

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

“Аналіз системи управління персоналом в бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності”

Виконав: здобувач вищої освіти групи М 21-3
спеціальності 073 «Менеджмент»
Маленик Валерія Романівна

Керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту ЗЕД Петруня В.Ю.

АНОТАЦІЯ

Маленик В.Р. Аналіз системи управління персоналом в бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність її діяльності.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз системи управління персоналом у бізнес-організації та визначення її впливу на ефективність діяльності підприємства.

Досягнення цієї мети передбачає вирішення наступних завдань: з'ясувати сутність управління персоналом та його роль в загальній системі менеджменту; охарактеризувати основні елементи системи управління персоналом; дослідити сучасні підходи до мотивації, оцінювання, навчання та розвитку кадрів; виявити зв'язок між ефективністю роботи персоналу та результатами діяльності організації; оцінити існуючу систему управління персоналом у вибраній компанії; запропонувати напрями її вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій та інструментів HR-менеджменту.

Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини, що формуються в процесі організації праці персоналу. Предметом дослідження є система управління персоналом та її вплив на ефективність функціонування організації.

У результаті запропоновано напрями вдосконалення системи управління персоналом, що можуть бути адаптовані не лише для досліджуваної компанії, а й для інших підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Дослідження здійснено на прикладі діяльності Українсько-Американського товариства з обмеженою відповідальністю Євромікс з іноземними інвестиціями.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків.

Ключові слова: HR-менеджмент, мотивація працівників, оцінювання ефективності, кадрова політика, організаційна культура, стратегічне планування, продуктивність праці, внутрішня комунікація, управління людськими ресурсами, кадровий потенціал, система стимулювання, розвиток персоналу.

ANNOTATION

Malenyk Valeriia. Analysis of the personnel management system in a business organisation and determination of its impact on the efficiency of its activities.

Bachelor's qualification thesis for obtaining the educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The aim of the bachelor's qualification thesis is to analyze the human resource management (HRM) system in a business organization and determine its impact on the efficiency of the enterprise's performance.

Achieving this aim involves solving the following tasks: to clarify the essence of human resource management and its role in the overall management system; to describe the main elements of the HRM system; to investigate modern approaches to motivation, evaluation, training, and development of personnel; to identify the relationship between employee performance and organizational results; to assess the current HRM system in the selected company; and to propose directions for its improvement, taking into account current trends and HR management tools.

The object of the study is the management relations formed in the process of labor organization. The subject of the study is the human resource management system and its impact on the effectiveness of organizational functioning.

The result directly results in a more comprehensive personnel management system that can be adapted not only for the company being monitored, but also for other enterprises in the minds of a dynamic market environment.

The study is based on the activities of the Ukrainian-American Limited Liability Company Euromix with foreign investment.

The thesis consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references, and appendices.

Key words: HR management, employee motivation, performance assessment, personnel policy, organizational culture, strategic planning, business productivity, internal communication, human resource management, personnel potential, incentive system, staff development.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Сутність і роль управління персоналом в системі менеджменту.....	7
1.2. Основні функції та елементи управління персоналом	14
1.3. Сучасні тенденції та інструменти HR-менеджменту	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УА ТОВ “ЄВРОМІКС” П ТА ОЦІНКА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Загальна характеристика діяльності УА ТОВ “ЄВРОМІКС” П.....	26
2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві.....	31
2.3. Вплив системи управління персоналом на результати діяльності компанії та шляхи її вдосконалення	37
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ	49

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин та глобалізації економіки, ефективне управління персоналом стає визначним фактором успішної діяльності будь якого підприємства.

На сучасному етапі розвитку економіки недостатньо лише забезпечити працівника стабільним заробітком – необхідно створити умови для професійного зростання, самореалізації, позитивного мікроклімату в колективі та впровадження дієвих механізмів мотивації. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у сфері дистрибуції та логістики, де персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні безперебійного функціонування усіх процесів.

Людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити довготривалі конкурентні переваги, інноваційність та стабільність функціонування організації. Саме тому вдосконалення механізмів управління персоналом є ключовим напрямом підвищення загальної результативності підприємства.

У цьому контексті дослідження управління персоналом на прикладі УА ТОВ 'Євромікс' II є надзвичайно важливим, адже підприємство має розгалужену організаційну структуру, що включає значну кількість працівників різних професійних груп. Вивчення наявної системи управління дозволяє не лише виявити її сильні та слабкі сторони, але й запропонувати шляхи її вдосконалення з метою підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів та зміцнення позицій підприємства на ринку.

Система управління персоналом охоплює низку взаємопов'язаних процесів, зокрема: добір, прийом, адаптацію, навчання, стимулювання, оцінювання та розвиток працівників. Ефективність цієї системи безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість управлінських рішень, рівень корпоративної культури та здатність організації до трансформацій. Особливої уваги заслуговує дослідження функціонування HR-систем у компаніях із залученням іноземного капіталу, де поєднуються національні традиції та міжнародні підходи до управління персоналом.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена потребою у підвищенні ефективності управління трудовими ресурсами через удосконалення системи управління персоналом, що є запорукою сталого розвитку підприємства в умовах сучасних викликів та економічної нестабільності.

У контексті цифровізації бізнесу та зростання нематеріальних активів ефективне управління персоналом виступає ключовим чинником організаційної трансформації. Перехід до економіки знань потребує від підприємств адаптації до нових моделей лідерства, гнучких форматів взаємодії та розвитку інноваційного мислення серед працівників. Зважаючи на це, HR-політика вже не може обмежуватися лише оперативними

завданнями, такими як найм або звільнення, а має бути орієнтованою на створення довготривалої цінності через розвиток людського капіталу.

Крім того, сучасна практика показує, що ефективність системи управління персоналом прямо пов'язана з такими критично важливими показниками, як рівень залученості працівників, корпоративна лояльність, готовність до змін та швидкість адаптації до нових умов. Усе це має безпосередній вплив на фінансові результати компанії, її інноваційну спроможність і конкурентну позицію на ринку. Тому дослідження реальних HR-процесів у практичному контексті дає змогу не лише визначити рівень їх ефективності, а й адаптувати сучасні підходи до конкретних умов функціонування підприємства.

Особливу увагу в сучасному HR-менеджменті також приділяють формуванню та підтримці організаційної культури, що сприяє формуванню сприятливого робочого середовища, довіри, відкритості й конструктивної взаємодії між працівниками та керівництвом. Це особливо важливо для компаній, що функціонують у мультикультурному середовищі або з міжнародною участю, адже потребує узгодження різних управлінських традицій і ментальних моделей.

Таким чином, системне дослідження управління персоналом на прикладі УА ТОВ "Євромікс" II дозволяє комплексно оцінити не лише організаційні та економічні аспекти HR-функції, але й її стратегічне значення для забезпечення сталого розвитку підприємства, його адаптивності та готовності до викликів сучасного ринку.

Підприємства, що прагнуть до довгострокового успіху, мають розглядати управління персоналом не як допоміжну, а як провідну функцію менеджменту. Це зумовлює потребу в інтеграції HR-стратегії з загальною стратегією підприємства, що передбачає тісну взаємодію між усіма структурними підрозділами, аналіз людського потенціалу як ресурсу, здатного створювати інновації, та формування середовища, орієнтованого на постійне навчання.

Також варто зазначити, що сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем турбулентності, що вимагає від HR-систем гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміни. Це включає перехід до діджиталізації кадрових процесів, застосування автоматизованих систем обліку та аналітики персоналу, а також впровадження гібридних форматів роботи. Такі трансформації висувають нові вимоги як до кваліфікації менеджерів, так і до самих працівників, що вимагає оновлення підходів до навчання та розвитку.

У цьому контексті аналіз HR-системи конкретного підприємства дозволяє не лише виявити проблемні зони, але й сформулювати адаптовані рекомендації щодо впровадження сучасних практик управління персоналом. Особливо це важливо для компаній з іноземним капіталом, де в управлінські процеси інтегруються як вітчизняні, так і зарубіжні управлінські традиції. Результати такого аналізу можуть стати основою для підвищення

ефективності управлінських рішень, зниження витрат, пов'язаних із плінністю кадрів, та формування стійкої кадрової політики.

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження системи управління персоналом на прикладі Українсько-Американського товариства з обмеженою відповідальністю “Євромікс” з іноземними інвестиціями та аналіз її впливу на ефективність функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- Дослідити теоретичні засади управління персоналом
- Проаналізувати сучасні підходи та інструменти HR-менеджменту
- Здійснити діагностику чинної системи управління персоналом на підприємстві УА ТОВ “Євромікс” II
- Визначити ступінь її впливу на результати діяльності організації
- Запропонувати шляхи вдосконалення HR-системи з метою підвищення ефективності управлінських процесів

Зростаюча конкуренція на ринку праці, поява нових форматів зайнятості, розвиток цифрових технологій та зміна ціннісних орієнтирів працівників вимагають перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Сучасний HR-функціонал виходить за межі виключно адміністративних задач і трансформується у стратегічну функцію, що впливає на інноваційність, адаптивність і репутацію компанії як роботодавця. У зв'язку з цим виникає необхідність комплексного аналізу діючих систем управління персоналом з метою виявлення їх відповідності сучасним умовам господарювання.

Наукова новизна теми полягає у спробі поєднати класичні теоретичні положення з реальними практиками управління персоналом у конкретному бізнес-середовищі. Актуальність дослідження також обумовлена прагненням адаптувати інструменти стратегічного HR-менеджменту до специфіки українських підприємств, зокрема тих, що функціонують із залученням іноземного капіталу. Отримані результати можуть стати основою для практичного впровадження нових підходів до розвитку кадрового потенціалу та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері людських ресурсів.

Об'єктом дослідження виступають управлінські відносини у сфері організації праці персоналу.

Предметом – система управління персоналом та її вплив на ефективність роботи підприємства.

Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування його результатів для вдосконалення управління людськими ресурсами у компаніях, зокрема тих, що мають іноземні інвестиції.

Аналіз проводиться на основі матеріалів Українсько-Американського товариства з обмеженою відповідальністю “Євромікс” II (код ЄДРПОУ 24998380), розташованого в місті Дніпро за адресою: вул. Сонячна Набережна, 114. Саме на цьому підприємстві проходила переддипломна практика.

Методологічну основу дослідження складала сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, які дали змогу комплексно

розглянути функціонування HR-системи на сучасному підприємстві. Зокрема, у роботі використано:

- Системний підхід – для всебічного вивчення управління персоналом як інтегрованої системи
- Структурно-функціональний підхід – для виявлення основних HR-підсистеми
- Метод порівняльного аналізу – для заставлення традиційних та новітніх моделей управління кадрами
- Методи економічного аналізу – для оцінки впливу HR-політики на загальні показники діяльності підприємства
- Емпіричні методи – спостереження, аналіз внутрішньої документації, вивчення кадрової політики та практик на підприємстві

Додатково застосовано елементи SWOT-аналізу з метою ідентифікації сильних і слабких сторін чинної HR-системи, а також потенційних можливостей і загроз її розвитку.

Кваліфікаційна робота побудована відповідно до вимог: включає вступ, два розділи, висновки та список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність і роль управління персоналом в системі менеджменту

В умовах сучасного ринку управління персоналом посідає ключове місце у системі менеджменту, оскільки значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства та успішність реалізації його стратегічних цілей.

Під управлінням персоналом слід розуміти комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання трудового потенціалу працівників для досягнення цілей організації та особистих професійних завдань. Традиційно результативність праці асоціювали переважно з фінансовими показниками, такими як прибутковість чи зростання обсягів виробництва.

Нині підходи до оцінки ефективності значно змінилися. Окрім економічних чинників, важливими стали соціальні й психологічні аспекти – рівень задоволеності працівників, якість внутрішньої комунікації, мотивація до розвитку та участі в житті колективу. За даними Harvard Business Review, компанії з високим рівнем задоволеності персоналу демонструють на 21% вищу прибутковість [1].

Сутність управління персоналом полягає у створенні належних умов для повноцінного розкриття професійного потенціалу працівників. Основними завданнями цієї діяльності є:

- Підбір і забезпечення підприємства компетентними кадрами
- Розробка ефективної системи мотивації та винагород
- Підвищення кваліфікації та розвиток професійних навичок
- Формування й підтримка корпоративної культури
- Забезпечення соціальної стабільності в колективі

В умовах постійних змін, динаміки ринку та посилення конкуренції людський капітал стає головним джерелом інновацій і драйвером організаційного розвитку. Саме працівники, які володіють сучасними знаннями, здатністю до навчання, креативністю й ініціативністю, формують основу конкурентних переваг компанії. Управління персоналом, у цьому контексті, виходить за межі операційної функції й стає невід'ємною складовою стратегічного менеджменту.

Сучасні компанії все частіше впроваджують нові підходи до роботи з кадрами: запроваджують гнучкі графіки, розривають систему наставництва, створюють середовище психологічної безпеки та підтримують індивідуальні кар'єрні траєкторії. Такий підхід забезпечує не лише утримання цінних працівників, але й сприяє зростанню їхньої лояльності, залученості та ефективності. Успішне управління персоналом перетворюється на джерело довгострокової стабільності та сталого розвитку підприємства.

