромпенаарсом і Хампден-Тернером [1]

Вимір національної культури	Зміст
Універсалізм vs. партикуляризм	<i>Універсалізм</i> – існує переконання, що певні принципи та правила є найкращими і повинні застосовуватися у всіх ситуаціях чи країнах. <i>Партикуляризм</i> – наголошується на унікальності та необхідності врахування специфіки у всіх сферах життя.
Індивідуалізм vs. комунітаризм	<i>Індивідуалізм</i> – інтереси окремої людини та її сім'ї є вищими за групові інтереси. <i>Комунітаризм</i> – пріоритет надається інтересам групи.
Нейтральність vs. емоційність	<i>Нейтральність</i> – люди намагаються контролювати свої емоції та демонструвати витримку і самовладання. <i>Емоційність</i> – люди не соромляться висловлювати свої найглибші почуття.
Специфічність vs. дифузність	<i>Специфічність</i> – люди чітко розділяють особисте і професійне життя, а також ролі, які вони виконують у цих сферах, не впливаючи одна на одну. <i>Дифузність</i> – межа між приватним та суспільним життям нечітка; ролі людей у публічному та приватному житті не розділені, а індивід сприймається як єдине ціле.
Досягнення vs. приписування	<i>Досягнення</i> – цінність людини оцінюється на основі її особистих компетенцій та досягнутих результатів. <i>Приписування</i> – людей оцінюють на основі їхніх соціальних зв'язків та сімейного походження.
Орієнтація в часі	<i>Культура послідовного часу</i> – час розглядається як ресурс, який потрібно використовувати максимально ефективно; немає чіткої межі між часом, виділеним на роботу, і на інші заняття. <i>Культура синхронного часу</i> – немає чіткої межі між роботою та відпочинком; міжособистісні стосунки важливіші за жорстке дотримання графіка, протоколів тощо.
Внутрішня спрямованість vs. зовнішня спрямованість	<i>Культура внутрішньої спрямованості</i> – люди вірять, що можуть впливати на своє оточення і контролювати власну долю. <i>Культура зовнішньої спрямованості</i> – люди вважають, що не можуть впливати ні на навколишнє середовище, ні на свою власну долю.

Працюючи в мультикультурному середовищі, національна культура може бути дуже важливим фактором, який визначає успіх міжособистісного спілкування на робочому місці, а отже, і діловий успіх компанії. Наприклад, представники однієї культури можуть віддавати перевагу прямому способу спілкування, а представники іншої культури – непрямому. Такі відмінності несуть у собі високий ризик непорозуміння, двозначності, невірною

тлумачення тощо під час будь-якого виду взаємної комунікації. Так само деякі культури віддають перевагу командній роботі, тоді як інші цінують індивідуалізм. Більше того, розбіжності всередині команди або між керівництвом і підлеглими можуть мати серйозні наслідки для ефективності бізнесу, такі як: зниження продуктивності та мотивації працівників, і це лише деякі з них.

Безпрецедентний розвиток Інтернету та комунікаційних технологій уможливив швидкий та ефективний потік інформації майже з усіх куточків земної кулі, що ще більше прискорило процес глобалізації, тобто уможливило швидкий потік інформації, послуг, капіталу та людей, що, в свою чергу, призвело до створення більшої кількості міжнародних компаній. Однак розширення бізнесу за межі країни базування вимагає дещо іншого підходу до управління, оскільки міжнародний менеджмент відрізняється від внутрішнього менеджменту.



Рис. 1.2. Фактори, які відрізняють міжнародний менеджмент від менеджменту в резидентній компанії [47]

У найпростішій формі, основна відмінність між внутрішнім та міжнародним менеджментом можна розглядати в тому, що працівники

переміщуються через національні кордони для здійснення закордонних операцій для міжнародних компаній.

Щодо впливу національної культури на підбір кандидатів, то цей вплив можна проаналізувати, як національна культура впливає на цей процес через систему цінностей рекрутерів, а також через систему цінностей та уподобань претендентів на роботу. Якщо рекрутери походять з країн з колективістськими цінностями, то в такому випадку більш імовірно, що пріоритет буде надаватися особистим або орієнтованим на відносини джерелам рекрутингу, таким як рекомендації співробітників, нетворкінг на ярмарках вакансій тощо. На противагу цьому, якщо рекрутери належать до країн, де домінують індивідуалістичні цінності, в цьому випадку рекрутери обиратимуть такі джерела рекрутингу, як агентства з працевлаштування, газетні оголошення, онлайн-рекрутинг, або джерела, де особисте знайомство та особисті контакти не мають великого значення [55].

Національна культура також може впливати на процес відбору кандидатів кількома способами: через профіль ідеального кандидата, критерії відбору та методи відбору. Так, наприклад, у США, культура яких є індивідуалістичною і характеризується індивідуальною орієнтацією на досягнення, ефективність і раціональність, організації віддають перевагу кандидатам, які підтримують індивідуалістичні цінності, орієнтовані на результат, проактивні і здатні самостійно виконувати завдання. З іншого боку, якщо мова йде про колективістську культуру, то профіль ідеального претендента на роботу відрізняється – пріоритет надається претендентам, які готові працювати в команді і підпорядковують свої власні цілі цілям групи або організації.

В культурах, які орієнтовані на високу продуктивність, організації в процесі відбору здебільшого використовують жорсткі критерії, такі як знання, пов'язані з роботою, і технічні навички, в той час як організації, які орієнтовані на низьку продуктивність, надають перевагу м'яким критеріям,

таким як навички спілкування або навіть приналежність до певного соціального класу.

Вплив національної культури також визнається, коли йдеться про навчання та розвиток працівників. Наприклад, у культурах з високим рівнем дистанційного навчання, де тренери мають великий авторитет, спілкування між ними та учнями є дуже формалізованим. Крім того, вплив культури можна розпізнати, коли йдеться про розробку навчальних програм. В якому напрямку може йти цей вплив, можна побачити з результатів дослідження, проведеного серед студентів у США, які походять з різних країн і культур. Дослідження показало, що англо-американці (індивідуалістична культура) віддають перевагу навчальним програмам, які є індивідуалізованими та цілеспрямованими (орієнтованими на реалізацію чітко визначених завдань і цілей), а також навчальному середовищу, де панує конкуренція [43].

Культура також може впливати на систему оцінювання діяльності працівників. Цей вплив можна виявити на кожному етапі цього процесу. Цінності, які схвалюються представниками певної національної культури, в першу чергу впливають на критерії, які зазвичай використовуються для оцінки роботи працівників, методи, які використовуються для оцінки роботи працівників, а також методи, які використовуються для забезпечення зворотного зв'язку з працівниками.

Культура, як система цінностей і правил поведінки, може впливати і на систему компенсації. Цей вплив настільки сильний, що слово «компенсація», яке використовується для позначення винагороди, яку працівники отримують в обмін на свою роботу, має різне тлумачення в різних культурах. Наприклад, у більшості європейських країнах цей термін розглядається більше як відшкодування за травму або збитки, тому в цих країнах перевага надається терміну «винагорода» [50].

Коли йдеться про систему компенсації, вплив національної культури можна найбільш очевидно розпізнати у сфері розробки компенсаційного пакету. Так, в індивідуалістичних культурах, як правило, компенсація

залежить від результатів роботи окремих осіб, тоді як у колективістських культурах це, як правило, не так. У колективістських культурах зарплата зазвичай фіксована, а якщо є змінна частина, то вона, як правило, базується на результатах роботи групи чи команди.

Більша кількість HR-заходів означає більшу кількість видів діяльності, з якими доводиться мати справу HR-відділу при розширенні бізнесу за межі своєї резидентної території. Наприклад, необхідно впроваджувати політику податкового вирівнювання, оскільки часто експатріанти опиняються в ситуації, коли вони несуть податкові зобов'язання як у країні проживання, так і в приймаючій країні. Крім того, ці заходи включають завдання, які забезпечують належну підготовку працівників до роботи в іншій країні. Це, наприклад, навчання працівників перед від'їздом, надання інформації щодо проїзду, проживання, медичного обслуговування, навчання тощо [23].

Потреба в ширшій перспективі виникає, коли менеджери перетинають національні кордони, де діють універсальна державна політика оплати праці та податки, тому HR має розробляти та адмініструвати програми не лише для національних груп працівників.

Необхідна більша залученість в особисте життя працівників з метою відбору, навчання та здійснення ефективного управління. Тому роль HR полягає в тому, щоб переконатися, що працівники розуміють усі деталі, що стосуються проживання, медичного обслуговування, грошових виплат, премій, податків тощо. Одним із прикладів ризику є витрати, пов'язані з передчасним поверненням експатріанта, оскільки такі витрати, як заробітна плата, навчання, проїзд та переїзд, можуть коштувати материнській компанії до трьох разів більше, ніж відповідна заробітна плата в їхній країні. Одними з основних зовнішніх факторів, що впливають на міжнародний менеджмент, є тип уряду, економічна ситуація в країні та загальноприйняті практики ведення бізнесу в кожній із зарубіжних країн, в яких працює компанія.

