НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«МЕНЕДЖМЕНТ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студентка II курсу групи ММ-20.07 _____ Гороглиєва Огулораз

Науковий керівник _____ к.е.н., доцент В.В.Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

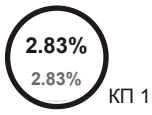
КРМ_Гороглиєва

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Пархоменко В.В.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
16883	**144871**	**1/7/2026**	**---**	**333058735**

Обсяг знайдених подібностей

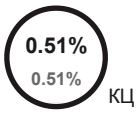
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

16883

Кількість слів



КЦ

144871

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	2
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	24

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз — Колір тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	98 0.58 %
2	http://nasoa.edu.ua/wp-content/uploads/2024/10/MR_shhodo_napisannya-KRM_OPP_Mizhnarodnij_menedzhment.pdf	44 0.26 %
3	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	41 0.24 %
4	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	30 0.18 %

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - ***магістр***
Галузь знань - ***07 «Управління та адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Міжнародний менеджмент»***

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
маркетингу та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В.
Лазоренко
“____” _____2025
року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Гороглиєвой Огулораз

1. Тема роботи: «Менеджмент людських ресурсів у системі розвитку міжнародної компанії»
Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.
затверджені наказом НАСОА від 24 вересня 2025 року № 312
2. Строк подання студентом роботи: 10 січня 2025 року
3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам ефективності використання людських ресурсів на підприємстві та напрямкам її підвищення.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретико-методологічні засади ефективності використання людських ресурсів на підприємстві; провести оцінку ефективності використання людських ресурсів в ПРАТ «НЕДРОФАРБА»; розробити заходи щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів на досліджуваному підприємстві.
5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.
6. Дата видачі завдання

_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	**04.10.2025-07.10.2025**
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	**08.10.2025-15.10.2025**
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**16.10.2025-06.11.2025**
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	**07.11.2025-28.11.2025**
	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	**29.11.2025-21.12.2025**
	Оформлення вступу і висновків	**21.12.2025-28.12.2025**
	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	**29.12.2025-04.01.2026**
	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**05.01.2026**
	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	**06.01.2026-15.01.2026**
	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
	Захист кваліфікаційної роботи магістра	**15.01.2026-30.01.2026**

Студентка _____ Гороглиєвва Огулораз

(підпис)

Керівник роботи_____ Пархоменко В.В.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи магістра

студентки Національної академії статистики, обліку та аудиту

Гороглиєвой Огулораз

Тема: «Менеджмент людських ресурсів у системі розвитку міжнародної компанії »

Загальний обсяг роботи становить 81 сторінка

Містить 22 таблиці, 13 рисунків, 89 літературних джерел

Людський фактор упродовж усього історичного розвитку суспільства виступає визначальним чинником економічного зростання та соціального прогресу. На сучасному етапі, що характеризується прискоренням науково-технічного прогресу, цифровізацією економіки та трансформацією ринку праці, роль людських ресурсів істотно зростає. В умовах соціально-економічної нестабільності та посилення конкурентного тиску саме людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом забезпечення конкурентоспроможності й сталого розвитку підприємств.

У магістерській кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Мета і завдання магістерської кваліфікаційної роботи полягають у комплексному аналізі системи управління людськими ресурсами підприємства та обґрунтуванні напрямів підвищення її ефективності з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів.

Об’єктом дослідження є NEDROFARBA Group.

Предметом дослідження є організаційно-економічні та соціальні механізми формування й розвитку системи управління людськими ресурсами підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема дедукцію та індукцію, теоретичне узагальнення, порівняльний і структурно-логічний аналіз, методи спостереження та групування, статистичні методи обробки інформації, а також табличні й графічні методи візуалізації результатів дослідження.

Науково-практична цінність дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів і запропонованих рекомендацій у практиці управління людськими ресурсами підприємств різних видів економічної діяльності з метою підвищення ефективності використання людського капіталу.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики управління людськими ресурсами, підручники, монографії, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова та нефінансова звітність досліджуваного підприємства, а також офіційні електронні ресурси та аналітичні матеріали міжнародних організацій.

У вступі обґрунтовано актуальність теми магістерської роботи, сформульовано її мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні основи управління людськими ресурсами підприємства, проаналізовано сучасні наукові підходи до трактування сутності людських ресурсів і людського капіталу, а також систематизовано сучасні методи управління персоналом.

У другому розділі здійснено аналіз організаційно-економічної характеристики NEDROFARBA Group та проведено комплексну оцінку ефективності функціонування системи управління людськими ресурсами на підприємстві.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства та здійснено оцінку

ефективності запропонованих заходів з урахуванням їх соціально-економічного ефекту.

Ключові слова: людські ресурси, людський капітал, система управління людськими ресурсами, управління персоналом, ефективність управління.

Студентка_____ Гороглиєва Огулораз

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1 7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ 7
У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ 7
1.1. Сутність менеджменту людських ресурсів та його роль у розвитку компанії 7
1.2. Людські ресурси як стратегічний чинник розвитку компанії 12
1.3. Особливості менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях 21
Висновки до розділу 1 28
РОЗДІЛ 2 30
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ 30
У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ 30
2.1. Характеристика діяльності компанії та особливості її розвитку в міжнародному середовищі 30
2.2. Аналіз системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group 43
2.3. Оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group 50
Висновки до розділу 2 58
РОЗДІЛ 3 60
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ 60
3.1. Стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії 60
3.2. Удосконалення інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті 64
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії 69
Висновки до розділу 3 75
ВИСНОВКИ 78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 81
ДОДАТКИ 87

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобалізації економіки, зростання міжнародної конкуренції та динамічних змін бізнес-середовища особливого значення набуває ефективне управління розвитком компаній. Одним із ключових чинників їх сталого функціонування та довгострокової конкурентоспроможності є менеджмент людських ресурсів, який поступово трансформується з допоміжної управлінської функції у стратегічний елемент системи розвитку організації.