Згідно з моделлю Дейва Ульріха, функції HR поділяються на чотири основні напрями: стратегічне партнерство, адміністративна експертиза, управління змінами та підтримка персоналу [2]. Такий багатовекторний підхід

дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі організації. (Рис.1.1.)

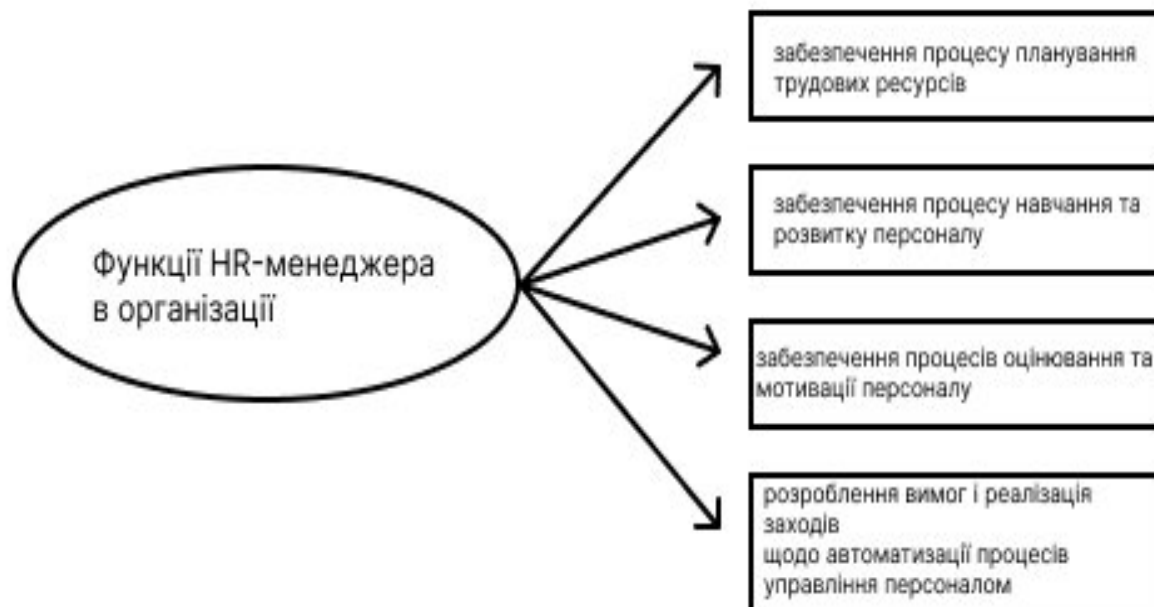


Рис. 1.1. Функції HR-менеджера в організації (складено автором за [3])

Як зазначає один із провідних експертів у сфері управління персоналом: ‘Люди – це не витрати, а стратегічний актив. Грамотні інвестиції в персонал можуть бути не менш ефективними, ніж вкладення в обладнання чи інновації’ [4, с. 103].

Із розвитком економіки та трансформацією ринку праці змінився і підхід до управління кадрами. Якщо раніше основний акцент робився на адміністративних функціях (ведення документації, кадровий облік, контроль дисципліни), то сучасна парадигма передбачає стратегічне бачення, у якому працівники виступають основним капіталом підприємства.

Такий зсув у пріоритетах зумовлений необхідністю адаптації до швидкоплинного бізнес-середовища, цифровізації та підвищення вимог до гнучкості компаній. У результаті сучасні HR-підходи орієнтовані на розвиток людського потенціалу, формування корпоративної культури, управління талантами та побудову системи, яка сприяє залученості працівників до досягнення стратегічних цілей підприємства.

Це відображено у таблиці 1.1., яка ілюструє відмінності між класичним та сучасним підходами до HR-менеджменту.

Таблиця 1.1.

Порівняння класичного та сучасного підходів управління персоналом (складено автором особисто)

	Класичний підхід	Сучасний підхід
Мета	Адміністрування	Стратегічний розвиток
Акцент	Контроль	Мотивація та розвиток
Основні функції	Облік, дисципліна	Лідерство, навчання, залучення
Роль HR	Виконавець	Партнер і новатор

Сучасне управління базується на принципах довіри, відкритості, розвитку талантів і активного залучення працівників до досягнення корпоративних цілей. Особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій та інструментів автоматизації HR-процесів.

Популярності набувають HRM-системи, такі як Workday, BambooHR, SAP SuccessFactors, що дозволяють комплексно керувати всіма аспектами роботи з персоналом: від рекрутингу до оцінки ефективності та формування кадрового резерву.

Ще одним важливим напрямом є People Analytics – аналітичний підхід до управління персоналом, який базується на обробці й інтерпретації даних. Завдяки цьому HR-фахівці можуть прогнозувати ризики плинності кадрів, виявляти потенціал працівників, оптимізувати стратегії розвитку персоналу.

Як зазначає Д. Стоун: 'Інформаційні технології в HR – це не лише засіб автоматизації, а інструмент для персоналізованого й ефективного управління людським капіталом' [5, с. 122].

Додатково варто відзначити зростання популярності гнучких форматів праці: дистанційної, гібридної, проєктної. Це вимагає нових навичок комунікації, делегування та підтримки залученості співробітників незалежно від місця виконання завдань.

Для досягнення стабільної ефективності управління персоналом недостатньо лише використовувати інструменти мотивації чи розвитку кадрів. Важливим чинником, що суттєво впливає на поведінку працівників, їхнє ставлення до роботи та рівень залученості, є внутрішнє середовище організації. Саме корпоративна культура, яка відображає сукупність спільних

цінностей, норм і принципів взаємодії в колективі, набуває особливого значення в системі сучасного HR-менеджменту.

Корпоративна культура відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку підприємства та досягненні його стратегічних цілей. Вона створює основу для формування внутрішнього середовища, що визначає стиль взаємодії з працівниками, систему цінностей, етичні норми та стандарти поведінки. Саме ці елементи значною мірою впливають на мотивацію, залученість і результативність персоналу.

Формування і підтримка ефективної корпоративної культури є стратегічним завданням HR-менеджменту. Цей процес передбачає створення умов, які сприяють командній роботі, ініціативності та відкритості до інновацій. Важливо, щоб працівники не лише виконували службові обов'язки, а й відчували приналежність до спільних цінностей і цілей організації.

Одним із ключових елементів корпоративної культури є налагоджена внутрішня комунікація, яка забезпечує прозорість управлінських рішень і сприяє довірі між керівництвом та персоналом. Неефективна комунікація може, навпаки, стати джерелом конфліктів, дезінформації та втрати мотивації. Тому важливо впроваджувати інструменти зворотного зв'язку, проводити навчання з розвитку комунікативних компетенцій і підтримувати атмосферу відкритості та взаємоповаги.

Особливо зростає роль корпоративної культури у періоди змін, таких як цифрова трансформація, реструктуризація чи зміна бізнес-моделі. У таких ситуаціях позитивна організаційна культура слугує стабілізуючим чинником, який полегшує адаптацію працівників до нових умов, знижує рівень опору та розвитку та підтримки культури: внутрішні платформи комунікації, системи визнання досягнень, тимблдинги, корпоративні події тощо. Такі заходи сприяють формуванню лояльності, підвищують рівень довіри та зменшують плинність кадрів. Інвестиції у розвиток корпоративної культури в довгостроковій перспективі забезпечують підвищення ефективності бізнесу та його конкурентоспроможності.

Корпоративна культура також впливає на привабливість компанії як роботодавця. У сучасних умовах, коли молоді фахівці орієнтуються не лише на матеріальні стимули, а й на атмосферу в колективі, можливості для самореалізації та баланс між роботою і життям, репутація компанії та її внутрішня культура стають важливими конкурентними перевагами на ринку праці. Наявність позитивної репутації значно полегшує процес залучення нових талантів і зменшує витрати на підбір персоналу.

Ще одним важливим аспектом є узгодженість корпоративної культури з цілями організації. Якщо між декларованими цінностями компанії та її фактичною діяльністю існує розрив, це може викликати розчарування працівників і знизити рівень їх залученості. Тому важливо, щоб культура була не лише формальною складовою, а відображала реальні принципи, за якими працює організація. Це дозволяє підтримувати довіру працівників і формувати єдину команду, об'єднану спільними переконаннями.

З метою глибшого розуміння впливу корпоративної культури на управління персоналом доцільно розглянути її основні типи, особливості та наслідки для трудової діяльності. У таблиці 1.2. представлено порівняльну характеристику поширених моделей корпоративної культури.

Таблиця 1.2.

Основні типи корпоративної культури та їхній вплив на персонал (складено автором самостійно)

Тип корпоративної культури	Характеристика	Вплив на персонал	Приклад поведінки працівників
Кланова культура	Орієнтація на командну роботу, взаємодопомогу, підтримку	Висока залученість, підтримка, відданість	Спільне вирішення проблем, обмін знаннями
Ієрархічна культура	Орієнтація на структуру, правила, контроль	Дисциплінованість, стабільність, чіткість	Виконання інструкцій, дотримання процедур
Ринкова культура	Орієнтація на результат, конкурентоспроможність	Орієнтація на досягнення цілей, продуктивність	Активна участь у досягненні КРІ, змагання між працівниками
Адміністративна культура	Орієнтація на інновації, гнучкість, ризик	Творчість, ініціативність, адаптивність	Пропозиції покращень, тестування нових підходів

Корпоративна культура створює фундаментальні цінності та норми поведінки, які формують внутрішнє середовище підприємства і визначають стиль взаємодії між працівниками. Однак для того, щоб ці цінності стали реальною силою, що об'єднує команду і сприяє досягненню спільних цілей, необхідне ефективне лідерство. Лідери виступають каталізаторами змін і носіями корпоративних цінностей, здатними мотивувати персонал, формувати довіру та сприяти розвитку професійного потенціалу кожного співробітника.

Лідерство є критичним елементом системи управління персоналом і безпосередньо впливає як на щоденне функціонування колективу, так і на стратегічний розвиток організації. Ефективний лідер здатен формувати

бачення, надихати співробітників, підтримувати індивідуальний та командний розвиток, а також створювати сприятливий мікроклімат в колективі.

Сучасна парадигма лідерства суттєво відрізняється від традиційної моделі управління. Замість авторитарного стилю на перший план виходить партнерська взаємодія, наставництво та підтримка. Успішний керівник сьогодні не лише організовує роботу, а й виступає ментором та мотиватором. Такий підхід сприяє формуванню автономності, відповідальності й ініціативності працівників.

Важливою якістю сучасного лідера є емоційний інтелект – здатність розуміти та керувати емоціями, що особливо актуально в умовах високої динамічності та змінності зовнішнього середовища. Лідер повинен бути гнучким, відкритим до нових ідей і здатним швидко адаптуватися до нових викликів.

Від традиційних підходів, що акцентувалися на жорсткому контролі та дисципліні, поступово відходять до більш гнучких і людських моделей управління. Розуміння основних відмінностей між класичним та сучасним стилями управління персоналом дозволяє краще оцінити ефективність застосованих практик і вибрати оптимальні рішення для конкретного підприємства.

Класичний стиль управління персоналом базується на чіткій ієрархії, суворому контролі та жорсткому розподілі обов'язків, де працівники сприймаються виключно як виконавці, а основна увага приділяється дисципліні та дотриманню правил. Такий підхід характерний для традиційних організацій і добре працює в стабільних умовах із повторюваними завданнями. Натомість сучасний стиль управління персоналом орієнтований на розвиток творчого потенціалу працівників, їхню мотивацію і залученість до прийняття рішень. Він передбачає гнучкість, партнерські відносини між керівниками і співробітниками, підтримку інновацій та формування сприятливого психологічного клімату. Перехід від класичних до сучасних підходів відображає зміни в соціально-економічних умовах і потребах ринку праці, а також сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Важливим елементом сучасного управління персоналом є акцент на індивідуальному підході до кожного працівника. Розуміння особистих мотивацій, кар'єрних прагнень та особливостей характеру дозволяє будувати ефективні системи заохочення та розвитку, що сприяють підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Такий підхід також передбачає активне залучення працівників у формування корпоративної культури та прийняття рішень, що підвищує їх відповідальність і лояльність.

Водночас, цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для вдосконалення системи управління персоналом. Використання HR-технологій, таких як автоматизовані платформи для підбору кадрів, онлайн-навчання та оцінка ефективності, дозволяє не лише підвищити оперативність і точність прийняття рішень, а й забезпечити прозорість і об'єктивність у взаємодії між працівниками та керівництвом.