Менеджери як у своїй країні, так і за кордоном часто опиняються в ситуації, коли їм доводиться керувати командами, що складаються з людей

різних культур і загалом різноманітного населення: старших і молодших людей, чоловіків, жінок, представників різних рас, національностей тощо. Успіх компанії часто можна виміряти рівнем успішності управління мультикультуралізмом та різноманітністю. Тому для компаній, а також для менеджерів важливо розуміти це розмаїття і навчитися працювати з ним.

Різнманітність може мати низку негативних наслідків для продуктивності та ефективності роботи підрозділів. Однією з проблем різноманітної робочої сили може бути різниця у ставленні. Наприклад, у ситуаціях, коли вони працюють разом, американські менеджери часто скаржаться на те, що японські менеджери спілкуються між собою рідною мовою, що змушує їх думати, що вони обговорюють щось, чого не хочуть чути інші. Насправді, це правда, що для японських менеджерів просто більш природно розмовляти рідною мовою, якщо поруч немає американців. Такі ситуації можуть створювати непорозуміння та недовіру в робочому середовищі [29].

Ще однією можливою проблемою можуть бути стереотипи. А саме, інженери з розвинених країн часто вважаються набагато компетентнішими, ніж інженери з менш розвинених країн, що призводить до того, що їм дають більш складні завдання, які вони можуть бути не в змозі виконати. Іншою можливою проблемою є нерозуміння або неправильне тлумачення.

Наприклад, іноземний менеджер може використовувати слова і терміни, які незнайомі його колегам, або навіть мають протилежне чи двозначне значення, що може призвести до непорозумінь і плутанини. Непорозуміння у спілкуванні також можуть бути невербальними, наприклад, в японській культурі прийнято і ввічливо кивати, коли хтось говорить, хоча слухач може не погоджуватися зі сказаним, що мовець може сприйняти як підтвердження або згоду.

З іншого боку, існують докази того, що різноманітність на робочому місці може призвести до підвищення креативності, ефективності та прийняття кращих рішень. Різнманітність може впливати на створення

більшої кількості ідей, які мають кращу якість. Оскільки команди складаються з багатьох людей, які походять з різних країн і культур, вони містять багато різних точок зору, а отже, пропонують багато унікальних і креативних рішень та ідей, які не є загальноприйнятими. Крім того, ще одним позитивним моментом є те, що різноманітні команди можуть запобігти груповому мисленню, яке виникає через соціальний конформізм і тиск на окремих членів, щоб підлаштуватися під решту команди і таким чином досягти згоди [56].

Мультикультурні команди не мають цієї проблеми, оскільки їхні члени не думають однаково, більше того, їхні думки суттєво відрізняються, тому немає тиску підлаштовуватися під решту колективу. У такому середовищі співробітники заохочують один одного думати, ставлячи один одному запитання і вносячи пропозиції, які відрізняються від уже запропонованих. Таким командам може знадобитися більше часу для досягнення згоди, але рішення часто є більш ефективними та оригінальними.

1.3. Основні моделі та стратегії управління персоналом у міжнародних компаніях

Сьогодні організації виходять на міжнародний рівень, щоб скористатися можливостями більшого ринку, дешевших ресурсів та гнучкішої політики. На міжнародному рівні працюють різні типи організацій. Це міжнародні компанії, транснаціональні компанії, глобальні організації, перекладацькі організації, міжнародні школи, міжнародні університети тощо. Для цього менеджерам необхідно підвищувати кваліфікацію, щоб просувати свою організацію на міжнародному рівні. Але ми часто бачимо, що відсутність належного набору навичок призводить до організаційних конфліктів, а отже, до зниження продуктивності.

Існують наступні моделі міжнародного управління людськими ресурсами.

Модель відповідності. Ця модель вважається першою моделлю управління людськими ресурсами.² Вона була розроблена Фомбруном та ін. (1984) у Мічиганській бізнес-школі. Тому її також називають моделлю Фомбруна. Ця модель наголошує на чотирьох функціях менеджменту та взаємозв'язку між ними. Це відбір, оцінювання, розвиток і винагорода.

Вона наголошує на тісному взаємозв'язку між HR-стратегією та бізнес-стратегією. Дехто вважає, що ця модель більше зосереджена на вигоді організації, ніж на вигоді працівника. В основі цієї моделі лежать два припущення: а. Найефективніші способи управління людьми варіюються від організації до організації і базуються на бізнес-моделях або стратегіях. б. Універсалізм, що означає, що на робочому місці не повинно існувати конфліктів і що роботодавці та працівники повинні працювати разом для досягнення однієї мети. Ця модель лягла в основу «найкращої» школи управління персоналом.

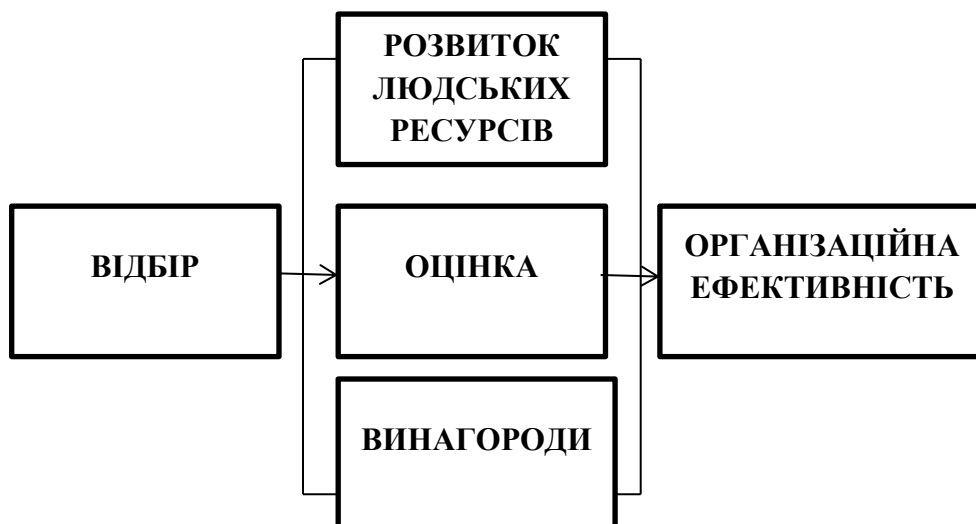


Рис. 1.3. Цикл Фомбруна з управління персоналом [42]

Гарвардська модель. Гарвардська модель управління людськими ресурсами – це система, яка допомагає організаціям використовувати свої людські ресурси на основі їхніх стратегічних потреб. Вона в основному зосереджена на людині або працівниках, що вказує на м'які аспекти управління людськими ресурсами. Ця модель була вперше представлена в 1984 році в книзі «Управління людськими активами» Майкла Біра, Берта А. Спектора та Річарда Е. Уолтона, які були експертами Гарвардського університету. Ця модель складається з п'яти компонентів, а саме: зацікавлені сторони, інтереси, ситуаційні фактори, вибір політики управління персоналом, результати управління персоналом та довгострокові наслідки.