Сучасні компанії, що функціонують у відкритому економічному середовищі та орієнтуються на взаємодію із зовнішніми ринками, стикаються з необхідністю формування людського потенціалу, здатного забезпечити реалізацію стратегічних цілей розвитку. Ускладнення характеру трудової діяльності, підвищення вимог до професійної компетентності, адаптивності та здатності до навчання зумовлюють зростання ролі людських ресурсів як визначального чинника розвитку компанії.

Разом із тим практика діяльності багатьох підприємств свідчить про наявність проблем у сфері використання трудового потенціалу, що пов’язані з недосконалою організацією праці, слабким плануванням, недостатнім контролем та відсутністю системного підходу до розвитку персоналу. Недостатня увага приділяється формуванню мотивації працівників, їх залученості до досягнення стратегічних цілей компанії, розвитку корпоративної культури та підтримці інноваційної активності персоналу. За таких умов досягнення сталого розвитку суб’єкта господарювання істотно ускладнюється.

Актуальність проблеми вдосконалення менеджменту людських ресурсів зумовлена також трансформацією взаємовідносин компаній із зовнішнім середовищем, у тому числі в контексті посилення вимог міжнародного бізнес-середовища. Це потребує перегляду традиційних підходів до управління

персоналом і інтеграції менеджменту людських ресурсів у систему розвитку компанії як її ключового структурного елемента.

Проблеми управління людськими ресурсами, формування ефективних організаційних систем та розвитку персоналу широко висвітлюються у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії та практики менеджменту людських ресурсів зробили І. Ансофф, В. Волкова, В. Герчиков, О. Грішнова, Є. Глушенко, Д. Іванцевич, В. Єгоров, А. Єгоршин, П. Дойл, П. Друкер, А. Кібанов, О. Кузьмін, О. Ковальчук, А. Колот, О. Крушельницька, Ю. Красовський, А. Литвинюк, А. Лобанов, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Мельничук, Н. Маусов, С. Цимбалюк, Г. Форд, Ф. Тейлор та інші. Водночас питання розгляду менеджменту людських ресурсів саме у системі розвитку компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища потребують подальшого наукового осмислення.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю теоретичного обґрунтування та практичного аналізу менеджменту людських ресурсів як складової системи розвитку компанії, а також потребою в удосконаленні інструментів управління розвитком персоналу з урахуванням сучасних економічних викликів.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів менеджменту людських ресурсів у системі розвитку компанії, що функціонує в умовах міжнародного бізнес-середовища, та розробка напрямів його вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких **завдань**:

– дослідити сутність та роль менеджменту людських ресурсів у розвитку компанії;

– визначити значення людських ресурсів як стратегічного чинника розвитку в умовах міжнародного бізнес-середовища;

– розкрити зміст системи розвитку компанії та місце в ній менеджменту людських ресурсів;

– проаналізувати систему менеджменту людських ресурсів компанії та оцінити її вплив на розвиток;

– виявити основні проблеми менеджменту людських ресурсів у системі розвитку компанії;

– обґрунтувати напрями вдосконалення менеджменту людських ресурсів з урахуванням міжнародних вимог.

Об'єктом дослідження магістерської кваліфікаційної роботи є система розвитку компанії, що функціонує в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Предметом дослідження є менеджмент людських ресурсів у системі розвитку компанії.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукцію та дедукцію, системний і структурно-функціональний підходи, методи порівняльного аналізу, економіко-статистичні, табличні та графічні методи.

Інформаційна база дослідження включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали, звітну документацію підприємства, матеріали науково-практичних конференцій та відкриті інформаційні ресурси.

Практична цінність. Результати дослідження мають практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів на підприємствах різних сфер діяльності.

Наукова новизна. У магістерській роботі одержано такі науково обґрунтовані результати, що мають елементи наукової новизни:

Уточнено зміст та структурну логіку системи менеджменту людських ресурсів у міжнародному контексті шляхом поєднання класичних підходів стратегічного HRM із сучасними концепціями управління талантами, людським капіталом та аналітикою персоналу, що дозволяє адаптувати HR-інструменти до умов глобальної нестабільності та трансформації ринку праці.

Дістало подальшого розвитку методичний підхід до оцінювання ефективності менеджменту людських ресурсів компанії, який ґрунтується на

інтеграції фінансових, організаційних та поведінкових індикаторів розвитку персоналу, що забезпечує комплексне бачення результативності HR-заходів.

Запропоновано матрицю «проблема – причина – напрям удосконалення» для системи менеджменту людських ресурсів, яка дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між наявними управлінськими дисфункціями та інструментами їх подолання з урахуванням міжнародних HR-практик.

Обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії, що поєднують розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію HR-процесів та підвищення мотиваційної залученості працівників, адаптовані до міжнародного середовища діяльності.

Розвинено підхід до економічної оцінки ефективності HR-заходів шляхом застосування сценарного аналізу (песимістичного, базового та оптимістичного), що дозволяє кількісно оцінити вплив розвитку персоналу на результати діяльності компанії та обґрунтувати управлінські рішення.

Апробація результатів. Основні положення дослідження апробовано у вигляді тез, опублікованих у матеріалах XII Міжнародної науково-практичної конференції "Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти (в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення)".