Таким чином, перехід до сучасних моделей управління персоналом є не просто модною тенденцією, а необхідною умовою адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища. Комплексний розвиток системи управління, що поєднує інновації, людський фактор і стратегічне бачення, дає змогу підвищити конкурентоспроможність компанії та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для візуального порівняння ключових характеристик класичного та сучасного стилів управління персоналом доцільно проаналізувати таблицю 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняння класичного та сучасного стилів лідерства (складено автором особисто)

Параметр	Класичний стиль	Сучасний стиль
Основний фокус	Контроль і дисципліна	Надихання і підтримка
Відношення до команди	Авторитарне	Партнерське
Роль лідера	Керівник	Наставник і мотиватор
Підхід до розвитку	Мінімальний	Активний, навчання
Прийняття рішень	Одностороннє	Колективний

Окрему увагу в сучасному управлінні персоналом слід приділити узгодженню корпоративних цінностей з особистими цінностями працівників. Це сприяє формуванню гармонійного робочого середовища, де кожен співробітник відчуває свою значущість і внесок у спільну справу.

Лідери також повинні активно підтримувати розвиток працівників через організацію тренінгів, коучингу, наставництва та створення умов для кар'єрного зростання. Під час кризових періодів саме лідер відіграє вирішальну роль, забезпечуючи стабільність, довіру і чітке бачення подальших дій.

Таким чином, ефективне лідерство, у поєднанні з продуманою корпоративною культурою, є базисом для побудови сильної команди, досягнення високих результатів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. Еволюція стилів управління від класичних моделей, заснованих на жорсткому контролі, до сучасних, орієнтованих на гнучкість та підтримку творчого потенціалу, свідчить про

зміну пріоритетів у роботі з персоналом. Впровадження сучасних підходів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність діяльності, адаптуватися до динамічних умов та створювати конкурентні переваги за рахунок розвитку людського капіталу.

1.2. Основні функції та елементи управління персоналом

Система управління персоналом – це комплексна структура, що охоплює організаційні, стратегічні та соціальні інструменти, спрямовані на ефективне використання людського капіталу підприємства. Її функціонування включає не лише ведення кадрового обліку, а й розробку політик, формування здорової атмосфери в колективі, впровадження стратегій, що сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників.

Як зазначає В. Пономаренко: ‘Якість функціонування системи управління персоналом безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, ефективність виробничих процесів та соціальний клімат в організації’ [6, с. 88].

Функції системи управління персоналом відображають основні напрямки взаємодії підприємства з його працівниками та реалізуються як послідовно, так і паралельно (Таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Основні функції управління персоналом (складено автором особисто)

Функція	Короткий опис	Приклад реалізації
Планування	Прогноз потреб у кадрах	Створення кадрового резерву
Набір і відбір	Пошук та оцінювання кандидатів	Інтерв'ю, тести, рекрутингові платформи
Адаптація	Введення новачків у культуру та процеси	Наставництво, welcome-тренінги
Мотивація	Стимулювання до праці	Бонуси, похвала, участь у проєктах
Навчання і розвиток	Професійне зростання	Онлайн-курси, тренінги
Оцінка результативності	Визначення рівня досягнень працівників	KPI, 360° оцінка

Продовження таблиці 1.4.

Управління кар'єрою	Підтримка росту і внутрішньої мобільності	План кар'єрного розвитку
Утримання персоналу	Збереження ключових співробітників	Підвищення лояльності, гнучкий графік

1. Планування персоналу

Це процес аналізу наявного кадрового складу та прогнозування майбутньої потреби в персоналі. Він передбачає оцінку кількісних і якісних характеристик кадрів, виявлення можливих ризиків (наприклад, масових звільнень, виходу працівників на пенсію), а також формування резервів для заміщення ключових посад.

Ефективне планування персоналу дозволяє уникнути дисбалансу між наявними і необхідними трудовими ресурсами, своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також забезпечити безперервність бізнес-процесів. Завдяки стратегічному підходу до кадрового планування підприємство може заздалегідь готувати фахівців із потрібними компетенціями, адаптувати штатну чисельність до обсягів виробництва та підвищити загальну ефективність управління персоналом.

2. Набір і відбір

Цей етап включає пошук кандидатів через різноманітні канали (зокрема, рекрутингові агенції, оголошення, соціальні мережі) та подальший їх відбір за допомогою співбесід, тестування чи центрів оцінювання.

Від ефективності процедури набору та відбору персоналу залежить якість кадрового складу компанії. Багаторівневий відбір (первинна оцінка резюме, телефонна співбесіда, особиста зустріч з HR-менеджером та керівником підрозділу) дозволяє виявити не лише професійні якості, а й ціннісну відповідність кандидата корпоративній культурі підприємства.

3. Адаптація нових співробітників

Процес адаптації спрямований на ефективне введення новачків у трудовий колектив та ознайомлення їх з культурою, стандартами, правилами компанії. Для цього використовуються програми наставництва, welcome-зустрічі та інформаційні матеріали.

Адаптація є критичним етапом, що впливає на подальшу ефективність і лояльність працівника. Вона охоплює організаційний, професійний і соціальні рівні. Програми адаптації можуть включати інструктажі, ознайомлення з корпоративною культурою, зустрічі з керівництвом, а також закріплення наставника. Якісна адаптація знижує ризик плинності кадрів і скорочує період входження нового співробітника у робочий ритм.

4. Мотивація персоналу

Система мотивації базується як на матеріальних (оплата праці, премії), так і на нематеріальних (визнання, розвиток, довіра) факторах. Її завдання – підтримувати працівників у досягненні високих результатів.

Важливо, щоб мотиваційні інструменти були диференційовані відповідно до потреб працівників і специфіки їх посад. Ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності праці, залученості та зниженню рівня вигорання.

5. Навчання та розвиток

Організація безперервного професійного навчання є необхідною умовою підтримки інноваційності та конкурентоспроможності. Сюди належать участь у семінарах, тренінгах, онлайн-курсах, коучинг та наставництво.

Постійне оновлення знань і навичок дозволяє працівникам відповідати на виклики ринку та технологічні зміни. Крім того, перспективним напрямом є розвиток soft skills – комунікаційних, лідерських, аналітичних здібностей.

6. Оцінювання результативності

Оцінка роботи працівників здійснюється на основі встановлених критеріїв ефективності (наприклад, KPI), методів оцінки (атестація, 360-градусне оцінювання) і має на меті виявлення сильних сторін, потреб у розвитку, а також формування кар'єрних та навчальних планів.

Регулярна та об'єктивна оцінка ефективності праці дозволяє не лише визначити рівень досягнення поставлених цілей, а й коригувати професійний розвиток співробітників.

7. Управління кар'єрою

Передбачає формування індивідуальних траєкторій професійного зростання, стимулювання внутрішнього просування та ротацію працівників з метою розвитку потенціалу.

Система управління кар'єрою орієнтована на довгостроковий розвиток людського капіталу в організації. Вона передбачає виявлення потенціалу працівників, планування послідовних етапів професійного зростання, визначення цілей і потреб розвитку. До інструментів управління кар'єрою належать індивідуальні плани розвитку, програми наставництва, внутрішній кадровий резерв, а також регулярне проведення кадрових комісій. Це дозволяє не лише підвищити мотивацію персоналу, а й зменшити потребу в зовнішньому наборі.

8. Утримання персоналу

Це комплекс дій, спрямованих на збереження ключових працівників і підвищення їхньої лояльності. Утримання забезпечується через поліпшення умов праці, створення здорового мікроклімату, гнучкий графік, можливість кар'єрного зростання та підтримку балансу між роботою й особистим життям.

Ефективне утримання персоналу базується на глибокому розумінні потреб працівників та їх очікувань від роботодавця. Успішна стратегія утримання передбачає також проведення опитувань задоволеності

працівників, зниження рівня стресу та конфліктів, а також вчасне реагування на ознаки професійного вигорання.

Система управління персоналом ґрунтується на сукупності ключових складових, які забезпечують її ефективне функціонування:

HR-стратегія – визначає загальний вектор розвитку людського капіталу відповідно до місії та стратегії організації.

Організаційна структура кадрової служби – встановлює чіткий розподіл ролей і відповідальностей між фахівцями з управління персоналом: рекрутерами, тренерами, адміністративним персоналом.

Кадрова політика – формулює базові принципи і правила, що регулюють відбір, просування, мотивацію, оцінювання і розвиток працівників.

Нормативне забезпечення – включає внутрішні документи: положення, регламенти, інструкції, які регулюють HR-процеси.

Інформаційна база – охоплює використання сучасних цифрових платформ управління персоналом (HRM-систем), бази даних працівників, інструментів аналітики.

Культура управління персоналом – відображає стиль керівництва, рівень довіри, залучення співробітників до прийняття рішень та побудову позитивного мікроклімату в колективі.

Система управління персоналом є невід’ємною складовою загальної менеджерської структури підприємства. Її завдання полягає в досягненні балансу між потребами організації у трудових ресурсах та можливостями працівників. Це реалізується через взаємопов’язані функції: від кадрового планування до створення умов для професійного розвитку та оцінювання результативності.

У сучасних умовах глобалізації та високої динаміки ринку праці особливої ваги набувають такі компоненти, як стратегічний підхід, цифровізація HR-процесів, гнучке управління компетенціями, а також формування позитивного іміджу роботодавця. Саме вони забезпечують стабільну конкурентну позицію підприємства на ринку праці.

Як стверджує Р. Бічі: ‘Ефективна система управління персоналом – це не просто організація кадрів, а спосіб формування цінностей і поведінки, які забезпечують досягнення стратегічних цілей компанії’ [7, с. 65].

В умовах цифрової трансформації бізнесу однією з ключових умов ефективного управління персоналом є впровадження сучасних ІТ-рішень. Цифрові HRM-системи дозволяють автоматизувати основні HR-процеси, забезпечити оперативний доступ до даних і підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Серед найпоширеніших платформ – SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud – які об’єднують функції добору, адаптації, навчання, оцінювання персоналу та HR-аналітики.

Застосування таких систем дозволяє:

- Знизити адміністративне навантаження на HR-фахівців
- Прискорити рекрутинг за допомогою ATS-систем

- Стандартизувати процедури в межах великих організацій
- Оперативно відслідковувати показники залученості, плинності кадрів
- Створювати персоналізовані програми навчання та кар'єрного розвитку

Використання алгоритмів машинного навчання дає змогу прогнозувати потреби в підвищенні кваліфікації, оцінювати ефективність навчальних заходів та формувати індивідуальні траєкторії зростання працівників. Таким чином, цифровізація стає потужним драйвером розвитку людського капіталу як стратегічного ресурсу компанії.

Впровадження електронних навчальних платформ, онлайн-курсів та мобільних додатків забезпечує гнучкий і персоналізований підхід до підвищення кваліфікації співробітників. Цифрове навчання дозволяє оперативно оновлювати професійні знання, підвищувати мотивацію до саморозвитку та створювати умови до безперервного професійного зростання, що є важливим елементом підвищення загальної ефективності персоналу та діяльності підприємства в цілому.

Іншим важливим напрямом розвитку HR-системи є впровадження гнучких моделей управління, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Основні риси гнучкої HR-системи:

- Використання дистанційної та змішаної роботи
- Впровадження індивідуальних планів розвитку
- Орієнтація на agile-підходи
- Залучення працівників до ухвалення управлінських рішень
- Розвиток культури відкритості та постійного вдосконалення

Гнучкість HR-системи є важливою характеристикою сучасного управління персоналом, що дозволяє організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Вона передбачає можливість оперативного коригування кадрової політики, процесів підбору, навчання, мотивації та оцінювання працівників відповідно до нових стратегічних цілей і потреб бізнесу. Гнучка HR-система сприяє підвищенню задоволеності персоналу, зниженню плинності кадрів і формуванню сприятливого корпоративного клімату, що в цілому підвищує ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Наприклад, у період пандемії COVID-19 компанії, що заздалегідь запровадили гнучкі практики, зуміли швидко перейти на віддалений формат без зниження ефективності.

Також активно впроваджуються нові формати зайнятості: проектна робота, фріланс, гіг-економіка, коли компанія співпрацює зі спеціалістами за потреби, не оформлюючи постійні трудові відносини. Такі підходи забезпечують економію ресурсів, мобільність та доступ до кращих фахівців незалежно від їхнього місця розташування.

Сучасна система управління персоналом – це більше, ніж набір адміністративних процедур. Вона виконує стратегічну роль у досягненні цілей

підприємства, формуванні професійного, лояльного та ініціативного колективу. Ефективна HR-система спирається на стратегічне планування, гнучкість, сучасні цифрові інструменти та сильну корпоративну культуру. Завдяки цьому вона не лише оптимізує поточні процеси, а й створює основу для довгострокового успіху компанії в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Сучасні системи управління персоналом усе більше зосереджуються на стратегічному вимірі. Вони не обмежуються виконанням адміністративних функцій, а активно формують організаційну культуру, стимулюють інновації та підвищують конкурентоспроможність підприємства. Впровадження ефективної HR-стратегії, створення гнучкої структури управління та застосування актуальної нормативної бази сприяють посиленню ролі HR як стратегічної функції компанії.

Розвиток цифрових технологій змінює традиційні підходи до роботи з персоналом. Використання автоматизованих систем, цифрових платформ та аналітичних інструментів підвищує ефективність HR-процесів, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і дозволяє формувати індивідуальний підхід до кожного працівника. Таким чином, цифровізація стає важливим чинником адаптації HR-систем до нових викликів динамічного середовища.