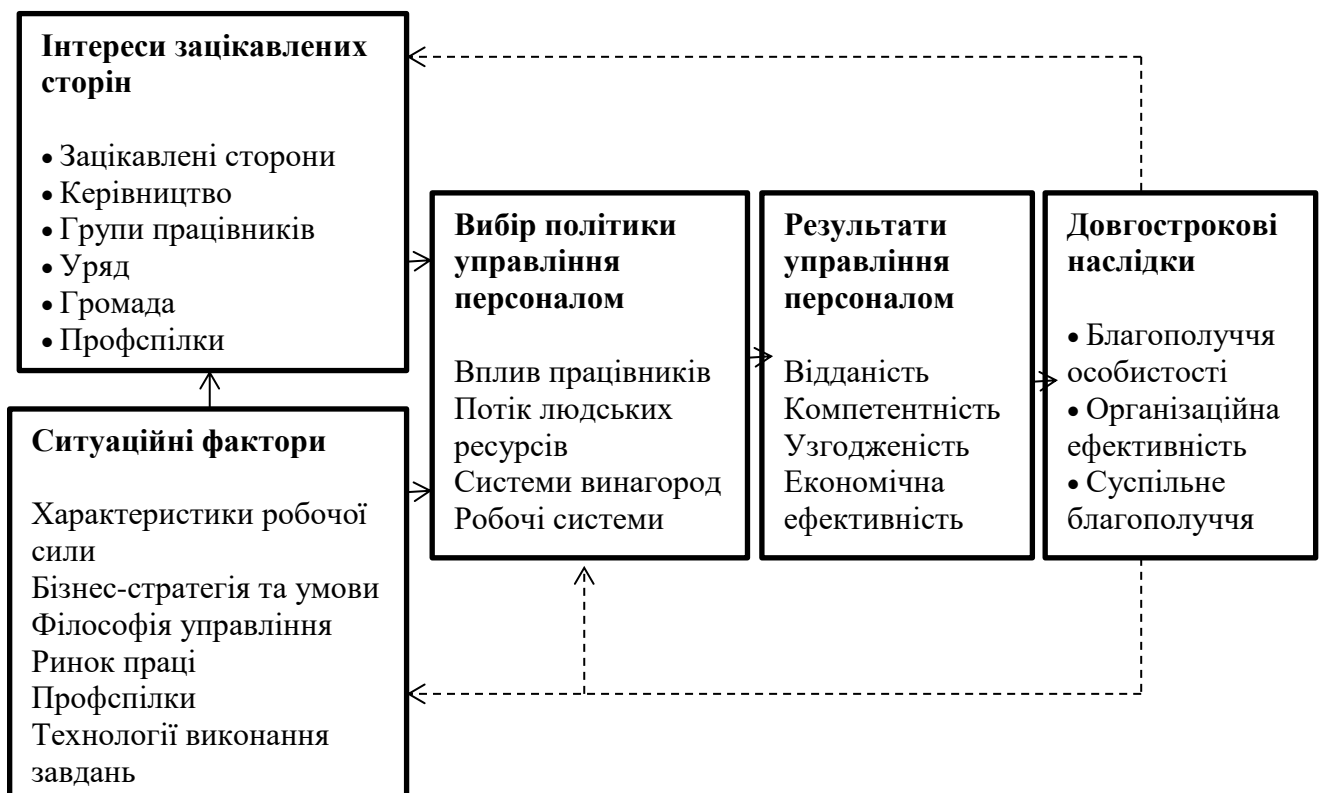


Рис. 1.4. Гарвардська модель управління персоналом [36]

Контекстуальна модель. Різні підходи, яких дотримуються організації для досягнення однакових результатів, в основному зумовлені зовнішнім контекстом. Різні фактори, такі як соціально-економічні,

технологічні, політичні, культурні, правові тощо, впливають на результати діяльності організації.

Контекстуальна класифікація змінних, запропонована Шапіро та ін. (2007), виглядає наступним чином [22]:

1. Контекст часу та простору, який включає історичний, географічний та особистий простір.
2. Соціальний, технічний, економічний та політичний контекст.
3. Культурний контекст, який включає поведінку, цінності, переконання та припущення.
4. Психологічний контекст.
5. Філософський контекст.
6. Контекст комунікації.
7. Сенсорний контекст.

Прихильники контекстної моделі управління людськими ресурсами вважають, що пропорції контекстних змінних є різними і розробляють специфічну контекстну модель управління людськими ресурсами. Модель, застосовна до одного контексту, не може бути застосована до іншого.

Модель 5P. Модель 5P – це форма стратегічного управління персоналом, розроблена в 1992 році Рендаллом С. Шулером. Як впливає з назви, модель 5P базується на п'яти конституційних аспектах: мета, принципи, процеси, люди та результати діяльності. Згідно з цією концепцією, узгодження та збалансування цих принципів веде до досягнення успіху компанії [20].

Мета – це бачення, місія та основні завдання організації; принципи – це операційні протоколи, які мають привести до досягнення мети; процеси – це організаційна архітектура, системи та методи роботи; люди – це життєво важливий кадровий ресурс, який виконує завдання відповідно до встановлених принципів та процесів; ефективність – це результат, який можна виміряти за допомогою відповідних стандартів.

Модель Госта. Модель Госта була розроблена Девідом Гостом у 1997 році [44]. Згідно з цією моделлю, менеджер з управління персоналом повинен аналізувати наступні шість вимірів: стратегії управління персоналом, практики управління персоналом, результати управління персоналом, поведінкові результати, результати діяльності та фінансові результати.

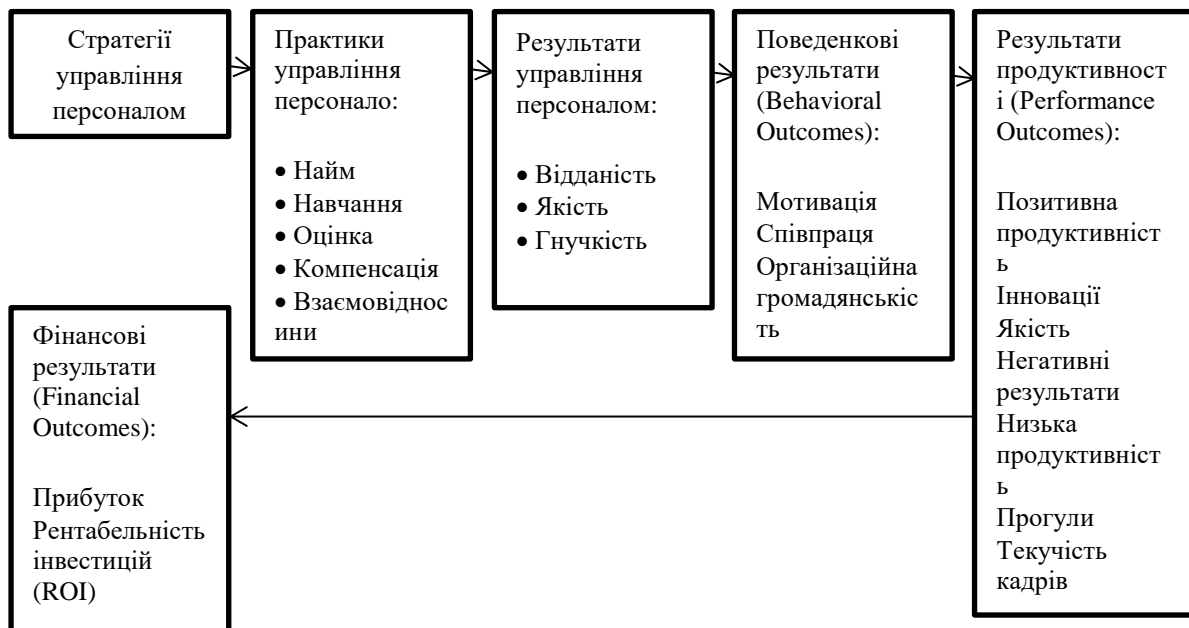


Рис. 1.5. Модель управління персоналом за Гестом [15]

Європейська модель. Згідно з європейською моделлю, управління людськими ресурсами є обов'язком лінійних керівників, тоді як менеджери з управління людськими ресурсами допомагають і консультують лінійних керівників у цьому процесі. Лінійний менеджер відповідає за нагляд та управління працівниками для досягнення всіх бізнес-цілей. Вони є основною точкою контакту між керівництвом і персоналом [51].

Управління людськими ресурсами має справу з різними функціями, такими як набір, відбір, оцінка, навчання і розвиток, винагорода і т.д., але спосіб виконання цих функцій відрізняється в різних країнах і регіонах через

культурні відмінності. Культура впливає на практику управління людськими ресурсами, яка, в свою чергу, впливає на організаційну культуру. Організаційна культура, в свою чергу, впливає на культуру в цілому, створюючи замкнене коло. Отже, менеджери з управління персоналом повинні брати до уваги культуру країни або регіону при формуванні кадрової політики та функцій.

Герт Хофстеде виділив чотири виміри культури, а саме: дистанція влади, уникнення невизначеності, індивідуалізм та маскуліність/фемініність. Навіть між різними європейськими країнами існують культурні відмінності.



Рис. 1.6. Чотири виміри культури за Гофстедом [30]

Американська модель. Практика менеджменту в США здебільшого ґрунтується на висновках Ф.У. Тейлора. Американські організації надають перевагу знанням, а не особистісним факторам при виконанні роботи. Небагато людей, які володіють знаннями, займають вищі щаблі організаційної ієрархії і отримують дуже високу заробітну платню. Це призводить до значної різниці в оплаті праці між працівниками різних рівнів.

Варвікська модель. Варвікська модель управління персоналом була розроблена Хендрі та Петтіґрю в 1990 році в Університеті Варвіка [9]. Ця модель підкреслює важливість управління персоналом у досягненні цілей організації та пропонує інтегрувати функцію управління персоналом у

загальну бізнес-стратегію. Варвікська модель управління персоналом поділяється на зовнішній контекст, внутрішній контекст, контекст бізнес-стратегії, контекст управління персоналом та зміст управління персоналом. Зовнішній контекст – це ширше зовнішнє середовище, в якому функціонує організація. Він включає такі фактори, як економіка, ринок праці, державне регулювання та суспільні цінності. Внутрішній контекст стосується внутрішнього середовища організації, включаючи її культуру, структуру та лідерство. Контекст бізнес-стратегії стосується загальної стратегії організації. Він включає такі фактори, як позиціонування на ринку, пропозиція продуктів/послуг та конкурентні переваги. Контекст управління персоналом включає такі фактори, як набір та відбір персоналу, навчання та розвиток, управління ефективністю, компенсації та пільги. Зміст управління персоналом стосується основоположних принципів та цінностей, які керують політикою та практикою управління персоналом [3].