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота містить 13 рисунків та 22 таблиці, що ілюструють результати аналізу та запропоновані рішення. Список використаних джерел налічує 89 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Сутність менеджменту людських ресурсів та його роль у розвитку компанії

У сучасних умовах трансформації економіки, посилення конкуренції та зростання ролі знань і компетенцій персоналу менеджмент людських ресурсів посідає центральне місце в системі управління розвитком компанії. Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається здатністю формувати, використовувати та розвивати людський потенціал відповідно до стратегічних цілей діяльності [38; 43; 52]. За таких умов людські ресурси розглядаються не як допоміжний елемент виробничого процесу, а як ключовий стратегічний актив, що забезпечує конкурентоспроможність і довгострокову стійкість організації.

Еволюція підходів до управління персоналом свідчить про поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до комплексного менеджменту людських ресурсів, орієнтованого на розвиток компанії. Сучасний менеджмент людських ресурсів охоплює системно взаємопов’язані управлінські процеси: планування потреб у персоналі, добір і адаптацію працівників, оцінювання результатів праці, мотивацію, навчання, розвиток компетенцій та управління кар’єрою [29; 50; 58]. Така інтеграція HR-процесів забезпечує узгодження інтересів персоналу з цілями організації та посилює її інноваційний потенціал.

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «менеджмент людських ресурсів», що зумовлено багатогранністю цього явища та різними підходами до його трактування. Узагальнення наукових позицій дозволяє виокремити адміністративний, економічний, соціально-психологічний та стратегічний підходи до управління людськими ресурсами

[29; 38; 52]. Наукові підходи до визначення сутності менеджменту людських ресурсів узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «менеджмент людських ресурсів»

Автор	Визначення
П. Друкер [43]	Менеджмент людських ресурсів спрямований на забезпечення результативності праці шляхом розвитку потенціалу працівників і узгодження їхніх цілей із цілями організації.
А. М. Колот [52]	Управління людськими ресурсами – це цілеспрямований вплив на персонал, спрямований на формування, використання та розвиток людського капіталу підприємства.
О. А. Грішнова [38]	Менеджмент людських ресурсів є складовою загальної системи управління, що забезпечує реалізацію стратегії компанії через ефективне використання трудового потенціалу.
М. Армстронг [29]	Управління людськими ресурсами – це стратегічний і послідовний підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які працюють у ній, з метою досягнення її цілей.
І. Ансофф [28]	Управління людськими ресурсами в стратегічному вимірі розглядається як інструмент адаптації організації до змін зовнішнього середовища та підтримки довгострокового розвитку.
В. В. Лукашевич [62]	Управління персоналом – це діяльність, спрямована на формування, розподіл і раціональне використання персоналу з урахуванням цілей і стратегії організації.

Продовження табл. 1.1

Л. Якокка [89]	Управління персоналом полягає передусім у мотивації людей до ефективної роботи та залученні їх до досягнення цілей організації
О. Крушельницька, Д. Мельничук [58]	Управління персоналом – це комплекс управлінських рішень і практичних дій, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності персоналу та його розвитку.

Аналіз наведених у табл. 1.1 підходів свідчить, що менеджмент людських ресурсів у сучасних наукових концепціях розглядається як системний і стратегічно орієнтований процес, що охоплює повний цикл роботи з персоналом – від формування й розвитку людського потенціалу до його мотивації та залучення в реалізацію стратегічних цілей компанії. Спільним для більшості підходів є визнання вирішальної ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку організації [28; 29; 38; 43; 52].

Формування сучасної концепції менеджменту людських ресурсів пов’язане з розвитком управлінських шкіл. Представники школи наукового менеджменту, зокрема Ф. Тейлор, розглядали управління персоналом як засіб підвищення продуктивності праці шляхом раціоналізації трудових операцій і матеріального стимулювання [85]. Адміністративна (класична) школа менеджменту, представлена працями А. Файоля та М. Вебера, заклала основи системного підходу до управління, акцентуючи увагу на формалізації функцій, ієрархії та регламентації управлінських процесів [28;85].

Подальший розвиток теорії управління персоналом відбувся в межах школи людських відносин, представниками якої були Е. Мейо та М. Фоллетт. У працях цих науковців акцент було перенесено на соціально-психологічні аспекти управління, роль мотивації, комунікації, лідерства та міжособистісних

відносин у колективі [38; 64]. Це стало підґрунтям для переходу до сучасних стратегічних підходів у менеджменті людських ресурсів.

З метою узагальнення еволюції наукових підходів до менеджменту людських ресурсів та систематизації основних концептуальних положень різних управлінських шкіл доцільно узагальнити їх ключові характеристики. У табл. 1.2 наведено еволюцію підходів до менеджменту людських ресурсів із виокремленням основних акцентів і значення кожного підходу для формування сучасної концепції управління персоналом.

Таблиця 1.2.

Еволюція підходів до менеджменту людських ресурсів

Управлінська школа	Ключові представники	Основний акцент	Значення для HRM
Наукового менеджменту	Ф. Тейлор	Раціоналізація праці, норми, контроль	Формування підходів до оцінки продуктивності
Адміністративна	А. Файоль	Функції управління, ієрархія	Систематизація HR-функцій
Людських відносин	Е. Мейо, М. Фоллетт	Мотивація, комунікації	Перехід до гуманістичного HR
Стратегічна	І. Ансофф	Узгодження HR і стратегії	Формування стратегічного HRM

Наведені в табл. 1.2 підходи свідчать про поступовий перехід від суто раціонально-адміністративного розуміння ролі персоналу до стратегічного та гуманістичного бачення людини як ключового активу організації. Така еволюція управлінської думки стала теоретичним підґрунтям формування сучасного менеджменту людських ресурсів, орієнтованого на розвиток людського потенціалу та досягнення стратегічних цілей компанії.