Також важливою умовою успішної діяльності компанії в умовах нестабільності є гнучкість системи управління персоналом. Використання новітніх форм зайнятості, можливостей дистанційної роботи, персоналізованих систем мотивації та індивідуальних планів розвитку дозволяє оперативно реагувати на зміни та ефективно управляти людським потенціалом. Гнучке управління персоналом дозволяє не лише ефективніше використовувати людські ресурси, а й підвищити лояльність персоналу, зменшити ризики вигорання та плинності кадрів, а також забезпечити сталість і результативність діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища.

Отже, сучасна система управління персоналом охоплює широкий спектр взаємопов'язаних функцій, серед яких ключовим є відбір, адаптація, навчання, мотивація, оцінювання та розвиток працівників. У сучасних умовах ці елементи поступово модернізуються під впливом цифровізації, глобалізації та змін у соціально-економічному середовищі. Особливе значення набуває гнучкість управління персоналом, яка дозволяє підприємствам ефективно реагувати на нові виклики, підвищувати продуктивність працівників та забезпечувати стійкий розвиток організації. Успішна реалізація основних функцій управління персоналом є запорукою ефективної діяльності підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг.

Важливо також відзначити, що ефективне управління персоналом потребує постійного моніторингу і аналізу результативності впроваджених заходів. Регулярне оцінювання ключових показників, зворотний зв'язок від працівників та адаптація стратегій управління дозволяють своєчасно коригувати HR-політику відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього

середовища. Такий підхід забезпечує не лише підтримку стабільності, а й активний розвиток організації, створюючи основу для інновацій і зростання.

Крім того, формування ефективної системи управління персоналом неможливе без розвитку лідерських якостей керівників та підвищення їх компетентності у сфері HR. Інвестиції у навчання менеджерів, розвиток їхніх навичок у мотивації, комунікації та управлінні змінами сприяють створенню сприятливого робочого середовища, де працівники відчують підтримку і можливості для самореалізації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на загальну продуктивність і конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Сучасні тенденції та інструменти HR-менеджменту

У XXI столітті система управління персоналом зазнала глибоких трансформацій під впливом технологічного прогресу, змін у соціально-економічному середовищі, процесів глобалізації та зростаючої конкуренції та талановитих працівників. Сучасні компанії прагнуть вибудовувати ефективні HR-стратегії, орієнтовані на індивідуальні потреби працівників, гнучкість та прийняття рішень на основі аналітики й цифрових даних [8, с. 376].

У сучасних умовах швидких змін у бізнес-середовищі HR-менеджмент набуває нових форм і підходів, що спрямовані на підвищення ефективності роботи з персоналом та адаптацію до цифрової трансформації. Традиційні методи управління поступово доповнюються або змінюються інноваційними інструментами, що базуються на використанні інформаційних технологій, аналітики даних, автоматизації процесів та гнучких управлінських моделей.

Сучасний HR-менеджмент активно інтегрує принципи інклюзивності та різноманітності, що стає не лише етичною нормою, а й стратегічною перевагою. Формування різносторонніх команд сприяє кращому розв'язанню складних завдань, підвищує креативність і адаптивність організації. Для цього компанії впроваджують політики недискримінації, забезпечують рівні можливості для всіх категорій працівників та розвивають культуру взаємоповаги.

Значну роль у підвищенні ефективності роботи персоналу відіграють системи персоналізованого навчання та розвитку, які дозволяють створювати індивідуальні плани кар'єрного росту. Використання платформ з адаптивним контентом, інтерактивних курсів і менторських програм допомагає співробітникам не тільки здобувати нові знання, але й ефективно застосовувати їх у своїй діяльності, що позитивно впливає на загальний результат компанії.

Не менш важливою є увага до корпоративного здоров'я та добробуту, що включає комплекс заходів для підтримки фізичного та психологічного стану працівників. Програми оздоровлення, корпоративні спортзали, консультації психологів і спеціальні тренінги зі стрес-менеджменту стають невід'ємною складовою HR-стратегії. Такі ініціативи не лише покращують

якість життя співробітників, а й зменшують кількість хвороб, підвищуючи продуктивність та знижуючи плинність кадрів.

Однією з провідних тенденцій є цифровізація HR-процесів. Запровадження спеціалізованих платформ дає змогу автоматизувати рутинні операції, включно з кадровим діловодством, наймом, адаптацією нових співробітників, управління навчанням та оцінюванням ефективності. Системи управління персоналом (HRMS), зокрема SAP, SuccessFactors, Workday, BambooHR, забезпечують ведення обліку, збереження персональних даних, контроль робочого часу, формування звітності тощо.

Ще одним важливим напрямом розвитку HR є масове впровадження гібридного та дистанційного формату роботи, особливо актуального після пандемії COVID-19. Це потребує нових підходів до організації трудового процесу, підтримки внутрішньої культури та забезпечення ефективної командної взаємодії. Засоби комунікації, такі як ZOOM, Microsoft Teams, Slack стали ключовими інструментами щоденної роботи [9, с. 53-59].

Значний акцент у сучасному HR робиться на благополуччі працівників (Employee Wellbeing). Це охоплює як фізичне, так і психологічне здоров'я, підтримку балансу між роботою та особистим життям, а також формування здорового мікроклімату в колективі. Компанії впроваджують програми ментального здоров'я, гнучкі графіки роботи, профілактику емоційного вигорання, що стає важливою частиною соціальної політики.

Зростає популярність HR-аналітики як важливого інструменту для прийняття стратегічних рішень. За допомогою аналітики можна відстежувати поведінкові тенденції, прогнозувати плинність кадрів, підвищувати ефективність програм навчання та стимулювання. Для створення звітів і візуалізації даних широко використовуються такі інструменти, як Power BI, Tableau та Google Data Studio.

У сфері підбору персоналу активно застосовуються системи ATS (Applicant Tracking Systems), що дозволяють автоматизувати процес рекрутингу, зберігати резюме кандидатів, контролювати їхній статус у відборі, проводити інтерв'ю та оцінювати ефективність пошуку.

Заслужовують на увагу і платформи для навчання персоналу. Вони стають важливим інструментом у системі управління персоналом. Найпопулярнішим є Prometheus, Coursera для бізнесу, EdEra, а також корпоративні освітні рішення, що впроваджуються великими компаніями. Вони дозволяють організувати гнучке та доступне навчання співробітників у будь-який час, що особливо актуально в умовах дистанційної або гібридної роботи. Такі платформи сприяють підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку корпоративної культури навчання протягом усього життя.

Крім того, компанії дедалі частіше вдаються до гейміфікації HR-процесів – впроваджують системи внутрішніх рейтингів, заохочень, конкурсів і змагань, що сприяє підвищенню мотивації та залученості співробітників. Серед популярних платформ у цій сфері – Bonusly, Kazoo, Kudos. (Таблиця

1.5. – складена на основі актуальних відкритих даних про програмне забезпечення для HR-сфери станом на 2024 рік).

Таблиця 1.5.
Сучасні цифрові інструменти HR-менеджменту та їх функціональність
(складено автором самостійно)

Назва інструменту	Категорія	Основні функції	Переваги використання
SAP SuccessFactors	HRMS (управління персоналом)	Управління кадрами, аналітика, навчання, рекрутинг	Інтегроване рішення, глобальна підтримка, аналітичні можливості
Workday	HRMS	Управління талантами, облік кадрів, фінансове планування	Хмарна платформа, масштабованість, гнучкий інтерфейс
BambooHR	ATS/HRMS для малого бізнесу	Ведення даних працівників, відпустки, рекрутинг	Простота використання, адаптація під МСБ
Microsoft Teams	Комунікація	Відеозустрічі, чати, інтеграція з іншими сервісами	Підвищення командної взаємодії, безпека, корпоративна інтеграція
Power BI	HR-аналітика	Візуалізація даних, інтерактивні дашборди, прогнози	Гнучкість, інтеграція з Excel, глибока аналітика
Culture Amp	Опитування персоналу	Вимірювання залученості, зворотний зв'язок, аналітика настроїв	Збір якісної інформації, покращення корпоративної культури

Ще одним актуальним напрямом розвитку HR є впровадження штучного інтелекту (ШІ) у кадрові процеси. Алгоритми ШІ дедалі частіше застосовуються для автоматизованого скринінгу кандидатів, аналізу резюме, проведення відео-інтерв'ю з елементами розпізнавання емоцій, формування

персоналізованих рекомендацій щодо кар'єрного зростання та розробки індивідуальних освітніх траєкторій. Сучасні інструменти, зокрема HireVue, Eightfold AI, здатні швидко обробляти великі обсяги даних, значно підвищуючи ефективність процесу добору персоналу.

Алгоритми ШІ здатні аналізувати великі обсяги даних про співробітників, виявляти закономірності та формувати персоналізовані рекомендації для прийняття управлінських рішень. Крім того, інтелектуальні чат-боти полегшують внутрішню комунікацію та надають швидкий доступ до інформації про політику компанії, відпустки, навчальні програми тощо. Таким чином, інтеграція ШІ сприяє підвищенню якості управління персоналом, зниженню витрат часу на рутинні завдання та зосередженню HR-фахівців на стратегічних аспектах розвитку персоналу.

Згідно з дослідженням компанії McKinsey&Company, близько 56% організацій уже використовують хоча б один інструмент на основі ШІ в HR-сфері, а 88% планують розширити застосування таких рішень у найближчі роки [10].

Значну роль у сучасному HR відіграють питання інклюзивності та різноманіття. Підприємства прагнуть формувати команди з представників різних груп, статей, національностей, культур та з різноманітним досвідом. Це сприяє розвитку інноваційного потенціалу та підвищує адаптивність до змін. Компанії впроваджують програми підтримки гендерної рівності, ЛГБТК+ працівників, людей з інвалідністю та інших вразливих груп.

У контексті глобалізації важливого значення набуває розвиток міжкультурних компетенцій HR-фахівців. Знання національних особливостей, традицій і управлінських стилів у різних країнах допомагає ефективно будувати міжнародні команди, уникати непорозумінь і краще адаптувати HR-підходи до локального середовища.

Однією з новітніх тенденцій є поява концепції екологічно відповідального управління персоналом (Green HRM). Підприємства впроваджують політики сталого розвитку, включаючи мінімізацію використання паперу, організацію онлайн-зустрічей замість відряджень, екологічний дизайн офісів та залучення працівників до екоініціатив. Такі дії не лише знижують негативний вплив на довкілля, а й покращують імідж роботодавця серед екосвідомих кандидатів.

Водночас трансформується і сама роль HR у компанії – з адміністративного підрозділу вона перетворюється на стратегічного бізнес-партнера. Концепція HR Business Partner (HRBP) передбачає активну участь HR-фахівців у формуванні та реалізації бізнес-стратегії, взаємодію з керівниками підрозділів, аналіз потреб організації та участь у прийнятті ключових рішень щодо управління персоналом. Основний фокус зміщується від рутинних завдань до побудови продуктивної організаційної культури, розвитку кадрового потенціалу, оптимізації структури команд і підвищення ефективності роботи.

У зв'язку з цим зростає потреба у нових навичках HR-спеціалістів – стратегічному мисленні, аналітичному підході, цифровій грамотності та здатності ефективно взаємодіяти з топ-менеджером. Така еволюція HR-функції підкреслює її ключову роль у забезпеченні стійкого успіху підприємства.

Соціальні медіа також стали невід'ємною частиною HR-інструментарію. Платформи на зразок LinkedIn, Facebook, Instagram активно використовуються для залучення кандидатів, формування позитивного HR-бренду, демонстрації корпоративної культури та налагодження комунікації з потенційними працівниками. Присутність компанії в соціальних мережах підвищує її видимість на ринку праці, сприяє залученню молодих талантів, зокрема представників покоління Z, та дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективне використання соціальних платформ у HR-практиках сприяє формуванню сучасного іміджу роботодавця, поглиблює зв'язок з цільовою аудиторією та оптимізує процеси взаємодії в межах динамічного ринку праці.

Отже, у XXI столітті HR-менеджмент зазнав суттєвих змін, значно розширивши своє функціональне поле та вийшовши за межі традиційного кадрового адміністрування. Сучасні тенденції – цифровізація процесів управління персоналом, розвиток дистанційної та гібридної зайнятості, впровадження аналітики, персоналізованого навчання та інструментів на основі штучного інтелекту – формують нову концепцію управління людськими ресурсами. HR-фахівці дедалі частіше виступають не лише адміністраторами, а стратегічними партнерами бізнесу, які активно впливають на досягнення цілей та збереження конкурентних переваг.

У центрі уваги сучасного HR опиняються добробут співробітників, збереження різноманіття та інклюзивності, а також впровадження принципів екологічної відповідальності у внутрішні політики компанії. Водночас зростає значення соціальних мереж як ефективного інструменту формування бренду роботодавця та комунікації з потенційними кандидатами. Всі ці елементи об'єднуються в нову HR –стратегію, що ґрунтується на технологічних інноваціях, даних та ціннісному підході, який дозволяє оперативно реагувати на виклики сучасного ринку праці.