Японська модель управління персоналом. Модель управління персоналом у японському стилі складається з семи наступних принципів. До них відносяться наступні. Вибірковий прийом на роботу випускників вузів один раз на рік. Всебічне навчання та освіта на підприємстві. Періодичне підвищення заробітної плати та внутрішнє просування по службі за результатами оцінювання. Гнучкі робочі завдання та робота в малих групах. Гарантія зайнятості до досягнення пенсійного віку. Профспілка на підприємстві та спільні консультації між працівниками та керівництвом. Управління персоналом об'єднаних білих та синіх комірців.

Висновки за першим розділом

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було розглянуто теоретико-методологічні основи управління персоналом у

міжнародних компаніях. Здійснений аналіз дозволив зробити низку важливих висновків щодо сутності, значення та специфіки HR-менеджменту в умовах глобалізації бізнесу.

По-перше, управління персоналом є ключовою функцією менеджменту, яка забезпечує ефективну реалізацію стратегічних цілей компанії шляхом оптимального використання людських ресурсів. У контексті міжнародного бізнесу HR-менеджмент має справу з додатковими викликами, зокрема — культурною різноманітністю, відмінностями у правових системах, підходах до мотивації, лідерства та соціальної відповідальності. Відтак, традиційні моделі управління персоналом потребують адаптації до умов мультикультурного середовища.

По-друге, було з'ясовано, що управління персоналом у міжнародних компаніях характеризується високим рівнем складності, оскільки вимагає не лише врахування внутрішньоорганізаційних чинників, а й зовнішнього середовища — економічного, соціального, політичного, правового, культурного. З огляду на це, значення мають такі аспекти, як міжкультурна компетентність менеджерів, адаптація управлінських практик до національних особливостей, формування глобальної HR-стратегії, здатної до локалізації.

По-третє, значний акцент у літературі робиться на моделі управління персоналом. Зокрема, розглянуто такі моделі, як американська (орієнтована на результат), японська (акцент на колективізм та довготривалому наймі), європейська (збалансований підхід між соціальним партнерством і продуктивністю). В сучасних умовах міжнародні компанії часто поєднують елементи цих моделей, створюючи гібридні системи управління персоналом.

По-четверте, важливою складовою ефективного міжнародного HR-менеджменту є управління культурними відмінностями. Як показали дослідження таких вчених, як Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарс, Е. Шейн, національна культура значною мірою визначає поведінку працівників, ставлення до влади, часового фактору, інновацій та командної роботи.

Ігнорування цих особливостей може призводити до конфліктів, зниження ефективності, плинності кадрів.

Таким чином, результати першого розділу дозволяють зробити висновок, що ефективне управління персоналом у міжнародних компаніях потребує комплексного, адаптивного підходу з урахуванням міжкультурних, правових та економічних умов діяльності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «СЕГА-СТРОЙ» ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика та аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «СЕГА-СТРОЙ»

ТОВ «Компанія Сега-Строй» — це українське підприємство, яке працює у сфері оптової торгівлі будівельними матеріалами, деревиною та сантехнічною продукцією. Юридична адреса компанії знаходиться в місті Києві, на вулиці Довженка, 3. Очолює компанію Орлов Артем Олександрович.

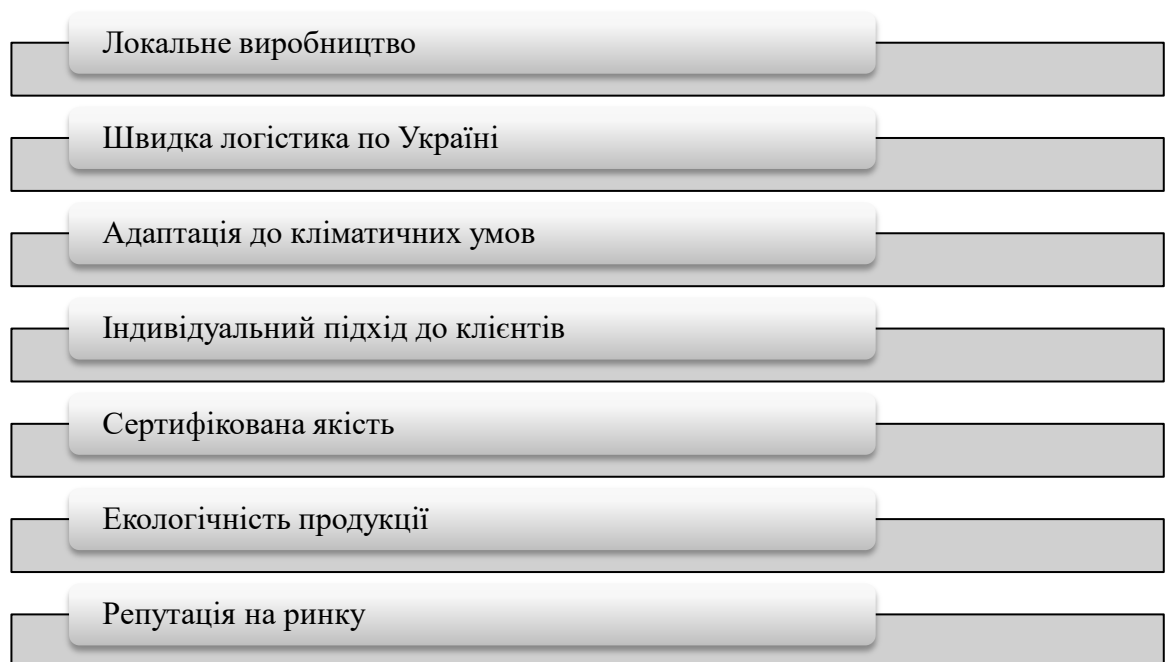


Рис. 2.1. Переваги ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Компанія спеціалізується на постачанні широкого спектру будівельних товарів, включаючи утеплювачі (мінеральна вата бренду "DANOVA", скловата "URSA"), облицювальні матеріали (сайдинг "Альта-Профіль"), покрівельні плівки, сендвіч-панелі та інші позиції. «Сега-Строй» має статус

офіційного дистриб'ютора продукції «DANOVA», а також виступає регіональним дилером відомої торгової марки «Альта-Профіль».

1. Локальне виробництво

Компанія використовує вітчизняну сировину та ресурси, що забезпечує стабільні ціни, меншу залежність від імпорту та підтримку української економіки.

2. Швидка логістика по Україні

Завдяки розташуванню всередині країни компанія може оперативно доставляти матеріали по всій території України.

3. Адаптація до кліматичних умов

Будівельні матеріали створені з урахуванням погодних особливостей України — витримують морози, вологу, перепади температур.

4. Індивідуальний підхід до клієнтів

Гнучка система знижок, можливість виготовлення матеріалів за специфікацією замовника, технічна підтримка та консультації.

5. Сертифікована якість

Продукція відповідає українським та європейським стандартам, має відповідні сертифікати якості.

6. Екологічність продукції

Використання екологічно чистої сировини та технологій виробництва, що не шкодить довкіллю та здоров'ю людей.

7. Репутація на ринку

Компанія має досвід та позитивні відгуки клієнтів у сфері будівництва, що свідчить про її надійність та професіоналізм.



Рис. 2.2. Основні конкуренти ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Група компаній «Ковальська»

Це одна з провідних компаній України у сфері виробництва бетонної та залізобетонної продукції. Її щорічна виробнича потужність сягає 4 мільйонів кубометрів бетону. Компанія також виготовляє тротуарну плитку під брендом AVENUE та сухі суміші під торговою маркою Siltek.

Аерос

Компанія спеціалізується на виготовленні газобетону. Має два заводи — в Обухові та Березані — з сумарним обсягом виробництва понад 900 тисяч м³ на рік. Асортимент включає різні види газоблоків та супутні матеріали для будівництва.

Стоунлайт

Підприємство, розташоване в Броварах, випускає пористий бетон з річним обсягом виробництва 450 тисяч м³. Має конкурентну перевагу завдяки прийнятним цінам і вигідному розташуванню поруч із Києвом.

Харківські будівельні матеріали (ХСМ)

Компанія володіє двома виробничими об'єктами: один — з виготовлення залізобетонних конструкцій у Харкові, інший — із

виробництва силікатної цегли в Солоницівці. Продукція включає газоблоки, цеглу, сухі суміші тощо.

Золотий Мандарин

Один із лідерів ринку з виробництва елементів мощення, зокрема тротуарної плитки. Компанія відома сучасними технологіями виробництва та індивідуальним підходом до клієнтів.

Епіцентр К

Найбільша в Україні мережа гіпермаркетів будівельно-господарського профілю, що пропонує понад 150 тисяч товарних позицій. Компанія має 48 магазинів загальною площею понад мільйон квадратних метрів.

Будмакс

Підприємство займається як роздрібною, так і оптовою торгівлею будівельною продукцією. Являється офіційним постачальником продукції таких брендів, як Knauf, Aeroc, Ceresit. Мережа охоплює 10 міст України.

Fakro

Польська компанія, яка посідає провідні позиції на ринку мансардних вікон в Україні. Компанія виділяється інноваційністю та відповідальним підходом до ведення бізнесу.