У межах сучасної концепції стратегічного управління людськими ресурсами особливого значення набувають методи управління персоналом, які являють собою сукупність прийомів і способів впливу на працівників і трудові колективи з метою досягнення цілей розвитку компанії. У науковій літературі

методи управління персоналом традиційно поділяють на економічні, адміністративні та соціально-психологічні [29; 43; 58]. Комплексне застосування цих методів забезпечує узгодження інтересів персоналу з цілями компанії та створює передумови для її сталого розвитку.

Для більш наочного відображення місця менеджменту людських ресурсів у загальній системі управління компанією доцільно представити його взаємозв'язок із ключовими елементами стратегічного та операційного управління. Схематичне відображення цих взаємозв'язків подано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце менеджменту людських ресурсів у системі управління компанією

Рис. 1.1 наочно демонструє, що менеджмент людських ресурсів є інтегрованою складовою загальної системи менеджменту компанії та безпосередньо пов'язаний із реалізацією її стратегії. Забезпечуючи формування, розвиток і мотивацію персоналу, система управління людськими ресурсами створює умови для підвищення ефективності діяльності компанії та її довгострокового розвитку.

Отже, менеджмент людських ресурсів є стратегічно орієнтованою системою управління, що інтегрує різні наукові підходи, методи та інструменти і відіграє ключову роль у формуванні та реалізації потенціалу розвитку компанії в умовах динамічного, у тому числі міжнародного, бізнес-середовища [28; 29; 38; 52].

1.2. Людські ресурси як стратегічний чинник розвитку компанії

У сучасній науковій літературі менеджмент розглядається як цілеспрямований і усвідомлений вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення визначених цілей. Такий вплив передбачає не лише формальне регулювання діяльності, а й координацію ресурсів, мотивацію та контроль результатів. У цьому контексті управління персоналом трактується як цілеспрямований, організований вплив на працівників компанії, спрямований на забезпечення ефективного функціонування організації та одночасне узгодження інтересів трудового колективу й окремого працівника [38; 43; 52]. Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику, яка у взаємодії з управлінськими функціями керівників різних рівнів формує цілісну систему менеджменту людських ресурсів. Саме така система дозволяє поєднати стратегічні цілі розвитку компанії з поточною операційною діяльністю та інтересами персоналу.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення організації необхідними людськими ресурсами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток, що створює передумови для досягнення

стратегічних цілей розвитку компанії [29; 50]. За таких умов людські ресурси набувають ознак стратегічного активу, здатного формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість організації. На відміну від матеріальних і фінансових ресурсів, людські ресурси характеризуються здатністю до саморозвитку, накопичення знань і досвіду, що підвищує їх цінність у процесі реалізації стратегії компанії.

У наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до трактування поняття «персонал», що зумовлює різноманітність підходів до його розуміння та використання в управлінській практиці. Так, за В. В. Лукашевичем, персонал – це сукупність працівників, об'єднаних цілями господарської діяльності, технологією і засобами виробництва, що відображає переважно економічний підхід до управління [62]. У межах цього підходу персонал розглядається як фактор виробництва, необхідний для досягнення економічних результатів. Водночас А. М. Колот і О. А. Грішнова розглядають персонал крізь призму людського капіталу, акцентуючи увагу на його соціальній цінності, знаннях, компетенціях і здатності до розвитку [38; 52]. Такий підхід підкреслює значення інвестицій у персонал як одного з ключових чинників зростання ефективності діяльності компанії.

У ряді наукових джерел поняття «персонал» ототожнюється з поняттям «людські ресурси», що відображає перехід від суто ресурсного до стратегічного та гуманістичного підходу в управлінні [28; 38]. Такий підхід передбачає сприйняття працівників не лише як носіїв трудових функцій, а як головного активу підприємства, здатного створювати додану вартість і забезпечувати розвиток організації. У цьому контексті людські ресурси розглядаються як носії знань, інноваційного потенціалу та організаційної культури, що має особливе значення в умовах глобалізації та зростання конкуренції.

З метою порівняльного аналізу основних наукових підходів до трактування поняття персоналу та визначення їх управлінських наслідків доцільно узагальнити характерні ознаки кожного підходу. Порівняльну

характеристику ресурсного, капітального, гуманістичного та стратегічного підходів до розуміння персоналу наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика підходів до трактування персоналу

Підхід	Характеристика	Сприйняття працівника	Управлінські наслідки
Ресурсний	Персонал як фактор виробництва	Засіб досягнення цілей	Контроль, норми, витрати
Капітальний	Людський капітал	Носій знань і навичок	Інвестиції в розвиток
Гуманістичний	Особистість	Суб'єкт управління	Мотивація, залучення
Стратегічний	Ключовий актив	Партнер організації	Стратегічна інтеграція HR

Сучасні концепції менеджменту людських ресурсів орієнтовані на стратегічне та гуманістичне розуміння ролі персоналу в розвитку компанії. Це зумовлює необхідність інтеграції управління людськими ресурсами в систему стратегічного менеджменту та формування відповідних управлінських механізмів.

Перехід до гуманістичної концепції управління персоналом зумовив зміну підходів до ролі людини в організації. Прихильники гуманістичного підходу розглядають працівника як особистість з власними потребами, мотивами, ціннісними орієнтаціями та міжособистісними відносинами, що робить його головним суб'єктом управління [64; 85]. Такий підхід орієнтований на створення умов праці, які знижують рівень відчуження працівників від результатів їх діяльності та сприяють підвищенню залученості персоналу. У результаті зростає відповідальність працівників за результати роботи та їх зацікавленість у досягненні цілей компанії.