Трансформація HR у стратегічного бізнес-партнера вимагає від спеціалістів нових професійних компетенцій і проактивної позиції. Ефективні HR-професіонали повинні добре розуміти бізнес-процеси, вміти працювати з аналітичними інструментами, застосовувати цифрові технології та підтримувати культуру безперервного розвитку організації. Такий підхід забезпечує створення довгострокових HR-стратегій, які сприяють зростанню залученості персоналу, зниженню рівня плинності кадрів і підвищенню загальної ефективності роботи.

У підсумку можна зробити висновок, що сучасний HR є невід'ємною складовою інноваційного розвитку компаній. Він сприяє підвищенню гнучкості організацій, їх готовності до змін і адаптації до глобальних

трансформацій. Поєднання сучасних технологій із людським і етичним підходом до управління персоналом визначає майбутнє HR як стратегічного напрямку в умовах постійних змін.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УА ТОВ «ЄВРОМІКС» І ТА ОЦІНКА ЇЇ ВПЛИВУ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика діяльності УА ТОВ «Євромікс» ІІ

Українсько-Американське товариство з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями «Євромікс» (УА ТОВ «Євромікс» ІІ) є однією з провідних компаній на українському ринку дистрибуції та імпорту товарів. Компанія розпочала свою діяльність 15 квітня 1999 року й має понад 25 років досвіду у своїй сфері. УА ТОВ «Євромікс» ІІ охоплює низку індивідуальних модульних рішень для власників та представників брендів, включаючи керування ключовими клієнтами, відділу продажів, закупівлі, логістики, складування, спільного пакування, дистрибуції та обслуговування клієнтів, професійні послуги у сферах маркетингу і управління категоріями. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Києві (провулок Музейний, 8), а фактична у місті Дніпро за адресою: Сонячна Набережна, 114 [11].

Основними напрямками діяльності УА ТОВ «Євромікс» ІІ, що працює у сфері дистрибуції, є:

- Оптова реалізація товарів швидкого вжитку – постачання продуктів харчування, напоїв, побутової хімії, косметичних засобів та іншої продукції до торговельних точок, супермаркетів та оптових баз.
- Логістика та складські послуги – організація транспортування товарів, управління запасами, зберігання продукції на складах.
- Маркетингова підтримка брендів – проведення рекламних кампаній, просування товарів на ринку, організація акцій у місцях продажу.
- Розвиток дистрибуційної мережі – розширення клієнтської бази, укладання угод з новими партнерами, співпраця з регіональними представниками.
- Фінансово-економічне планування – аналітика обсягів продажу, прогнозування попиту, формування цінової стратегії.
- Післяпродажне обслуговування – підтримка клієнтів, обробка замовлень, вирішення питань щодо якості та поставок.

УА ТОВ «Євромікс» ІІ відзначається високим рівнем організації та професіоналізму, що дозволяє ефективно координувати діяльність численних підрозділів і забезпечувати стабільне постачання товарів на території всієї України. Розгалужена мережа філій і сучасні логістичні рішення сприяють оперативному задоволенню потреб клієнтів і підтриманню конкурентних позицій на ринку, що підтверджує лідерство компанії у сфері дистрибуції та імпорту товарів швидкого вжитку.

Компанія має п'ятнадцять філій у тринадцяти областях України, що свідчить про її розгалужену організаційну структуру та охоплення українського ринку на національному рівні. (Рис 2.1.) [12]



Рис. 2.1. Карта покриття УА ТОВ 'Євромікс' II (складено автором за [12])

Станом на квітень 2025 року філія у місті Дніпро має активну клієнтську базу - 6254 торгові точки, в середньому 988 заявок на день, 76 осіб торгового персоналу та 10 торгових команд.

Загалом компанія зарекомендувала себе як стабільний та надійний партнер у сфері дистрибуції, що забезпечує високий рівень обслуговування клієнтів і широкий асортимент товарів по всій території України.

УА ТОВ 'Євромікс' II активно інтегрує сучасні методи управління персоналом, визнаючи ключову роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Компанія намагається перейти від жорсткої ієрархії до більш гнучкої моделі управління, орієнтованої на співпрацю, відкриту комунікацію та залучення працівників до прийняття рішень. Особлива увага приділяється створенню позитивного психологічного клімату, впровадженню ефективної системи мотивації та інвестуванню в професійний розвиток працівників. Також спостерігаються кроки у напрямку діджиталізації кадрових процесів – частково автоматизовано облік робочого часу, внутрішні звіти між відділами. Інтеграція сучасного стилю управління сприяє підвищенню рівня задоволеності працівників, зниженню плинності кадрів та формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Організаційна структура УА ТОВ 'Євромікс' II побудована за принципом управління, що забезпечує чітке розмежування повноважень між



підрозділами та ефективну координацію їхньої діяльності. Основними структурними одиницями є такі (Рис. 2.2.):

Рис. 2.2. Організаційна структура підприємства (складено автором особисто)

Але поки організаційна структура УА ТОВ 'Євромікс' II має чітко виражений ієрархічний характер і забезпечує ефективне функціонування підприємства завдяки структурованому розподілу обов'язків між працівниками. На чолі структури знаходиться комерційний директор, який здійснює стратегічне управління комерційною діяльністю, координує роботу підпорядкованих підрозділів і відповідає за досягнення загальних цілей компанії.

Управління дистрибуційною та логістичною діяльністю здійснюється двома ключовими керівниками: начальником відділу дистрибуції та начальником відділу логістики.

До функціональних обов'язків начальника відділу дистрибуції належить організація системи розподілу товарів, планування обсягів поставок, контроль виконання планів реалізації продукції. Йому підпорядковуються:

- Регіональний директор, який координує діяльність у межах певного регіону
- Територіальний директор, відповідальний збутом у межах певної території
- Директор філії, який забезпечує виконання планів продажів і функціонування окремого структурного підрозділу

- Начальник торговельного відділу, що керує діяльністю торгового персоналу
- Супервайзер, який безпосередньо контролює роботу торгових представників
- Торгові представники, які здійснюють продажі, працюють з клієнтами та забезпечують присутність продукції в торгових точках

З іншого боку, начальник відділу логістики відповідає за організацію перевезень, оптимізацію маршрутів, контроль за своєчасною доставкою замовлень і ефективне використання логістичних ресурсів. Йому підпорядковуються:

- Локальний логіст, який організовує перевезення на місцевому рівні
- Команда експедиторів, що здійснює транспортування та доставку товарів до клієнтів

Також в організаційній структурі підприємства функціонують допоміжні служби:

- Оператори, які обробляють замовлення, ведуть облікову документацію та надають інформативну підтримку
- Служба безпеки, що забезпечує охорону майна підприємства та контроль за дотриманням внутрішнього порядку
- Механік, який відповідає за технічний стан транспортних засобів та обладнання
- Клінінг, що займається прибиранням приміщень та забезпеченням належного санітарного стану

Зазначена структура сприяє чіткому розподілу управлінських і виконавчих рішень, що, своєю чергою, підвищує ефективність операційної діяльності підприємства та забезпечує якісне обслуговування клієнтів.

Штатна чисельність працівників компанії перевищує 1000 осіб (за інформацією з відкритих джерел). Колектив складається з висококваліфікованих фахівців із досвідом роботи у сфері продажів, логістики, аналітики та клієнтського обслуговування. Кадрова політика підприємства базується на принципах відкритості, професіоналізму, безперервного навчання та гнучкого реагування на зміни в ринковому середовищі.

УА ТОВ 'Євромікс' II володіє низкою ключових конкурентних переваг, які забезпечують їй стійке положення на українському ринку дистрибуції товарів повсякденного попиту:

- Розвинена логістична система, що дозволяє забезпечити оперативну та ефективну доставку продукції по всій території України
- Великий асортимент товарів – понад 2000 найменувань продукції у сегменті FMCG, що задовольняє широкий спектр споживчих потреб
- Співпраця з провідними українськими та міжнародними брендами, що формує високу довіру з боку клієнтів та партнерів

- Активне впровадження інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, електронного документообігу та цифрових рішень для оптимізації бізнес процесів

- Орієнтація на клієнта – індивідуальний підхід, високий рівень сервісу та гнучкість у роботі з партнерами

Сукупність зазначених чинників сприяє зростанню ефективності діяльності компанії та зміцненню її позитивного іміджу на національному ринку.

З метою оцінки результативності діяльності УА ТОВ 'Євромікс' II проаналізовано основні фінансові показники за період 2020-2024 років (Таблиця 2.1.)

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники УА ТОВ 'Євромікс' II за 2020-2024 роки (складено автором за [13])

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, ₴	4 447 157 000	4 187 713 000	3 054 406 000	4 405 079 000	5 819 751 000
Чистий прибуток, ₴	2 763 000	11 934 000	-97 697 000	14 554 000	20 843 000
Активи, ₴	1 414 548 000	1 707 038 000	1 659 404 000	1 575 107 000	1 901 697 000
Зобов'язання, ₴	1 372 837 000	1 627 068 000	1 694 415 000	1 573 663 000	1 865 749 000
Кількість працівників	-	1274	1152	1037	1093

Аналіз динаміки фінансових результатів свідчить про поступове нарощення обсягів діяльності компанії, попри несприятливі макроекономічні умови. Після значного зниження результатів у 2022 році, ймовірно викликаного зовнішніми факторами (початок вторгнення Росії в Україну, логістичні труднощі, валютна нестабільність), у 2023-2024 роках компанія не лише відновила попередні позиції, але й суттєво покращила фінансові показники.

Зокрема, у 2024 році дохід зріс на 32% порівняно з попереднім роком, а чистий прибуток – на 43%, що свідчить про ефективність фінансової політики підприємства. Таке зростання може бути результатом вдалого стратегічного

планування, ефективного використання ресурсів та поліпшеного менеджменту.

Позитивна динаміка фінансово-економічних показників також вказує на результативну роботу системи управління персоналом. Скорочення чисельності працівників у 2023 році з подальшим її збільшенням у 2024-му свідчить про адаптивність HR-служби до змін у навантаженні та бізнес-умовах.

Зростання прибутковості на фоні стабільної чисельності працівників дозволяє зробити висновок про підвищення продуктивності праці, що є наслідком ефективного використання систем мотивації, навчання та професійного розвитку персоналу.

Узагальнюючи, варто зазначити, що поєднання ефективного фінансового управління та якісного менеджменту персоналу виступає важливим чинником успішного функціонування УА ТОВ 'Євромікс' II в умовах конкурентного середовища.

Аналіз діяльності УА ТОВ 'Євромікс' II виявив, що згідно з фінансовими показниками за останні п'ять років, підприємство зазнавало як спад показників, що можна пов'язати з загальноекономічною ситуацією в країні та певною неготовністю до змін, так і їх покращення, що свідчить про ефективність обраного напрямку трансформації системи управління персоналом. Це підтверджує важливість подальшого впровадження сучасних HR-підходів як одного з чинників підвищення загальної ефективності підприємства.

В умовах динамічного ринкового середовища ефективне управління персоналом набуває особливої ваги, оскільки саме людський капітал визначає здатність підприємства адаптуватися до викликів та зберігати конкурентні переваги. Сучасні HR-технології, стратегічний підхід до мотивації та розвитку співробітників, а також формування позитивної корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності праці та зниженню плинності кадрів. Це, у свою чергу, створює міцний фундамент для стабільного зростання компанії навіть у складних економічних умовах.

Враховуючи досвід УА ТОВ 'Євромікс' II, можна стверджувати, що трансформація системи управління персоналом має не лише внутрішнє значення, але й безпосередній вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Інвестиції у розвиток працівників, впровадження цифрових HR-рішень та адаптація до сучасних тенденцій ринку праці дозволяють компанії підвищувати загальну ефективність і зміцнювати свої позиції на українському ринку дистрибуції. Таким чином, подальший розвиток HR-менеджменту є ключовим напрямом стратегії сталого розвитку підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом УА ТОВ ‘Євромікс’ II є структуровано організованою та включає кілька спеціалізованих підрозділів, які відповідають за різні аспекти кадрової роботи.

Відділ кадрів відповідає за виконання традиційних функцій кадрового обліку, включаючи укладання трудових договорів, ведення особових справ працівників, підготовку необхідної звітності та забезпечення дотримання вимог чинного трудового законодавства.

HR-відділ виконує ширший спектр завдань, серед яких – підбір персоналу, організація та проведення співбесід, адаптація нових працівників, оцінювання ефективності діяльності, управління корпоративною культурою та розвитком бренду роботодавця.

Відділ навчання та розвитку персоналу здійснює організацію освітніх заходів: тренінгів, курсів, внутрішніх програм підвищення кваліфікації (зокрема, шкіл продажів), а також проводить оцінку результатів навчання. Особливу увагу приділено підвищенню професійного рівня торгових працівників і працівників логістичних підрозділів.

Управлінські процеси мають централізований характер, однак окремі функції, зокрема первинний відбір персоналу та адаптація нових працівників, делегуються на рівень регіональних філій.