Lapp Group

Українське представництво німецької корпорації, що реалізує високотехнологічну кабельно-провідникову продукцію та рішення для промисловості.

Автек

Компанія є провідним постачальником вантажної техніки в Україні. В її портфелі — бренди Ford Trucks та МАЗ, техніка яких активно використовується в будівельній сфері.

ТОВ «Компанія Сега-Строй» працює на динамічно зростаючому ринку будівельних матеріалів України, який характеризується високим рівнем конкуренції, диверсифікацією продукції та активною регіональною присутністю гравців.



Рис. 2.3. Основні драйвери розвитку будівельної галузі

Український ринок будматеріалів демонструє стабільну тенденцію до імпортозаміщення: все більше клієнтів обирають продукцію вітчизняних виробників завдяки конкурентним цінам, адаптації до місцевих умов та гнучкій логістиці. У цьому контексті ТОВ «Компанія Сега-Строй» займає важливу нішу, орієнтуючись на якість, швидкість постачання та індивідуальний підхід до клієнта. Основними продуктами компанії є матеріали для житлового та промислового будівництва, що відповідають сучасним стандартам екологічності та енергоефективності.

Важливо зазначити, що компанія оперує у середньоціновому сегменті, пропонуючи збалансоване співвідношення ціни та якості. Клієнтами виступають як фізичні особи, що здійснюють індивідуальне будівництво, так і будівельні організації, девелопери, архітектурно-проектні бюро. Ринок, на якому діє компанія, має виражену сезонність: попит різко зростає з весни до початку осені, що вимагає чітко налагодженої логістики та запасів продукції.

Також варто враховувати вплив державної політики: субсидії на утеплення, програми енергомодернізації, спрощення процедур дозвільної документації — усе це створює сприятливе середовище для діяльності підприємств, подібних до ТОВ «Компанія Сега-Строй».

Крім того, компанія веде активну маркетингову політику, будує партнерські відносини з мережевими продавцями та працює над

впізнаваністю бренду серед професійної аудиторії. Таким чином, ринок, на якому функціонує ТОВ «Компанія Сега-Строй», є перспективним, але вимагає постійного розвитку, технологічної гнучкості та адаптації до зовнішніх викликів.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Показники	Роки					Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/2020	2022/2020	2023/2020	2024/2020	2021/2020	2022/2020	2023/2020	2024/2020
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн	700,0	765,0	803,0	852,0	912,0	650,5	379,7	489,9	605,3	1,093	1,050	1,061	1,071
Середньорічна вартість активів, тис. грн	180,00,0	195,00,0	217,50,0	247,50,0	274,00,0	1500,0	2250,0	3000,0	2650,0	1,083	1,115	1,138	1,107
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	165,00,0	170,00,0	175,00,0	171,50,0	184,50,0	500,0	500,0	-350,0	1300,0	1,030	1,029	0,980	1,076
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	102,00,0	107,50,0	110,50,0	115,00,0	119,00,0	550,0	300,0	450,0	400,0	1,054	1,028	1,041	1,035
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	250,00,0	266,50,0	281,50,0	295,00,0	312,00,0	1650,0	1500,0	1350,0	1700,0	1,066	1,056	1,048	1,058

Чистий прибуток, тис. грн	175,0	190,3	210,0	235,5	260,2	15,3	19,7	25,5	24,7	1,087	1,104	1,121	1,105
Фондовіддача	2,6	2,9	3,0	3,2	3,6	0,3	0,1	0,2	0,4	11,54%	3,45%	6,67%	12,50%
Фондомісткість	0,3	0,3	0,3	0,31	0,28	0	0	0,01	-0,03	0,00%	0,00%	3,33%	-9,68%
Фондоозброєність	44,0	47,0	45,5	48,2	43,2	3,0	-1,5	2,7	-5,0	6,82%	-3,19%	5,93%	-10,37%
Рентабельність послуг, %	0,5	0,6	0,7	0,9	0,8	0,1	0,1	0,2	-0,1	20,00%	16,67%	28,57%	-11,11%
Рентабельність активів, %	0,7	0,9	1,0	1,2	1,3	0,2	0,1	0,2	0,1	28,57%	11,11%	20,00%	8,33%
Рентабельність власного капіталу, %	1,6	1,9	2,2	2,6	2,9	0,3	0,3	0,4	0,3	18,75%	15,79%	18,18%	11,54%

Протягом аналізованого періоду спостерігається стійке зростання основних фінансових показників компанії, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

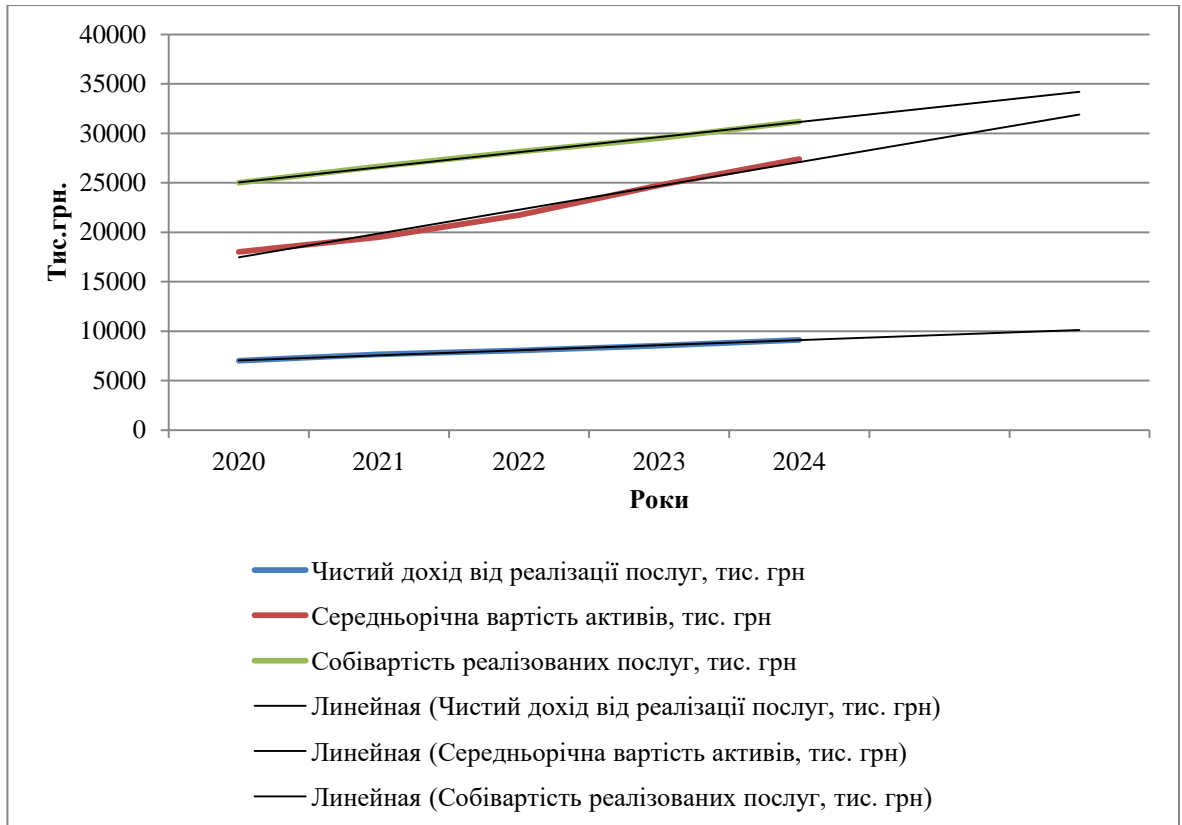


Рис. 2.4. Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Чистий дохід від реалізації послуг зріс із 700,0 тис. грн у 2020 році до 1052,0 тис. грн у 2024 році. Абсолютне зростання склало 352 тис. грн, а відносно — 1,50 рази. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (+489 тис. грн).

Середньорічна вартість активів також демонструє значне зростання: з 180,0 тис. грн у 2020 році до 330,0 тис. грн у 2024 році. Це означає збільшення обсягів вкладеного капіталу — абсолютне зростання становить 150 тис. грн у 2021 році та 300 тис. грн у 2024-му. Відносне зростання — 1,83 рази.

Середньорічна вартість основних засобів зростала до 2022 року, а в 2023-му відбулось незначне скорочення на 350 тис. грн. Проте в 2024 році показник знову зріс до 200,0 тис. грн. Це може бути пов'язано з оновленням або частковим вибуттям основних засобів у 2023 році.

Середньорічна вартість власного капіталу зростає з 102,0 тис. грн до 119,0 тис. грн у 2022 році, після чого відбулись коливання: зниження до 115,0 тис. грн у 2023-му і зростання до 118,0 тис. грн у 2024-му. Загальна динаміка позитивна, з абсолютним приростом 16 тис. грн за період.

Собівартість реалізованих послуг зростає з 250,0 тис. грн у 2020 році до 312,0 тис. грн у 2024 році. Найбільше зростання було у 2022 році — +165 тис. грн, або на 1,06 рази у 2021-му. Це свідчить про збільшення обсягів послуг або витрат на їх надання.