Показовою в цьому контексті є позиція відомого менеджера Лі Якокки, який визначав управління персоналом як процес мотивації інших людей до ефективної роботи. Це підкреслює соціально-психологічну природу менеджменту людських ресурсів, де ключового значення набувають знання про мотивацію, потреби та поведінкові особливості працівників [89]. Такий підхід акцентує увагу на ролі лідерства, корпоративних цінностей і комунікацій у формуванні ефективної системи управління персоналом.

У сучасних умовах управління людськими ресурсами охоплює широкий спектр функцій, зокрема аналіз трудових процесів, планування потреб у персоналі, добір і відбір кадрів, навчання та розвиток працівників, оцінювання результатів праці, мотивацію, регулювання оплати праці, управління трудовими відносинами та забезпечення соціальної безпеки [28; 29]. Усі етапи трудового життя працівника – від прийняття на роботу до звільнення – перебувають у сфері відповідальності системи менеджменту людських ресурсів, що забезпечує комплексний характер управлінських рішень.

Важливою особливістю сучасного менеджменту людських ресурсів є його тісний зв’язок із загальною стратегією розвитку компанії. У стратегічному вимірі управління персоналом перестає бути суто функціональною діяльністю та трансформується в інструмент реалізації корпоративної стратегії. Це означає, що рішення у сфері підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу мають прийматися з урахуванням довгострокових цілей компанії, її позиціонування на ринку та особливостей конкурентного середовища [28; 29; 52].

У цьому контексті людські ресурси розглядаються як ключовий чинник забезпечення організаційної гнучкості та здатності компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Швидкі технологічні зрушення, глобалізація ринків, цифровізація бізнес-процесів і зростання ролі знань зумовлюють необхідність постійного оновлення компетенцій персоналу. Відповідно, система менеджменту людських ресурсів повинна бути орієнтована на безперервне навчання, розвиток професійних і управлінських навичок,

формування інноваційного мислення та підтримку організаційної культури, що стимулює зміни [29; 38].

Особливого значення набуває узгодження індивідуальних цілей працівників із цілями розвитку компанії. Ефективна система управління людськими ресурсами передбачає створення таких умов, за яких особисті професійні інтереси, кар'єрні очікування та мотиваційні установки працівників корелюють зі стратегічними пріоритетами організації. Це досягається шляхом впровадження систем оцінювання результатів праці, управління за цілями, програм розвитку талантів і формування прозорих механізмів кар'єрного зростання [50; 52].

Крім того, у сучасних умовах зростає роль соціальної відповідальності роботодавця та забезпечення сталого розвитку організації. Менеджмент людських ресурсів у цьому аспекті виконує функцію балансування економічних інтересів компанії та соціальних потреб персоналу. Забезпечення гідних умов праці, охорони здоров'я, професійної безпеки, рівних можливостей і соціального захисту працівників сприяє підвищенню лояльності персоналу та зниженню рівня плинності кадрів, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності компанії [38; 43; 58].

Таким чином, управління людськими ресурсами слід розглядати як багатовимірну систему, що поєднує економічні, соціальні та психологічні складові управління. Саме комплексність і стратегічна спрямованість менеджменту людських ресурсів створюють передумови для підвищення результативності діяльності компанії та забезпечення її довгострокового розвитку. У зв'язку з цим актуалізується проблема оцінювання ефективності системи управління персоналом, що потребує застосування комплексних підходів та методик.

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу менеджмент людських ресурсів набуває виразного міжнародного виміру. Для компаній, що функціонують у міжнародному або транснаціональному середовищі, управління персоналом ускладнюється необхідністю врахування

міжкультурних відмінностей, національних моделей трудових відносин, особливостей правового регулювання праці та різних підходів до мотивації і розвитку персоналу. У такому контексті менеджмент людських ресурсів виступає інструментом забезпечення узгодженості корпоративних стандартів управління з локальними умовами діяльності, що є необхідною передумовою ефективної реалізації міжнародної стратегії компанії [1; 28]. Особливого значення набувають питання формування міжнародних команд, розвитку міжкультурних компетенцій, управління мобільністю персоналу та адаптації працівників до роботи в мультикультурному середовищі, що безпосередньо впливає на результативність діяльності компанії та її конкурентні позиції на глобальному ринку [52; 38].

З урахуванням зростання ролі міжнародного бізнес-середовища та інтернаціоналізації діяльності компаній особливої актуальності набуває аналіз функцій менеджменту людських ресурсів у міжнародному контексті. Узагальнену характеристику основних функцій HRM на національному та міжнародному рівнях наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Основні функції HRM у міжнародному контексті

Функція HRM	Національний рівень	Міжнародний рівень
Добір персоналу	Локальний ринок	Глобальний ринок
Навчання	Внутрішні програми	Міжкультурні програми
Мотивація	Єдина система	Адаптована до культур
Оцінка	Стандартні критерії	Урахування контексту

Наведені в табл. 1.4 дані свідчать, що міжнародний контекст управління людськими ресурсами зумовлює необхідність адаптації кадрових практик до культурних, правових та організаційних особливостей різних країн. Це підсилює стратегічну роль HRM у забезпеченні ефективної діяльності компаній на глобальному ринку.