Станом на 2024 рік чисельність персоналу компанії становить приблизно 1100 осіб, що свідчить про стабільність кадрової політики підприємства.

Структура персоналу (Рис. 2.3.) включає три основні категорії:

- Керівники
- Спеціалісти середньої та вищої ланки (бухгалтери, логісти, HR-фахівці)
- Операційний персонал (торгові представники, складські працівники, водії)



Рис. 2.3. Структурна діаграма працівників за функціональними групами (складено автором самостійно)

Вікова структура персоналу (Рис. 2.4.) поділяється на три вікові групи:

- Працівники віком до 30 років
- Працівники віком від 30 до 45 років
- Працівники віком понад 45 років

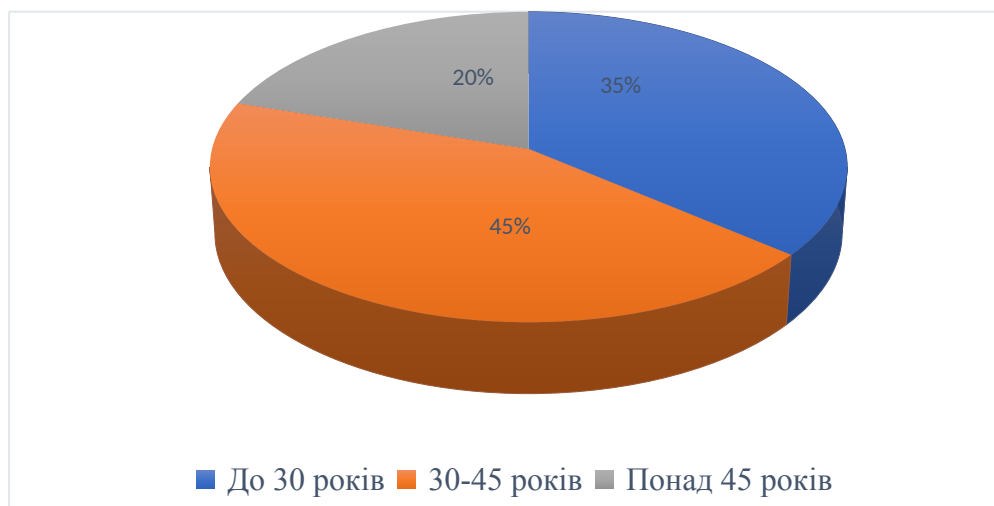


Рис. 2.4. Розподіл персоналу за віковими групами (складено автором самостійно)

Освітній рівень персоналу (Рис. 2.5.) розподіляється таким чином:

- Працівники з вищою освітою
- Працівники із середньою спеціальною освітою
- Працівники із загальною середньою освітою

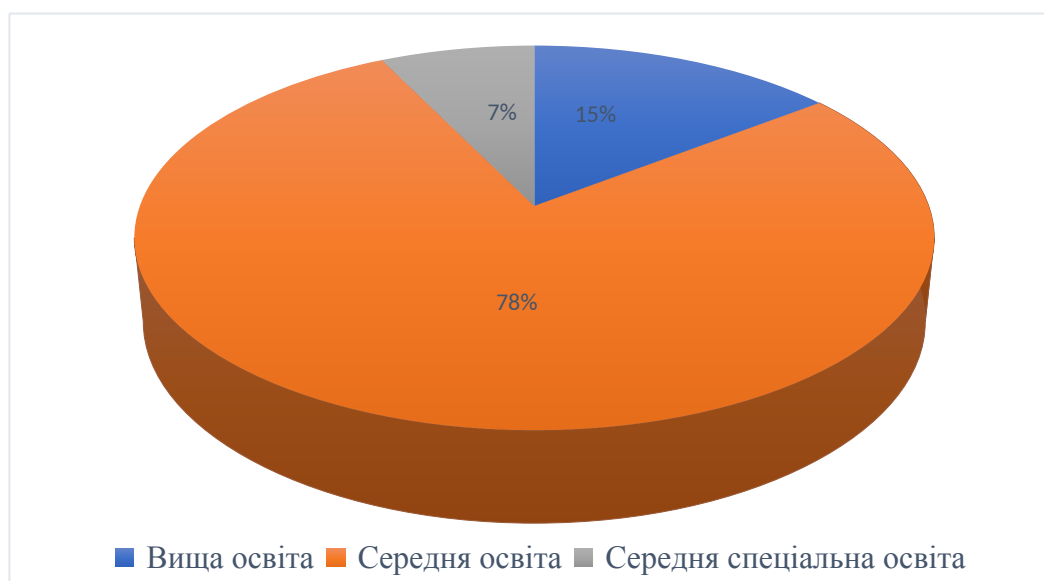


Рис. 2.5. Розподіл персоналу за освітою (складено автором самостійно)

Представлені дані свідчать про наявність у підприємства збалансованого кадрового потенціалу, що включає працівників різного віку, з різними рівнями освіти та професійної підготовки. Така кадрова структура сприяє ефективному розподілу обов'язків, забезпеченню стабільної роботи підприємства та формуванню умов для подальшого розвитку.

Однією з ключових тенденцій у кадровому складі УА ТОВ 'Євромікс' П є зростання частки працівників віком до 30 років, яка нині становить приблизно 35% від загальної чисельності персоналу. Це свідчить про відкритість компанії до інтеграції молодих фахівців, які володіють сучасним мисленням, здатністю до швидкої адаптації та високою обізнаністю в цифрових технологіях.

Залучення молоді розглядається як можлива стратегічна інвестиція, оскільки такі працівники:

- Швидко пристосовуються до змін
- Мають актуальні знання та сучасні технічні навички, здобуті під час навчання
- Проявляють високу зацікавленість у професійному зростанні
- Є активними провідниками інновацій у колективах

Компанія систематично впроваджує заходи, спрямовані на утримання молодих спеціалістів. Зокрема, надаються можливості для підвищення кваліфікації, участі в тренінгах, програм наставництва та кар'єрного просування. Молоді фахівці активно залучаються до виконання проектних завдань, що сприяє підвищенню їхньої залученості та формуванню лояльності до роботодавця.

У довгостроковій перспективі такі заходи формують кадровий резерв з молодих працівників, що дозволяє компанії забезпечити безперервність знань і підготувати майбутніх лідерів організації. Важливо також, що для молоді пріоритетним є не лише матеріальні стимули, а й можливість професійного розвитку, наявність гнучкого графіку, підтримка ініціатив і сприятливий мікроклімат, що стимулює компанію вдосконалювати свою HR-стратегію. Таким чином, активна робота над залученням і утриманням молодих кадрів сприяє довгостроковій конкурентоспроможності підприємства та його інноваційному розвитку.

Крім того, компанія послідовно розвиває HR-бренд, застосовуючи сучасні комунікаційні канали: активна присутність у соціальних мережах, публікація відгуків співробітників, демонстрація прикладів внутрішнього кар'єрного зростання, участь у профорієнтаційних заходах і ярмарках вакансій. Це сприяє зростанню репутаційної привабливості роботодавця серед молоді. Бренд роботодавця також впливає на рівень лояльності персоналу, зменшує плинність кадрів і сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства серед клієнтів і партнерів.

Для моніторингу ефективності кадрової політики на підприємстві використовуються конкретні кількісні та якісні показники:

- Рівень плинності кадрів у 2024 році становив близько 8%, що є відносно невисоким показником для великого підприємства. Основні причини звільнень пов'язані з низькою мотивацією в окремих регіонах та високими вимогами до результативності роботи торгового персоналу.

- Рівень задоволеності працівників за результатами внутрішнього опитування досяг 4.3 з 5 балів, з позитивною оцінкою корпоративної культури, комунікації з керівництвом та прозорості умов праці.

- Фінансування навчання персоналу у 2024 році зросло до 1,5 млн грн, що охоплює проведення внутрішніх тренінгів, зовнішніх навчальних програм для фахівців з продажу та розвиток управлінських компетенцій керівників.

- Формування кадрового резерву здійснюється в межах програми розвитку управлінців середньої ланки: співробітники з високими результатами проходять оцінювання компетентностей та професійне навчання.

- Скорочення середнього періоду адаптації нових працівників – з 45 до 30 днів – стало можливим завдяки впровадженню системи наставництва, що забезпечує ефективніше входження новачків у робочі процеси.

Таким чином, кадрова стратегія підприємства орієнтована не лише на утримання існуючих працівників, але й на формування умов для довгострокового розвитку персоналу, що є запорукою стабільної роботи компанії в умовах конкурентного ринку.

Управління персоналом є одним із найважливіших чинників успішного функціонування підприємства, адже саме людські ресурси відіграють вирішальну роль у реалізації стратегічних завдань організації. Ефективність кадрового менеджменту визначається здатністю компанії залучати, утримувати, розвивати висококваліфікованих фахівців, а також стимулювати їхню лояльність і продуктивність [13, с. 320].

УА ТОВ 'Євромікс' II активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, серед яких важливе місце займають системи мотивації та оцінки результатів праці. Саме вони створюють умови для активізації трудового потенціалу, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Чітка й прозора система оцінювання дозволяє об'єктивно визначити внесок кожного працівника, виявляти сильні та слабкі сторони, формувати індивідуальні траєкторії розвитку. Аналіз діючих механізмів мотивації свідчить про їхню ефективність: спостерігається зростання продуктивності праці та зниження рівня плинності кадрів, що позитивно впливає на загальні результати діяльності підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності управління персоналом на підприємстві засовуються як кількісні, так і якісні показники. Серед основних варто виокремити:

- Рівень задоволеності працівників умовами праці та корпоративною культурою

- Індекс плинності персоналу

- Співвідношення витрат на персонал до сукупного доходу підприємства
- Продуктивність праці на одного працівника

Крім того, особливу увагу приділяють розвитку професійних компетенцій співробітників, формуванню позитивного мікроклімату в колективі та підтриманню високого рівня мотивації.

Одним з інструментів, який успішно використовується в УА ТОВ 'Євромікс' П, є система КРІ (ключових показників ефективності). Вона дає змогу не лише здійснювати об'єктивне оцінювання особистого внеску працівників у досягнення корпоративних результатів, але й виступає засобом стимулювання досягнення індивідуальних та командних цілей [14, с. 23-29].

У довгостроковій перспективі підприємству доцільно впроваджувати комплексний підхід до управління персоналом із використанням сучасних HR-технологій, систематичних тренінгів та програм розвитку. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності організації, забезпечить її стабільне функціонування на ринку та адаптацію до динамічних змін у зовнішньому середовищі.

Крім основних напрямів роботи з персоналом, таких як підбір, адаптація, мотивація та оцінювання, важливо також звернути увагу на функціонування механізмів внутрішнього резервування кадрів та управління кар'єрою. На підприємстві УА ТОВ «Євромікс» П наявні елементи внутрішнього просування співробітників, однак відсутнє чітке планування кар'єрного розвитку. Це може призводити до втрати потенціалу серед перспективних працівників, зниження мотивації та підвищення рівня плинності кадрів. Для підвищення ефективності в цьому напрямі доцільним є запровадження індивідуальних планів розвитку, програм коучингу та наставництва.

Ще одним аспектом, який потребує удосконалення, є система внутрішньої комунікації. Попри наявність базових каналів обміну інформацією (наради, корпоративні чати, електронна пошта), комунікаційна політика підприємства потребує більшої прозорості, зворотного зв'язку та регулярного інформування працівників щодо стратегічних цілей компанії. Особливо актуальним є розвиток горизонтальної комунікації між підрозділами та підсилення ролі HR як посередника між керівництвом і трудовим колективом. Налагоджена система комунікацій сприятиме зменшенню організаційних бар'єрів, покращенню мікроклімату та формуванню згуртованої корпоративної культури.

Проведений аналіз підтверджує, що ефективне управління персоналом є важливим чинником успішної діяльності УА ТОВ 'Євромікс' П. Використання сучасних методів оцінювання, мотивації та розвитку кадрів забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності персоналу та зміцнення позитивного іміджу роботодавця. Запровадження КРІ дозволяє кількісно оцінювати результативність кожного співробітника у контексті реалізації стратегічних завдань компанії.

З метою подальшого вдосконалення системи управління персоналом доцільно впроваджувати інноваційні HR-рішення, орієнтовані на цифрову трансформацію. Зокрема, доцільним є використання HRM-систем для автоматизації ключових процесів: кадрового діловодства, підбору персоналу, моніторингу KPI, оцінки компетенцій та аналітики. Застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню прозорості, оперативності та точності управлінських рішень у сфері HR, що відповідає сучасним вимогам ринку.

Отже, сучасний підхід до управління персоналом в УА ТОВ «Євромікс» II повинен базуватися на комплексній інтеграції традиційних методів та інноваційних HR-технологій, що враховують особливості ринку праці та потреби працівників. Впровадження систематичних програм розвитку, цифрових рішень і ефективних комунікаційних стратегій забезпечить підвищення мотивації персоналу, зниження плинності кадрів та формування сприятливого робочого середовища.