Загалом, Компанія «Сега-Строй» демонструє позитивну тенденцію розвитку, зростання доходів і активів, що вказує на зростання ділової активності та інвестиційної привабливості.

2.2. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй»

У ТОВ «Компанія Сега-Строй» всі функції, пов'язані з управлінням персоналом, зосереджені в компетенції кадрового підрозділу, який працює під керівництвом начальника відділу кадрів. Ця посадова особа у своїй щоденній діяльності підзвітна та підконтрольна безпосередньо директору підприємства.

Керівник кадрового підрозділу виконує ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування всієї системи управління персоналом: займається організацією процесів підбору, підготовки, професійного зростання, оцінювання працівників, а також координує діяльність співробітників кадрової служби.

Окрім цього, як представник управлінської ланки вищого рівня, керівник відділу кадрів бере участь у стратегічному плануванні, обговоренні ключових питань розвитку підприємства, а також у формуванні середньо- та довгострокових напрямків діяльності компанії, поділяючи відповідальність за загальний менеджмент разом з іншими керівниками.

Таблиця 2.2

Аналіз категорій працівників компанії «Сега-Строй»

Категорії персоналу	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	осіб		
Керівники	9	12	10	13	11	14	
Спеціалісти	21	28	22	29	23	29	
Службовці	3	4	4	5	5	6	
Робітники	42	56	40	53	40	51	
Всього	75	100	76	100	79	100	



Рис. 2.5. Динаміка численності персоналу за категоріями в ТОВ «Компанія Сега-Строй»

У 2020–2024 роках загальна чисельність персоналу підприємства зросла з 75 до 79 осіб, що свідчить про стабільну тенденцію до розширення штату. Зміни простежуються в кожній категорії працівників. Кількість керівників збільшилася з 9 до 11 осіб, а їх частка зросла з 12% до 14%. Це може свідчити про посилення управлінського апарату, ймовірно, у зв'язку зі зростанням масштабів діяльності або змінами в організаційній структурі.

Спеціалісти залишаються важливою складовою кадрового потенціалу: їхня чисельність зросла з 21 до 23 осіб, а відсоткова частка майже не змінилася — з 28% до 29%, що вказує на стабільність цієї групи в структурі персоналу. Чисельність службовців також збільшилася — з 3 до 5 осіб, а відсоткова частка зросла з 4% до 6%, що, ймовірно, пов'язано з потребою у розширенні адміністративної підтримки.

Найбільшу групу персоналу становлять робітники. Їхня кількість у 2020 і 2024 роках була однаковою — 42 особи, однак у 2023 році вона тимчасово зросла до 53 осіб. Попри це, відносна частка робітників знизилася з 56% у 2020 році до 51% у 2024 році, що може бути наслідком автоматизації виробничих процесів або акценту на зростання інтелектуального ресурсу підприємства.

Загалом можна зробити висновок, що підприємство поступово розширюється, підсилюючи як управлінський, так і адміністративно-спеціалізований персонал, водночас зберігаючи оптимальний баланс між основними категоріями працівників.



Рис. 2.6. Організаційна структура ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Організаційна структура ТОВ «Компанія Сега-Строй» має класичну вертикально-ієрархічну форму, що характерна для середніх підприємств у сфері будівництва, логістики або постачання. На вершині управлінської ієрархії знаходиться Директор, який забезпечує стратегічне планування, контроль діяльності підприємства, прийняття ключових управлінських рішень та зовнішнє представництво компанії.

Під його керівництвом функціонують чотири основні функціональні підрозділи:

1. Відділ логістики — відповідає за організацію транспортування, зберігання та оптимальне розміщення ресурсів. Займається плануванням маршрутів, контролем доставки та ефективною взаємодією з постачальниками й клієнтами. У майбутньому можливе створення підрозділів із внутрішньої логістики та зовнішніх перевезень.

2. Комерційний відділ — ключовий центр прийняття рішень щодо продажів, укладання договорів, ціноутворення та аналізу ринку. До його складу входять:

- Відділ закупівлі, який забезпечує своєчасне придбання необхідних матеріалів, обладнання та послуг на вигідних умовах.

- Відділ маркетингу, який займається дослідженням ринку, розробкою рекламних кампаній, просуванням бренду та аналітикою попиту. У перспективі можливе розширення на PR-відділ чи digital-напрямок.

3. Фінансовий відділ — здійснює контроль за фінансовими потоками, бюджетуванням, фінансовим аналізом та плануванням. Складається з:

- Бухгалтерії, що забезпечує ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, облік податків та інші обов'язки згідно з чинним законодавством.

- Відділу кадрів, який займається прийомом персоналу, кадровим діловодством, оцінкою ефективності працівників, організацією навчання та підвищення кваліфікації.

4. Відділ постачання — займається логістикою закупівель, складуванням, контролем залишків та обліком матеріальних цінностей. Важлива роль у підтримці виробничого циклу підприємства.

Структура компанії є функціональною, що дозволяє ефективно розподіляти обов'язки, посилювати відповідальність за напрямками та забезпечувати гнучкість у зміні процесів. Проте така структура має обмеження при масштабуванні: зростання компанії може потребувати впровадження матричної або проектно-орієнтованої структури.

Таблиця 2.3

Характеристика видів навчання персоналу ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Критерій класифікації	Типи навчання
За учасниками процесу	1. Внутрішнє навчання — організовується силами самої компанії із залученням внутрішніх тренерів або фахівців з управління персоналом. 2. Зовнішнє навчання — проводиться сторонніми викладачами, тренінговими центрами або консультантами. 3. Самоосвіта — працівник самостійно планує та проходить навчання без підтримки компанії.
За поєднанням з робочим процесом	1. З відривом від виконання посадових обов'язків — працівник на період навчання тимчасово звільняється від роботи. 2. Без відриву від роботи — навчання здійснюється одночасно з виконанням основних завдань.
За ціллю навчання	1. Базова підготовка — первинне навчання працівника, який ще не має освіти або досвіду у сфері діяльності. 2. Перекваліфікація — набуття нової спеціальності або зміна професійного напрямку. 3. Кваліфікаційне підвищення — розширення чи оновлення наявних знань, розвиток нових умінь. 4. Адаптаційне навчання — спрямоване на інтеграцію нового працівника в колектив і середовище компанії.
За тривалістю	1. Короткострокове — триває до 5 днів і охоплює до 40 годин навчання. 2. Середньої тривалості — до 6 місяців, найчастіше включає професійну підготовку чи перепідготовку. 3. Довгострокове — понад 6 місяців, охоплює здобуття повноцінної освіти (вища, післядипломна тощо).
За кількістю учасників	1. Індивідуальне навчання — один-на-один з викладачем або наставником. 2. Групове навчання — освітній процес із залученням декількох слухачів.

Система управління персоналом ТОВ "Компанія Сега-Строй" носить комплексний характер, орієнтована на стратегічний розвиток кадрів та підтримку корпоративної стабільності. Завдяки ефективному плануванню,

адаптації, навчанню та мотивації персоналу, компанії вдається зберігати високу продуктивність праці та стабільність у будівельному секторі.

Таблиця 2.4

Характеристика системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй»

Елемент системи	Опис
Загальна мета управління персоналом	Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, створення умов для їхньої ефективної роботи, професійного розвитку та довгострокового залучення.
Організаційна структура управління персоналом	Централізована. Управління персоналом здійснюється відділом кадрів у співпраці з керівниками структурних підрозділів. Ключові кадрові рішення затверджуються на рівні генерального директора.
Планування персоналу	Проводиться щорічно на основі планів розвитку будівельних проєктів. Здійснюється оцінка потреби в робочій силі за категоріями: інженерно-технічний персонал, робітничий персонал, адміністративний персонал.
Підбір і найм працівників	Застосовується комбінований підхід: активний пошук (через платформи з працевлаштування) та залучення через рекомендації. Обов'язкове проходження співбесіди, професійного тестування та перевірки досвіду.
Адаптація нових працівників	Впроваджена система наставництва. Новачків супроводжують досвідчені працівники протягом перших 1–2 місяців. Також проводяться ознайомчі тренінги з техніки безпеки та корпоративної культури.
Оцінювання персоналу	Щоквартально проводиться оцінка ефективності праці за ключовими показниками (КРІ), з урахуванням термінів виконання робіт, якості, дотримання бюджету. Використовується система внутрішнього рейтингу.
Мотивація персоналу	Поєднує матеріальні (бонуси, премії, надбавки) та нематеріальні стимули (визнання, корпоративні заходи, нагородження). Діє програма "Кращий працівник місяця".
Професійне навчання і розвиток	Постійне підвищення кваліфікації через внутрішні тренінги та зовнішні навчальні курси (особливо з охорони праці та сучасних технологій будівництва). Високопосадовий персонал проходить управлінські тренінги.
Управління кар'єрою	Реалізується на основі чітко прописаних кар'єрних маршрутів. Працівники можуть просуватися від майстра до прораба, а далі до керівника ділянки чи підрозділу.
Корпоративна культура	Орієнтована на командну роботу, відповідальність, дотримання стандартів безпеки та якості виконання будівельних робіт. Регулярно проводяться спільні події, що сприяють згуртованості.
Взаємодія з профспілками та соціальне забезпечення	На підприємстві діє профспілка. Компанія забезпечує медичне страхування, щорічну відпустку, спецодяг, обіди на будівельних майданчиках, а також компенсацію за шкідливі умови праці.