Для ілюстрації впливу менеджменту людських ресурсів на результати діяльності та розвиток компанії доцільно представити причинно-наслідкові зв’язки між основними елементами системи управління персоналом. Взаємозв’язок між менеджментом людських ресурсів, конкурентними перевагами та сталим розвитком компанії відображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Вплив менеджменту людських ресурсів на розвиток компанії

Рисунок 1.2 відображає роль менеджменту людських ресурсів як ключового чинника формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку компанії. Зростання компетентності, мотивації та залученості персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, інноваційності та адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Водночас у науковій літературі не сформовано єдиного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом. Одні дослідники пропонують оцінювати її за кінцевими результатами діяльності організації, інші – за показниками ефективності та якості праці, рівнем кваліфікації персоналу, плинністю кадрів або ефективністю застосовуваних методів управління [57]. У зв’язку з цим найбільш обґрунтованими вважаються комплексні підходи до оцінки ефективності менеджменту людських ресурсів, які дозволяють врахувати як економічні, так і соціальні аспекти управління.

Однією з таких є комплексна методологія оцінки ефективності системи управління персоналом, запропонована І. Нікітіним, яка поєднує оцінку результатів діяльності організації, показники використання людських ресурсів та якість управлінських процесів [68]. Зазначена методологія представлена на рис. 1.3 і дозволяє комплексно оцінити вплив системи управління персоналом на досягнення стратегічних цілей розвитку компанії.

Запропонований підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність системи управління персоналом, враховуючи як економічні результати діяльності компанії, так і соціальні аспекти управління людськими ресурсами. Такий підхід ґрунтується на поєднанні кількісних і якісних показників, що дає змогу оцінити не лише фінансову результативність використання персоналу, а й рівень його залученості, мотивації, професійного розвитку та соціальної стабільності в організації. Це створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері розвитку персоналу та забезпечення стратегічних цілей компанії, зокрема в частині оптимізації чисельності

персоналу, удосконалення системи мотивації та підвищення ефективності організаційної структури управління [28; 52; 68].

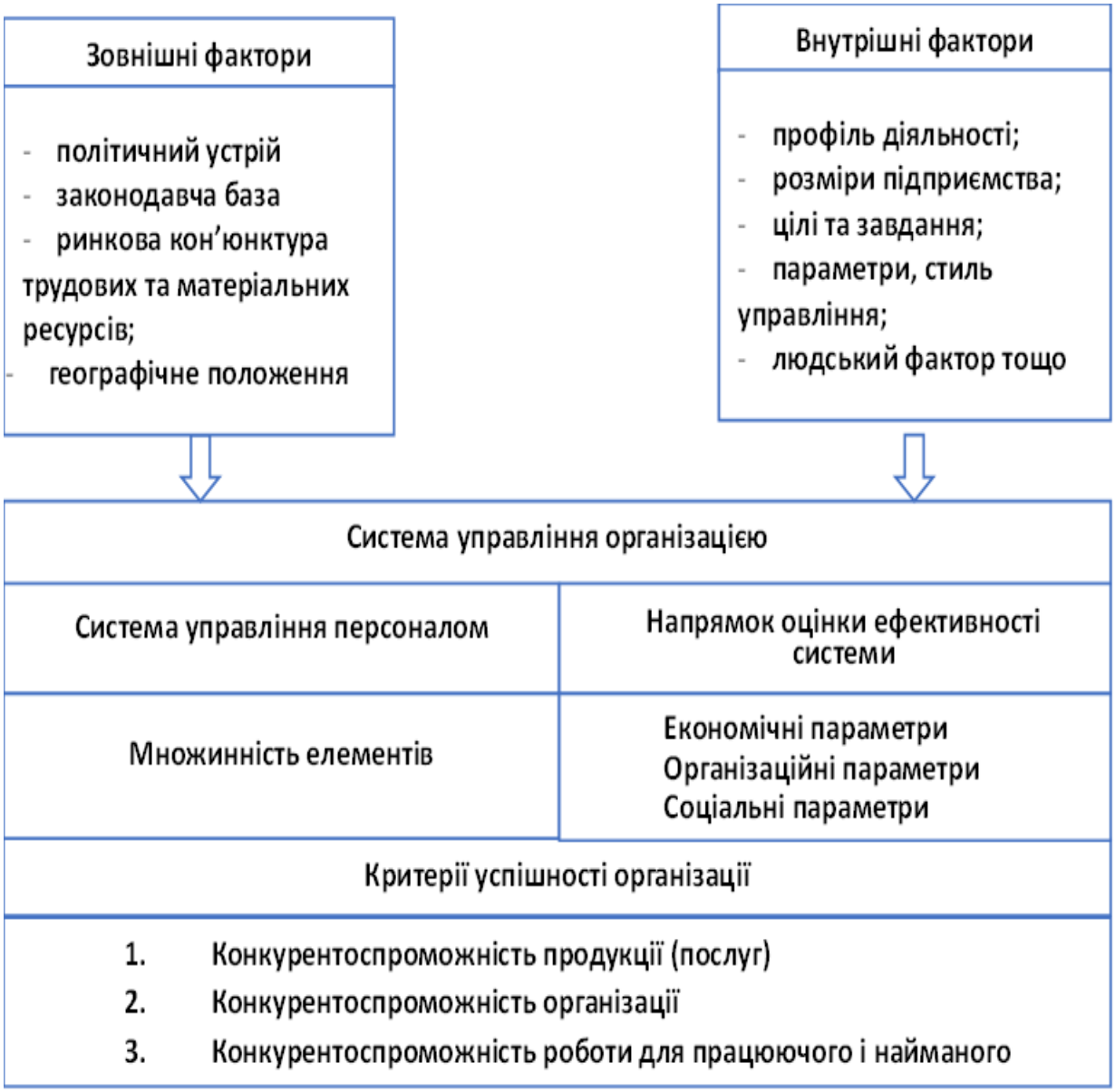


Рис. 1.3. Комплексна методологія оцінки ефективності системи управління персоналом

Крім того, використання комплексних методик оцінювання ефективності менеджменту людських ресурсів сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпечує можливість своєчасного виявлення проблем у сфері управління персоналом. Це дозволяє керівництву компанії адаптувати кадрову політику до змін внутрішнього та зовнішнього

середовища, а також формувати систему безперервного розвитку людського потенціалу відповідно до стратегічних пріоритетів організації [38; 43].