Подальший розвиток системи внутрішнього резервування та кар'єрного планування сприятиме збереженню талановитих співробітників і розкриттю їхнього потенціалу, що є ключовим фактором стабільності та конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу. Коучинг, наставництво та індивідуальні плани розвитку мають стати невід'ємною частиною корпоративної культури УА ТОВ «Євромікс» II.

Використання сучасних цифрових HR-інструментів, таких як HRM-системи та аналітика даних, дозволить оптимізувати управлінські процеси, підвищити прозорість та ефективність прийняття рішень. Це сприятиме швидшій адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, посиленню його позицій на ринку та створенню умов для сталого розвитку в умовах динамічної економіки.

2.3. Вплив системи управління персоналом на результати діяльності компанії та шляхи її вдосконалення

Система управління персоналом (СУП) виступає однією з ключових складових загальної системи менеджменту підприємства. Вона формує основу організації кадрової роботи та забезпечує ефективне використання трудового потенціалу, що, у свою чергу, має прямий вплив на досягнення стратегічних завдань компанії. Досвід УА ТОВ «Євромікс» II наочно демонструє, як удосконалення підходів до управління персоналом впливає на покращення основних результативних показників підприємства, а також дозволяє виокремити потенційні напрями для подальшого розвитку.

Важливо зазначити, що якісне управління персоналом – це не лише ефективна організація праці, а й стратегічний інструмент, який формує довгострокову стабільність бізнесу. Недостатня увага до професійного зростання співробітників, застарілі підходи до мотивації чи відсутність адаптивності кадрової політики можуть стримувати розвиток компанії навіть за наявності фінансових ресурсів. Натомість інвестування в розвиток

внутрішнього потенціалу – через навчання, зворотній зв'язок, визнання досягнень – здатне активізувати персонал і підвищити загальну продуктивність. Тому, підвищення ефективності СУП – це не лише інструмент покращення поточних показників, а й чинник довготривалого успіху підприємства.

З метою ілюстрації впливу мотиваційної системи на ефективність діяльності підприємства, наведено Таблицю 2.2., що відображає зміну рівня продуктивності праці та після її запровадження.

Таблиця 2.2.

Динаміка продуктивності праці після впровадження мотиваційної системи (складено автором самостійно)

Рік	Продуктивність праці, %	Коментар
2021	100	Базовий рівень
2022	110	Початок впровадження системи
2023	115	Зростання мотивації
2024	120	Стабільний розвиток

Як показує аналіз, уже в перші роки після впровадження системи матеріального та нематеріального стимулювання УА ТОВ 'Євромікс' II було зафіксовано поступове зростання продуктивності праці. Загалом, середній обсяг виконаної роботи на одного працівника збільшився на 20% порівняно з базовим рівнем. Це свідчить про підвищення мотивації персоналу, відповідальність за результати праці, а також про покращення організації трудових процесів.

Таким чином, ефективна система мотивації виступає важливим елементом управління персоналом, який має суттєвий вплив на загальні результати діяльності підприємства. Оскільки вона стимулює працівників до досягнення високих результатів. Добре продумана мотиваційна система дозволяє не лише залучати кваліфіковані кадри, а й утримувати їх у компанії, зменшуючи плинність персоналу. Система мотивації формує позитивний психологічний клімат, підвищує рівень задоволеності працею і зміцнює лояльність співробітників. Вона сприяє зміцненню позицій компанії на ринку за рахунок підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та формування позитивного іміджу компанії. Важливо, щоб система мотивації була справедливою, прозорою різноманітною та поєднувала як матеріальні стимули (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, кар'єрний ріст, гнучкість, навчання). Такий підхід дає змогу повніше

розкривати потенціал кожного працівника та досягти стратегічних цілей підприємства через зростання ефективності людського капіталу.

Для подальшого удосконалення СУП доцільно розглянути такі впровадження:

- Індивідуалізованих мотиваційних програм для різних категорій працівників
- Цифрових HRM-систем для моніторингу ефективності персоналу та оперативного управління кадровими процесами
- Регулярного навчання та підвищення кваліфікації працівників
- Системи зворотного зв'язку та внутрішнього оцінювання задоволеності працівників

Реалізація цих заходів дозволить УА ТОВ 'Євромікс' II зміцнити систему управління персоналом і забезпечити її відповідність сучасним вимогам конкурентного бізнес-середовища.

Вплив системи управління персоналом на результати діяльності компанії:

1. Вплив на продуктивність праці

Одним із ключових результатів ефективного функціонування системи управління персоналом є зростання продуктивності праці. В УА ТОВ 'Євромікс' II впроваджено цілий комплекс мотиваційних заходів, які охоплюють як матеріальні стимули (преміювання, надбавки), так і нематеріальні (визнання досягнень, можливості професійного росту) [16, с. 45-52]. Такий підхід сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, що, у свою чергу, позитивно впливає на обсяги та якість виконуваної роботи.

Згідно з внутрішнім аналізом компанії, за останні три роки продуктивність праці зросла на 20%, що є прямим наслідком запровадження дієвих мотиваційних механізмів і системи контролю за виконанням завдань.

2. Вплив на плинність кадрів

Плинність персоналу виступає важливим показником стабільності та ефективності кадрової політики підприємства. Високий рівень плинності, як правило, сигналізує про наявність проблем в організації праці, низький рівень мотивації або незадоволеність умовами роботи. У УА ТОВ 'Євромікс' II вдалося зменшити рівень плинності з 18% до 10%, що стало можливим завдяки вдосконаленій системі адаптації нових працівників, покращенню умов праці та чітко визначеним можливостям кар'єрного зростання.

Для порівняння: середній показник плинності кадрів у сфері дистрибуції в Україні у 2023 році становив 15%, тоді як в УА ТОВ 'Євромікс' II – 10%. Це свідчить про ефективність управлінських рішень у сфері персоналу та більш стабільну кадрову політику.

3. Вплив на корпоративну культуру та психологічний клімат

Корпоративна культура – це система спільних цінностей, норм і поведінкових моделей, яка визначає атмосферу в колективі. В УА ТОВ

‘Євромікс’ II реалізовано низку ініціатив, спрямованих на покращення командної взаємодії та зміцнення довіри між керівництвом і працівниками.

Особливо результативною виявилася програма ‘Школа молодого лідера’, яка передбачала серію тренінгів для перспективних співробітників з проєктного менеджменту, ефективної комунікації та антикризового управління. У результаті 40% учасників програми були підвищені протягом року.

Зміцненню корпоративної культури також сприяє прозора система внутрішніх комунікацій: щомісячні збори з керівництвом, відкриті обговорювання результатів діяльності підрозділів, а також регулярні анонімні опитування щодо задоволеності працівників умовами праці. Це дозволяє вчасно виявляти потенційні проблеми в колективі та оперативно реагувати на них, підвищуючи рівень довіри та залученості персоналу.

Рівень задоволеності працівників корпоративною культурою зріс з 65% у 2021 році до 80% у 2023 році, що суттєво покращило моральний клімат у колективі та позитивно вплинуло на загальну продуктивність. (Таблиця 2.3.)

Таблиця 2.3.

Ключові показники ефективності управління персоналом в УА ТОВ ‘Євромікс’ II 2021-2023 роки (складено автором самостійно)

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Коментарі
Плинність кадрів, %	18	14	10	Зниження завдяки системі мотивації
Рівень задоволеності, %	65	72	80	Покращення корпоративної культури
Витрати на навчання, тис.грн	120	150	200	Зростання інвестицій у розвиток
Продуктивність праці, од.	100	110	120	Збільшення продуктивності

Шляхи вдосконалення системи управління персоналом:

1. Підвищення професійної кваліфікації працівників

Одним з ключових напрямів покращення СУП є посилення системи навчання і розвитку персоналу. Регулярне проведення тренінгів, тематичних

семінарів та курсів підвищення кваліфікації сприятиме швидкій адаптації працівників до змін, а також забезпечить гнучкість і конкурентоспроможність підприємства на ринку [17].

2. Модернізація системи оцінювання працівників

Оцінка ефективності персоналу має ґрунтуватися на об'єктивних та прозорих критеріях. Упровадження інструментів на кшталт KPI (ключових показників ефективності), методу 360-градусного зворотного зв'язку та цифрових HR-платформ дозволить ефективно відслідковувати досягнення працівників, коригувати мотиваційні заходи та сприяти персональному розвитку [18].

3. Впровадження цифрових HR-рішень

Сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності HR-процесів. Автоматизація документообігу, використання аналітики для прогнозування потреб у персоналі, моніторинг настроїв працівників і оптимізація витрат – усе це суттєво покращує управлінські рішення у сфері кадрів [19].

4. Розвиток корпоративної культури

Створення сприятливого робочого середовища, підтримка командного духу та прозора внутрішня комунікація є важливими елементами формування позитивної корпоративної культури. Проведення корпоративних заходів, реалізація соціальних програм і стимулювання працівників до участі в житті компанії зміцнюють їхню залученість і лояльність [20].

Запропоновані напрями удосконалення системи управління персоналом спрямовані на комплексне підвищення ефективності кадрових процесів підприємства. Їх реалізація дозволить не лише зміцнити професійний потенціал, але й підвищити рівень їхньої мотивації, адаптивності та залученості до стратегічних цілей компанії. Особливої актуальності ці заходи набувають в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації бізнесу.

Застосування сучасних технологій управління, орієнтованих на розвиток персоналу та формування сильної корпоративної культури, створює передумови для довгострокового зростання підприємства. Таким чином, удосконалення СУП є не одноразовим кроком, а безперервним процесом, що забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентні переваги організації в майбутньому.

Ключовим фактором ефективного управління персоналом виступає здатність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища та оперативно реагувати на виклики ринку праці. Для цього важливо забезпечити гнучкість управлінських підходів, спрямованих на розвиток лідерства, формування культури безперервного навчання та підтримку ініціативності працівників. Такі принципи сприяють підвищенню залученості персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість виконання робочих обов'язків.

Водночас важливим аспектом сучасної СУП є інтеграція цілей розвитку персоналу із загальними стратегічними цілями підприємства. Це дозволяє не лише досягати високих економічних результатів, а й формувати згуртовану команду, орієнтовану на спільні цінності та довгостроковий успіх. Таким чином, система управління персоналом перетворюється з адміністративної функції на ключовий інструмент стратегічного управління, що створює умови для стійкого зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4.

SWOT-аналіз УА ТОВ ‘Євромікс’ II (складено автором особисто)

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Досвідчений керівний склад	Недостатній рівень цифровізації процесів	Впровадження сучасної системи мотивації	Економічна нестабільність в країні
Наявність бази постійних клієнтів	Мотиваційна система не повністю відповідає потребам працівників	Партнерства з навчальними центрами або профільними ВНЗ	Висока конкретність в галузі
Локальна пізнаваність бренду	Недостатня кількість навчальних програм, курсів	Залучення молодих спеціалістів через стажування та програми адаптації	Міграція кадрів за кордон
Чітко налагоджена система внутрішнього контролю персоналу	Обмежені ресурси для впровадження сучасних HR-технологій	Розширення діяльності або вихід на нові ринки	Зміни в трудовому законодавстві

SWOT-аналіз підприємства підтвердив, що УА ТОВ ‘Євромікс’ II має сильні сторони у вигляді стабільного кадрового складу, розвиненої

корпоративної культури та гнучкості у впровадженні нових управлінських практик. Разом із тим, виявлено слабкі сторони – зокрема, недостатню цифровізацію та нерівномірність у навчанні персоналу, що дозволяє сформувати чіткі пріоритети для подальшого вдосконалення системи.

Приклади практичних заходів, що можуть бути впроваджені:

- Запровадження програм наставництва для нових співробітників, що сприятиме швидшій адаптації та зменшенню рівня плинності кадрів.
- Регулярна оцінка результатів праці з використанням прозорих критеріїв та обговоренням результатів із керівництвом.
- Створення онлайн-платформ для безперервного навчання та підвищення кваліфікації.
- Впровадження гнучкого робочого графіка для покращення балансу між особистим життям та роботою.

Аналіз дозволяє стверджувати, що ефективна система управління персоналом є критично важливою для забезпечення результативної діяльності підприємства. Досвід УА ТОВ ‘Євромікс’ II демонструє, як покращення HR-процесів безпосередньо впливає на ключові показники компанії: підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, зростання задоволеності працівників.

Комплексний підхід до мотивації, розвиток корпоративної культури, вдосконалення системи оцінювання та професійного розвитку дали змогу сформувати згуртований, стабільний і результативний колектив, здатний ефективно реалізовувати стратегічні завдання. Управління персоналом на підприємстві набуло стратегічного значення та стало чинником довгострокової конкурентоспроможності.

З огляду на динамічні зміни ринку праці, особливо актуальним є забезпечення гнучкості СУП – її здатності адаптуватися до змін у поколіннях працівників, цифровізації та нових очікувань персоналу.

Разом з тим, результати аналізу вказують на потенціал для подальшого вдосконалення: зокрема, доцільним є активніше використання цифрових HR-технологій, розширення програм навчання, автоматизація кадрового обліку та системи оцінки результатів. Важливим також залишається формування позитивного морально-психологічного клімату та підтримка балансу між роботою і особистим життям.