Система управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй» носить комплексний характер, орієнтована на стратегічний розвиток кадрів та підтримку корпоративної стабільності. Завдяки ефективному плануванню, адаптації, навчанню та мотивації персоналу, компанії вдається зберігати високу продуктивність праці та стабільність у будівельному секторі.

2.3. Рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй»

У сучасному світі, що постійно змінюється під впливом науково-технічного прогресу та глобалізаційних перетворень, традиційні чинники конкурентоспроможності підприємств — як-от капітал, технологічні інновації та зниження витрат — поступово втрачають свою першочергову вагу. Натомість головним стратегічним ресурсом для досягнення успіху стають саме людські ресурси. Саме працівники, їхні компетенції, мотивація й залученість дедалі більше визначають ефективність функціонування компаній.

Управління персоналом для ТОВ «Компанія Сега-Строй» перетворюється на ключовий інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. Без належної системи роботи з кадрами діяльність організації втрачає цілісність, а її шанси на досягнення успіху значно знижуються. Саме ефективне управління людським потенціалом часто є вирішальним чинником, що визначає – зростатиме бізнес чи зазнає невдачі.

Розробимо систему удосконалення управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй».

Таблиця 2.5

Система удосконалення управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй»

№	Інструмент удосконалення	Виявлені проблеми	Запропоновані заходи	Очікувані результати
1	Адаптаційні програми для нових працівників	Високий рівень плинності кадрів у перші місяці	Розробка індивідуальних адаптаційних планів і наставництва	Швидше входження в роботу, зниження плинності
2	Оцінка результативності персоналу	Відсутність об'єктивної системи оцінки	Впровадження КРІ та регулярних атестацій	Зростання продуктивності, прозорість оцінки
3	Навчання і підвищення кваліфікації	Низький рівень актуальних знань серед працівників	Організація зовнішніх і внутрішніх тренінгів	Підвищення професіоналізму, зменшення помилок
4	Кадровий резерв	Відсутність планування кар'єрного зростання	Формування та розвиток кадрового резерву	Мотивація працівників, внутрішні просування
5	Цифровізація HR-процесів	Повільні адміністративні процеси	Впровадження HRM-систем для обліку та управління	Автоматизація рутинної роботи, економія часу
6	Опитування залученості та задоволеності	Недостатній зворотний зв'язок	Регулярні анонімні опитування працівників	Покращення атмосфери, управління ризиками
7	Система нематеріального стимулювання	Зниження мотивації серед фахівців	Розробка програм визнання, подяк, гнучкого графіку	Збільшення лояльності та ініціативності
8	Корпоративна культура	Нерівномірне розуміння цінностей компанії	Проведення тренінгів з командної роботи та внутрішніх заходів	Підвищення командного духу, покращення клімату
9	Управління талантами	Втрата перспективних працівників	Створення індивідуальних планів розвитку	Утримання ключових кадрів, розвиток потенціалу
10	Аналіз плинності персоналу	Відсутність причинно-наслідкової аналітики	Запровадження щоквартального моніторингу звільнень	Виявлення слабких місць, зниження втрат кадрів

Ця система удосконалення може стати ефективною основою для покращення якості управління персоналом, зменшення витрат на підбір нових кадрів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.6

Економічна ефективність системи удосконалення управління персоналом

№	Напрямок заходу	Показник до впровадження	Показник після впровадження	Річна економія, грн	Примітка
1	Зниження плинності персоналу	25% (25 осіб)	15% (15 осіб)	250 000	Зниження витрат на заміну працівників
2	Підвищення продуктивності	Виручка 50 млн грн	+10% продуктивності	1 000 000	Додатковий прибуток із виручки
3	Автоматизація HR-процесів	Витрати 1 000 000 грн/рік	-15%	150 000	Економія на адмініструванні
4	Зменшення лікарняних і прогулів	20 осіб × 10 днів × 1000 грн	—	200 000	Завдяки мотивації та клімату
—	Загальний економічний ефект	—	—	1 600 000	Сума всіх напрямів
—	Орієнтовні витрати на впровадження	—	—	500 000	Тренінги, системи, адаптація
—	Чистий економічний ефект	—	—	1 100 000	Ефективність після витрат
—	Рентабельність інвестицій (ROI)	—	—	220%	$(1\,100\,000 / 500\,000) \times 100\%$

Запропоновані заходи щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Компанія Сега-Строй» є економічно доцільними, з терміном окупності менш ніж 1 рік та високим рівнем ефективності. Це дає змогу суттєво зменшити втрати, пов'язані з плинністю кадрів, підвищити продуктивність праці та оптимізувати адміністративні витрати.

Висновки за другим розділом

У другому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було здійснено аналіз практики управління персоналом у міжнародних компаніях на

прикладі ТОВ «Компанія Сега-Строй». Дослідження дозволило виявити ключові особливості організації кадрової політики підприємства, оцінити її ефективність, а також виявити основні проблеми та перспективи розвитку.

Передусім, результати аналізу засвідчили, що ТОВ «Компанія Сега-Строй», незважаючи на свою відносно молоду історію, активно впроваджує сучасні інструменти HR-менеджменту. Компанія дотримується принципів соціальної відповідальності, інвестує в розвиток персоналу, прагне забезпечити прозорі умови праці та мотивації. У структурі управління виділено окремий HR-відділ, який координує всі процеси, пов'язані з наймом, адаптацією, навчанням та розвитком працівників.

Особливої уваги заслуговує кадрова стратегія підприємства, що базується на принципах відкритої комунікації, стимулювання ініціативи та підвищення кваліфікації персоналу. Компанія впроваджує систему регулярного внутрішнього навчання, тренінгів та курсів, орієнтованих на вдосконалення як професійних, так і управлінських компетентностей співробітників. Крім того, важливою складовою кадрової політики є формування позитивного корпоративного клімату, що сприяє зниженню плинності кадрів і зростанню лояльності працівників.

Разом із тим, у ході дослідження було виявлено низку проблем, що стримують ефективність управління персоналом у ТОВ «Компанія Сега-Строй». Зокрема, спостерігається недостатній рівень цифровізації HR-процесів, що ускладнює ведення обліку, моніторинг ефективності та швидкість прийняття кадрових рішень. Також виявлено потребу в поглибленій роботі з молодими спеціалістами та у створенні системи наставництва, що дозволить забезпечити безперервність знань та ефективну адаптацію нових працівників.

Ще однією проблемою є обмежене використання міжнародного досвіду у сфері управління персоналом. Незважаючи на статус компанії, яка співпрацює з іноземними партнерами, методи управління переважно базуються на локальних підходах. У зв'язку з цим, актуальним є

впровадження кращих практик міжнародного HR-менеджменту, зокрема – використання міжкультурних тренінгів, гнучких систем мотивації та програм розвитку лідерських навичок.

Загалом, другий розділ роботи підтвердив, що ефективне управління персоналом є важливою складовою стабільного розвитку компанії. При цьому, для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності, ТОВ «Компанія Сега-Строй» доцільно посилити стратегічний підхід до HR-менеджменту, орієнтуючись на міжнародні стандарти, цифрові рішення та розвиток людського капіталу.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У межах проведеного дослідження «Особливості управління персоналом у міжнародних компаніях» було досягнуто мети роботи — теоретично обґрунтувати, практично проаналізувати та запропонувати напрями вдосконалення кадрового менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі на прикладі ТОВ «Компанія Сега-Строй».

У першому розділі було розглянуто теоретичні основи управління персоналом у міжнародних компаніях. Було встановлено, що сучасне HR-управління в умовах глобалізації вимагає врахування міжкультурних, правових та економічних відмінностей. Міжнародні компанії дедалі частіше використовують стратегічні підходи до управління персоналом, акцентуючи увагу на розвитку лідерства, кроскультурній компетентності, адаптивності працівників і цифровізації кадрових процесів. Особливості управління персоналом в міжнародному контексті полягають у необхідності гармонізації глобальних стандартів із локальними умовами, що потребує гнучкого та інноваційного підходу з боку HR-фахівців.

У другому розділі проведено аналіз кадрової політики ТОВ «Компанія Сега-Строй» — українського підприємства з елементами міжнародної діяльності. Було з'ясовано, що компанія впроваджує низку сучасних інструментів управління персоналом, зокрема системи мотивації, внутрішнього навчання та корпоративної культури. Проте було виявлено низку проблем, серед яких — недостатній рівень цифровізації HR-процесів, обмежене використання міжнародного досвіду та потреба в побудові ефективної системи наставництва.