Отже, людські ресурси виступають не лише чинником поточної операційної ефективності, а й ключовим стратегічним ресурсом розвитку компанії. В умовах динамічного бізнес-середовища саме якість людського капіталу, рівень професійних компетенцій персоналу та здатність до інновацій визначають можливості компанії щодо збереження конкурентних позицій і довгострокового зростання. Інтеграція менеджменту людських ресурсів у систему стратегічного управління дозволяє формувати стійкі конкурентні переваги, забезпечувати адаптацію до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокових цілей розвитку компанії [38; 43; 52].

1.3. Особливості менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях

У сучасних умовах розвитку світової економіки менеджмент людських ресурсів посідає центральне місце в системі управління організаціями, оскільки саме людський фактор дедалі більше визначає результати та ефективність діяльності підприємств і корпорацій. Ускладнення технологічних процесів, зростання ролі знаннєвої економіки, цифровізація виробництва та глобалізація ринків зумовлюють підвищення вимог до якості персоналу та методів його управління. За таких умов сприйняття персоналу як головної конкурентної переваги стало домінуючою парадигмою сучасного менеджменту, а людські ресурси розглядаються як стратегічний актив розвитку компанії [1; 2; 52].

Особливої актуальності зазначені процеси набувають у діяльності міжнародних компаній, які функціонують у складному багатовимірному середовищі, що поєднує різні національні економіки, культури, правові системи та моделі соціально-трудових відносин. У таких компаніях ефективність менеджменту людських ресурсів визначає не лише рівень продуктивності праці чи фінансові результати, а й здатність організації

реалізовувати міжнародну стратегію, адаптуватися до глобальних викликів і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі [5; 8].

В умовах міжнародного бізнесу менеджмент людських ресурсів набуває чітко вираженого стратегічного характеру. Йдеться не лише про забезпечення компанії необхідною кількістю працівників, а про формування такого людського потенціалу, який здатний підтримувати інноваційний розвиток, забезпечувати гнучкість організаційних структур і сприяти досягненню конкурентних переваг на глобальному ринку. У цьому контексті HRM інтегрується в загальну систему стратегічного управління компанією та стає одним із ключових інструментів реалізації її місії та довгострокових цілей [10; 20].

Однією з базових особливостей менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях є необхідність поєднання глобальної HR-стратегії з локальними підходами до управління персоналом. Глобальна HR-стратегія забезпечує єдність корпоративних стандартів, принципів управління, систем оцінювання та розвитку персоналу, тоді як локальні HR-практики повинні враховувати специфіку національних ринків праці, трудового законодавства, культурних норм і соціальних очікувань працівників. Такий підхід ґрунтується на принципі «глобальної інтеграції та локальної адаптації», який є визначальним для ефективного функціонування міжнародних компаній [5; 22].

Водночас практика свідчить, що формальне запозичення прогресивних HR-методів без урахування особливостей конкретного об’єкта управління часто не дає очікуваних результатів. Навіть у великих транснаціональних корпораціях стандартизація методів управління персоналом має свої межі, оскільки надмірна уніфікація може призводити до зниження мотивації персоналу, формування формального ставлення до корпоративних ініціатив і зростання відчуження працівників від організації [7; 21].

Важливою характеристикою людських ресурсів у міжнародних компаніях є їх неоднорідність за якісними параметрами. У межах однієї

організації можуть співіснувати працівники з різним рівнем освіти, професійної підготовки, компетентностей, мотивації та залученості. На відміну від багатьох західних компаній, де якісний рівень персоналу є відносно однорідним, у компаніях, що функціонують у країнах з перехідною економікою або у філіях міжнародних корпорацій, часто спостерігається значна диференціація людських ресурсів. Це зумовлює необхідність використання ширшого спектра методів управління персоналом, диференційованих залежно від якісного рівня працівників [4; 16].

З урахуванням неоднорідності якісного складу персоналу в міжнародних компаніях доцільним є диференційований підхід до вибору методів управління людськими ресурсами. Відповідність управлінських інструментів рівню кваліфікації, мотивації та потенціалу розвитку працівників є ключовою умовою ефективності HR-системи. Узагальнення взаємозв'язку між якісним рівнем персоналу та доцільними методами управління людськими ресурсами наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив якісного рівня персоналу на вибір методів управління людськими ресурсами в міжнародних компаніях

Якісний рівень персоналу	Основні характеристики	Переважні методи управління
Низький	Низька кваліфікація, слабка мотивація	Адміністративні, матеріальні стимули
Середній	Стабільна продуктивність	Матеріальні + організаційні методи
Високий	Високі компетенції, залученість	Соціально-психологічні, розвиток, грейдинг
Ключові таланти	Стратегічна цінність	Індивідуальні програми розвитку, нематеріальна мотивація

Дані табл. 1.5 свідчать, що ефективність менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях значною мірою залежить від адекватності застосовуваних методів управління якісним характеристикам персоналу. Використання універсальних або формально запозичених HR-інструментів без урахування реального рівня компетентності та мотивації працівників може призводити до зниження залученості персоналу, зростання плинності кадрів і втрати інноваційного потенціалу компанії.