Таким чином, постійний розвиток системи управління персоналом відповідно до сучасних вимог і внутрішніх потреб підприємства є запорукою не лише поточних досягнень, а й сталого розвитку компанії в майбутньому.

Варто підкреслити, що важливу роль у забезпеченні ефективності системи управління персоналом відіграє якісний зворотний зв’язок між працівниками та керівництвом. Це сприяє своєчасному виявленню проблем, підвищенню довіри, формуванню атмосфери відкритості та взаємоповаги в колективі. Регулярні опитування, індивідуальні бесіди, оцінки задоволеності роботою та прозорість управлінських рішень — це інструменти, що

дозволяють керівництву краще розуміти потреби персоналу та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Крім того, перспективним напрямом розвитку HR-системи є впровадження персоналізованих підходів до управління кар'єрою працівників. Індивідуальні траєкторії розвитку, гнучкі навчальні програми, менторинг і наставництво дозволяють максимально розкрити потенціал кожного співробітника, підвищити рівень його залученості та зміцнити лояльність до компанії. Такий підхід стає особливо актуальним в умовах високої конкуренції за таланти на ринку праці.

У контексті інтеграції в міжнародне бізнес-середовище підприємствам доцільно приділяти увагу формуванню інклюзивного середовища, що враховує культурні, соціальні та професійні особливості працівників. Це сприяє розвитку міжкультурної компетентності, підвищенню рівня командної співпраці та ефективності комунікацій. Сучасна система управління персоналом повинна поєднувати універсальні управлінські інструменти з урахуванням специфіки внутрішнього середовища підприємства.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було здійснено всебічний аналіз системи управління персоналом на прикладі Українсько-Американського товариства з обмеженою відповідальністю з іноземними інвестиціями ‘Євромікс’. Це дало змогу сформулювати низку важливих теоретичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Обрана тема є надзвичайно актуальною, оскільки в умовах сучасного конкурентного середовища персонал виступає не лише ресурсом, а стратегічним активом підприємства. Саме тому ефективне управління персоналом є важливим елементом забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення цілей організації. Результати дослідження підтвердили, що ефективна система управління персоналом напряду впливає на конкурентоспроможність підприємства, продуктивність праці, якість внутрішніх процесів та організаційну культуру. Охоплює низку взаємопов’язаних функцій: планування потреб у персоналі, підбір, адаптацію, розвиток, оцінювання, мотивацію, управління трудовими відносинами та формування організаційної культури. Кожен із цих компонентів впливає на продуктивність працівників і загальну результативність діяльності підприємства.

У теоретичній частині роботи було поглиблено розуміння сутності HR-менеджменту, розглянуто актуальні інструменти управління персоналом — зокрема системи оцінювання ефективності, підходи до мотивації, як матеріальної, так і нематеріальної, навчання та розвитку працівників. Встановлено, що найрезультативніші моделі управління базуються на гармонізації потреб працівників з цілями організації, що є особливо важливим у контексті міжнародного корпоративного середовища. Досліджено важливість розвитку бренду роботодавця, залучення молоді до роботи, формування сприятливого колективу.

Практична значущість роботи полягає в розробці конкретних заходів, які можуть бути впроваджені не лише на УА ТОВ ‘Євромікс’ II, а й адаптовані для інших підприємств, що прагнуть удосконалити HR-систему в умовах швидких змін. У ході дослідження було виявлено, що компанія поступово інтегрує сучасні елементи управління, зокрема посилює внутрішню комунікацію, розвиває корпоративну культуру, застосовує елементи гнучкого стилю керівництва та починає впроваджувати цифрові інструменти для автоматизації окремих процесів. При цьому зберігаються окремі риси класичної ієрархічної моделі управління, що потребує подальшого оновлення.

На основі аналізу встановлено, що компанія має розвинену систему управління персоналом, яка включає етапи підбору, адаптації, мотивації, розвитку та оцінювання кадрів. Поєднання українських традицій управління з сучасними міжнародними підходами забезпечує гнучкість HR-процесів та сприяє довгостроковій лояльності працівників.

Разом із тим, виявлено певні недоліки: недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, нерегулярність навчання та відсутність системного оцінювання персоналу. Це свідчить про наявність резервів для покращення.

Впровадження сучасних цифрових технологій у сфері HR та систематичне підвищення кваліфікації персоналу дозволить суттєво посилити ефективність управлінських процесів, підвищити залученість працівників та сформувати інноваційну корпоративну культуру.

У межах дипломної роботи запропоновано такі напрями удосконалення HR-системи:

- запровадження цифрових HRM-рішень для автоматизації кадрового обліку, оцінювання, ведення баз даних навичок
- розвиток нематеріальної мотивації через менторські програми, внутрішні комунікації та корпоративну культуру
- стратегічне індивідуальне планування кар'єрного розвитку працівників
- активізація у формуванні бренду компанії серед молоді
- діджиталізація робочих процесів

Також доцільно впроваджувати гнучкі форми зайнятості, програми з підтримки балансу між роботою та особистим життям, а також активізувати зворотний зв'язок - усе це дозволить персоналізувати HR-політику відповідно до потреб працівників.

Таким чином, результати роботи підтверджують, що ефективне управління людськими ресурсами є важливим чинником підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства. У перспективі доцільно зосередити увагу на оцінці ефективності запроваджених змін, розвитку HR-аналітики та вивченні впливу нових мотиваційних механізмів на продуктивність та залученість персоналу.

Запропоновані рішення мають високу практичну цінність і можуть бути використані не лише в УА ТОВ 'Євромікс' ІІ, але й на інших підприємствах, особливо тих, що працюють в умовах обмежених ресурсів, адже більшість із них не потребує значних фінансових витрат, а орієнтована на підвищення ефективності через вдосконалення процесів, комунікації та стратегічного підходу.

Окрему увагу у дослідженні приділено внутрішній комунікації, як ключовому чиннику формування довіри та ефективної командної взаємодії. Для компаній із мультикультурним середовищем, таких як УА ТОВ 'Євромікс' ІІ, важливо враховувати культурні аспекти в процесі управління.

Крім того, обґрунтовано необхідність посилення функції стратегічного HR-планування. Спрямовання HR-політики на досягнення довгострокових цілей дозволить ефективніше розвивати кадровий потенціал, формувати резерв керівних кадрів та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність підприємства у майбутньому.

Отже, результати проведеного дослідження підтвердили висунуту гіпотезу про те, що ефективне управління персоналом є ключовим чинником

підвищення продуктивності та загальної результативності діяльності підприємства.

У подальших наукових розвідках доцільно зосередити увагу на аналізі результативності впроваджених HR-інструментів, розвитку HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, а також вивченні впливу інноваційних мотиваційних практик на ефективність праці та рівень лояльності персоналу. Це сприятиме не лише закріпленню досягнутих результатів, але й адаптації системи управління персоналом до динамічних змін сучасного ринку.

Запропоновані напрями вдосконалення HR-системи мають прикладне значення і можуть бути реалізовані як у діяльності УА ТОВ 'Євромікс' II, так і в інших українських компаніях, зокрема тих, що мають іноземний капітал та прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції.

Також дослідження акцентує увагу на важливості налагодження ефективної системи внутрішньої комунікації. Конструктивна взаємодія між керівництвом і працівниками підвищує рівень довіри, зменшує ймовірність виникнення конфліктів і покращує командну співпрацю. Особливої актуальності це набуває для організацій із мультикультурним середовищем, таких як УА ТОВ 'Євромікс' II, де необхідно враховувати культурні особливості у процесі прийняття управлінських рішень і комунікації.

Окрім цього, виявлена потреба в посиленні функції стратегічного HR-планування. Орієнтація кадрової політики на досягнення довгострокових цілей підприємства забезпечує ефективне використання людського потенціалу, формування кадрового резерву, розвиток наступництва та підвищення загальної конкурентоспроможності організації. З цією метою доцільним є запровадження систематичної оцінки кадрового складу, планування кар'єрного розвитку та формування програм підготовки майбутніх керівників.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що УА ТОВ 'Євромікс' II володіє досить розвиненою системою HR-менеджменту, яка поєднує елементи класичних і сучасних управлінських моделей. Підприємство демонструє прагнення до інновацій — зокрема, у сфері корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та гнучкого лідерства. Проте наявні також окремі бар'єри, зокрема недостатній рівень автоматизації HR-процесів та відсутність системного підходу до оцінювання персоналу.

Аналіз внутрішніх резервів розвитку вказує на потенціал підвищення ефективності через впровадження цифрових інструментів, посилення стратегічного HR-планування та розвиток нематеріальної мотивації. Запропоновані заходи не потребують значних фінансових ресурсів, однак можуть суттєво покращити результативність діяльності підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

Особливу увагу в межах дослідження було приділено впливу глобальних тенденцій у сфері управління персоналом, таких як цифровізація, зростання ролі аналітики в HR-процесах, індивідуалізація підходів до мотивації працівників та розвиток лідерських компетенцій у керівників середньої та

вищої ланки. З урахуванням сучасних викликів, зокрема воєнного стану, нестабільного економічного середовища, зростання значення дистанційної роботи та емоційного добробуту працівників, підприємствам необхідно трансформувати свої HR-підходи відповідно до нових реалій.

Досвід УА ТОВ 'Євромікс' II демонструє, що впровадження змін в HR-систему має здійснюватися поетапно, із залученням працівників до процесу ухвалення рішень. Саме такий підхід дозволяє знизити опір змінам, сформувати почуття відповідальності за результат та зміцнити командну взаємодію. Водночас ключовим викликом залишається потреба в постійному оновленні компетенцій HR-фахівців, які мають володіти не лише знаннями в галузі управління персоналом, а й навичками роботи з цифровими платформами, аналітичними інструментами та стратегічним мисленням.

Крім того, доцільно посилити інтеграцію функції управління персоналом у загальну стратегію підприємства, що передбачає активну участь HR-відділу у процесах стратегічного планування, інноваційного розвитку, трансформації бізнес-моделей. Такий підхід дозволяє розглядати людський капітал як драйвер змін, інновацій та адаптивності організації до умов зовнішнього середовища.

Не менш важливою є розбудова корпоративної культури, орієнтованої на довіру, відкритість, визнання досягнень і постійне навчання. Саме на таких засадах формуються вискооефективні команди, здатні забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства. У контексті мультикультурного середовища, характерного для компаній з іноземним капіталом, важливо формувати інклюзивне робоче середовище, що враховує потреби різних груп працівників та сприяє їхній інтеграції в єдину корпоративну спільноту.

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління персоналом має значний вплив на ефективність діяльності підприємства як у короткостроковій, так у в довгостроковій перспективі. Постійне вдосконалення цієї системи, адаптація до ринкових умов і потреб працівників дозволяє досягати високої продуктивності, зменшувати витрати, формувати згуртований колектив і забезпечувати конкурентні переваги підприємства. УА ТОВ 'Євромікс' II має достатній кадровий потенціал і передумови для подальшого розвитку через модернізацію управлінських підходів у сфері персоналу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. HBR Analytics Services. *The Impact of Employee Engagement on Performance*, 2021. [Harvard Business Review](#)
2. Ulrich D. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. – Harvard Business Press, 2020. – 304 p.
3. https://pidru4niki.com/91772/sotsiologiya/funktsiyi_hr-departamentu_prosuvanni_korporativnoyi_sotsialnoyi_vidpovidalnosti#google_vignette
4. Кібальник О. *Менеджмент персоналу*. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 356 с.
5. Stone R. J. *Human Resource Management*. – Wiley, 2021. – 568 p.
6. Пономаренко В. С. *Управління персоналом: сучасні концепції*. – Х.: ХНЕУ, 2021. – 312 с.
7. Бічі Р. *Стратегічне управління людськими ресурсами*. – Львів: Новий Світ, 2022. – 279 с.
8. Завадський Й. С. *Управління персоналом: сучасні концепції та технології: навч. посіб.* / Й. С. Завадський. – Львів: Магнолія 2006, 2021. – 376 с.
9. Князева І. М. Гнучкі форми зайнятості: виклики для HR-менеджменту // *Економіка і організація управління*. — 2022. — № 2. — С. 53–59.
10. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>
11. <https://euromix.in.ua/offer>
12. <https://euromix.in.ua/clients/>
13. <https://opendatabot.ua/c/24998380>
14. Козак Л. В. *Управління персоналом: теорія і практика*. — К.: КНЕУ, 2019. — 320 с.
15. Мельник В. В. КРІ як інструмент підвищення ефективності праці // *Бізнес і суспільство*. — 2022. — №1. — С. 23–29.
16. Петрова Н. В. Аналіз мотивації праці в сучасних підприємствах // *Вісник менеджменту*. — 2021. — №4. — С. 45-52.
17. HR-portal України. *Управління персоналом та мотивація*— <https://hr-portal.ua>
18. Work.ua — Блог про кар'єру та мотивацію— <https://www.work.ua/blog>
19. HRM.ua — сучасні HR-технології— <https://hrm.ua>
20. Державна служба зайнятості України— <https://www.dcz.gov.ua>