Враховуючи виявлені результати, було запропоновано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення HR-політики підприємства. Зокрема:

Цифровізація HR-функцій. Доцільно впровадити сучасні програмні платформи для автоматизації кадрового обліку, управління навчанням, оцінювання ефективності та планування кар'єри. Це сприятиме підвищенню прозорості, швидкості прийняття рішень і гнучкості HR-процесів.

Інтеграція міжнародного досвіду. Рекомендується аналізувати та адаптувати кращі світові практики в управлінні персоналом, зокрема — у сфері міжкультурного менеджменту, корпоративного навчання та управління талантами.

Запровадження програм наставництва. Формування системи коучингу та менторства дозволить новим працівникам швидше адаптуватися, а компанії — забезпечити передачу корпоративних знань і цінностей.

Розвиток корпоративної культури. Пропонується активно розвивати внутрішні комунікації, проводити корпоративні заходи, підтримувати ініціативність працівників і заохочувати участь у прийнятті управлінських рішень.

Підвищення кваліфікації персоналу. Доцільно налагодити співпрацю з навчальними центрами, міжнародними платформами з онлайн-освіти (Coursera, Udeyу тощо) для постійного оновлення знань і навичок персоналу.

Оцінка ефективності управління персоналом. Варто впровадити системи KPI, регулярне анкетування персоналу щодо рівня задоволеності, ефективності керівництва та можливостей для кар'єрного зростання.

У підсумку слід зазначити, що ефективне управління персоналом у міжнародному контексті — це складна, але ключова умова конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. Успішна реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Компанія Сега-Строй» не лише покращити внутрішню організацію праці, а й зміцнити позиції як сучасного роботодавця з високим рівнем відповідальності, розвитку та адаптивності.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2019. 472 p.
2. Armstrong, M. Strategic Human Resource Management. London: Kogan Page, 2020. 410 p.
3. Becker, B. Human Resource Management and Performance. Oxford: Oxford University Press, 2019. 390 p.
4. Bohlander, G. Managing Human Resources. Cengage Learning, 2021. 530 p.
5. Boxall, P. Strategy and Human Resource Management. London: Palgrave Macmillan, 2019. 360 p.
6. Brewster, C. International Human Resource Management. Palgrave Macmillan, 2018. 378 p.
7. BusinessEurope. European Labour Market Challenges. Brussels: BusinessEurope, 2020. 150 p.
8. BusinessEurope. Skills and Competitiveness in European Enterprises. Brussels: BusinessEurope, 2021. 160 p.
9. Eurofound. European Working Conditions Survey. Brussels: Eurofound, 2021. 215 p.
10. Eurofound. Working conditions and sustainable work. Publications Office of the European Union, 2021. 202 p.
11. European Central Bank. Labour Market Developments in the Euro Area. Frankfurt: ECB, 2020. 128 p.
12. European Commission. Employment and Social Developments in Europe. – Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. 187 p.
13. European Commission. Skills and Labour Mobility in Europe. – Luxembourg: Publications Office of the EU, 2021. 198 p.

14. European Employment Services. Labour Mobility Trends in the EU. – Luxembourg: EURES, 2020. 180 p.
15. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Trends in Work Organisation. Brussels: Eurofound, 2020. 150 p.
16. European Labour Authority. Labour Market Developments in the EU. Luxembourg: ELA, 2021. 190 p.
17. Ghoshal, S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business Review Press, 2020. 410 p.
18. Keller, K. International HR Practices: A Comparative Analysis. Berlin: Springer, 2019. 360 p.
19. Koubek, J. Human Resource Management in Europe: Comparative Perspectives. Berlin: Springer, 2019. 325 p.
20. Muller, P. Human Resources in Multinational Enterprises. Berlin: Springer, 2018. 400 p.
21. OECD. Employment Outlook 2021. Paris: OECD Publishing, 2021. 295 p.
22. OECD. The Future of Work in Europe. Paris: OECD Publishing, 2021. 290 p.
23. Storey, J. Human Resource Management in Europe: Evidence of Convergence? London: Routledge, 2019. 356 p.
24. Адаменко, О. М. Міжнародний HR-менеджмент: виклики глобалізації. Менеджмент XXI століття. 2020. № 2(18). С. 45–52.
25. Акімова, Л. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 320 с.
26. Балабанова, Л. В. HR-стратегії міжнародних. Київ: КНЕУ, 2019. 296 с.
27. Бандур, С. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Львів: Львівська політехніка, 2019. 278 с.
28. Белова, А. І. Системи оцінювання персоналу у міжнародних корпораціях. Праця і соціальний захист. 2021. № 1(20). С. 33–42.

29. Бондаренко, І. М. Особливості мотивації працівників у міжнародних компаніях. Бізнес та управління. 2021. № 2(15). С. 21–29.
30. Величко, І. П. Адаптація персоналу в транснаціональних корпораціях. Науковий вісник ХНЕУ. 2021. № 4(42). С. 12–20.
31. Власенко, О. В. Особливості управління персоналом у міжнародних компаніях. Вісник економічних досліджень. 2021. № 4(56). С. 112–120.
32. Герман, К. В. Глобальні підходи до розвитку персоналу. Наукові записки УКУ. 2019. № 5(10). С. 77–85.
33. Гончаренко, Т. С. Формування кадрової політики міжнародних компаній. Львів: ЛНУ, 2020. 285 с.
34. Гришко, Л. А. Крос-культурні особливості управління персоналом. Міжнародна економіка. 2020. № 3(22). – С. 67–74.
35. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. Київ: Знання, 2017. 535 с.
36. Дегтяренко, О. В. Кадровий потенціал та його розвиток у міжнародному бізнесі. Управління підприємством. 2019. № 3(28). – С. 89–97.
37. Дейнеко, О. В. Транснаціональні компанії: проблеми та перспективи HR-управління. Київ: Видавництво НАУ, 2018. – 312 с.
38. Директива Європейського Парламенту та Ради ЄС «Про рівні можливості та умови праці» від 20.06.2019 [Електронний ресурс]. – URL : <https://eur-lex.europa.eu>
39. Дороніна, М. С. Міжнародний менеджмент персоналу: навч. посіб. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2020. – 278 с.
40. Досенко, П. А. Роль корпоративної культури у міжнародних компаніях. Соціально-економічний розвиток. 2021. № 7(20). С. 122–130.
41. Дубровська, Н. В. Аналіз ефективності HR-стратегії в міжнародних компаніях. Вісник економічних наук. 2021. № 6(35). С. 103–112.

42. Дяченко, Н. В. Професійний розвиток персоналу у міжнародних компаніях. Бізнес та управління. 2021. № 3(16). – С. 44–53.
43. Європейський банк реконструкції та розвитку. Трудові відносини та соціальна політика в Європі. Лондон, 2021.
44. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI [Електронний ресурс]. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
45. Козловський, В. О. Стратегії управління персоналом у міжнародному бізнесі. Економічний простір. 2020. № 168. – С. 24–29.
46. Колесник, С. М. HR-менеджмент в умовах цифрової трансформації. Харків: ХНЕУ, 2020. 270 с.
47. Колот, А. М. Мотивація персоналу у міжнародному бізнесі. Київ: КНЕУ, 2018. 312 с.
48. Кравченко, О. О. Особливості управління людським капіталом у міжнародних компаніях. Управління персоналом. 2019. № 3(15). С. 67–76.
49. Кривенко, А. П. HR-брендинг у міжнародних компаніях. Стратегічний менеджмент. 2021. № 6(12). – С. 145–153.
50. Підгорний, О. В. Мотиваційні механізми у міжнародних компаніях. Бізнес та управління. 2020. № 4(13). С. 58–67.
51. Плющ, В. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом у міжнародному бізнесі. Економічний простір. 2020. № 5(14). С. 41–50.
52. Поршнева, А. Г. Управління персоналом: міжнародний аспект. Київ: КНЕУ, 2017. – 314 с.
53. Руденко, Л. В. Соціальна відповідальність у кадровій політиці міжнародних компаній. Соціальна економіка. 2019. № 2(11). С. 89–98.
54. Стадницький, Ю. І. Міжнародні стандарти управління персоналом. Львів: Видавництво ЛНУ, 2019. 285 с.
55. Торшина, О. С. Крос-культурний менеджмент у міжнародних компаніях. Дніпро: ДНУ, 2019. 256 с.

56. Управління персоналом у міжнародних корпораціях: сучасні тенденції. Аналітичний звіт Європейської ради, 2021.

57. Франчук, В. В. Трудові відносини в транснаціональних компаніях. Соціально-економічний розвиток. 2020. № 3(29). С. 54–63.

58. Хижняк, О. О. Глобалізація і особливості HR-менеджменту. Менеджмент і підприємництво. 2021. № 5(10). С. 98–105.

59. Четверик, В. Г. Практики управління персоналом у міжнародних компаніях.. Одеса: ОНЕУ, 2020. 259 с.

60. Шевченко, Ю. П. Цифровізація HR-управління у міжнародних компаніях. Інновації в економіці. 2020. № 4(12). С. 97–105.