У зв'язку з цим принципово важливим є врахування відповідності методів управління персоналом характеристикам об'єкта управління. Орієнтація на умовний «середній» рівень персоналу призводить до використання неадекватних управлінських інструментів, що негативно впливає на ефективність HR-системи загалом. Сучасний менеджмент людських ресурсів у міжнародних компаніях передбачає застосування різних комбінацій економічних, адміністративних і соціально-психологічних методів управління з урахуванням рівня кваліфікації, мотивації та потенціалу розвитку персоналу [21; 38].

Окремої уваги в міжнародному HRM потребують процеси компенсації та заміщення людських ресурсів, пов'язані з модернізацією виробництва, автоматизацією та впровадженням нових технологій. Процес компенсації полягає у використанні кількісних ресурсів для покриття дефіциту якісних, тоді як процес заміщення передбачає заміну масових трудових ресурсів більш кваліфікованими працівниками або технологічними рішеннями. З точки зору управління людськими ресурсами це означає необхідність трансформації HR-стратегії, спрямованої на розвиток компетентностей, навчання персоналу та формування кадрового резерву [8; 17].

Важливою складовою менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях є управління міжкультурними відмінностями. Мультикультурне середовище впливає на стилі комунікації, мотивацію, лідерство, прийняття рішень і командну взаємодію. Недостатнє врахування міжкультурних чинників може призводити до конфліктів, зниження ефективності роботи

команд і втрати людського потенціалу. У зв'язку з цим міжнародні компанії приділяють значну увагу розвитку міжкультурних компетентностей, формуванню інклюзивної організаційної культури та підготовці менеджерів до роботи в міжнародному середовищі [9; 20].

Окремим напрямом міжнародного HRM є **управління мобільністю персоналу**, яке включає експатріацію, репатріацію, міжнародні відрядження та ротацію кадрів. Такі процеси потребують комплексного підходу до добору персоналу, його підготовки, мотивації та оцінювання результатів роботи. Ефективне управління міжнародною мобільністю сприяє трансферу знань, формуванню глобального управлінського резерву та зміцненню корпоративної культури міжнародних компаній [10; 22].

З огляду на багатофакторність впливу на систему управління персоналом у міжнародних компаніях, доцільно узагальнити ключові чинники, що визначають ефективність менеджменту людських ресурсів у глобальному бізнес-середовищі. Така систематизація дозволяє розглядати HRM не ізольовано, а як складну інтегровану систему, що формується під впливом стратегічних, організаційних, культурних і кадрових чинників. Узагальнену модель взаємодії основних чинників ефективності менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях представлено на рис. 1.4.

Як показано на рис. 1.4, ефективність менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників. Визначальну роль відіграє здатність компанії інтегрувати глобальну HR-стратегію з локальними умовами функціонування, враховувати міжкультурні відмінності та якісні характеристики персоналу, а також забезпечувати розвиток організаційної культури і мобільності працівників. Комплексний характер зазначених чинників підтверджує стратегічну роль HRM у досягненні конкурентоспроможності та сталого розвитку міжнародних компаній.



Рис. 1.4. Ключові чинники ефективності менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях

З метою систематизації відмінностей у підходах до управління персоналом доцільно порівняти особливості менеджменту людських ресурсів у національних і міжнародних компаніях (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Особливості менеджменту людських ресурсів у національних і міжнародних компаніях

Критерій порівняння	Національні компанії	Міжнародні компанії
Стратегічна орієнтація HRM	Переважно операційна або тактична	Стратегічна, інтегрована з глобальною стратегією
Кадрова політика	Орієнтація на національний ринок праці	Поєднання глобальних стандартів і локальних практик
Управління культурними відмінностями	Мінімальне або відсутнє	Ключовий елемент HRM
Мобільність персоналу	Обмежена	Висока (експатріація, ротація, релокація)
Методи мотивації	Переважно матеріальні	Комбіновані: матеріальні, нематеріальні, соціальні
Розвиток персоналу	Епізодичний	Системний, орієнтований на розвиток талантів
Стандартизація HR-процесів	Обмежена	Висока з урахуванням локальної адаптації

Як свідчать дані таблиці 1.6, міжнародний менеджмент людських ресурсів характеризується підвищеною складністю, стратегічною орієнтацією та необхідністю балансування між глобальними стандартами і локальними умовами. Його ефективність визначається здатністю компанії адаптувати систему методів управління до якісних характеристик персоналу, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та інтегрувати HRM у загальну систему стратегічного управління.

Таким чином, менеджмент людських ресурсів у міжнародних компаніях слід розглядати як безперервний, динамічний і стратегічно орієнтований

процес, спрямований на формування, розвиток і ефективне використання людського потенціалу. Його результативність визначається здатністю керівництва поєднувати економічні цілі бізнесу з соціальними інтересами персоналу, забезпечувати відповідність методів управління реальним характеристикам людських ресурсів і своєчасно трансформувати HR-систему відповідно до вимог міжнародного конкурентного середовища [8; 20; 59].

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади менеджменту людських ресурсів як ключового чинника розвитку сучасних компаній, зокрема в умовах міжнародного бізнес-середовища.

У ході аналізу наукових підходів до трактування сутності менеджменту людських ресурсів встановлено, що в сучасних концепціях він розглядається не лише як функціональна підсистема управління, а як стратегічно орієнтований процес, спрямований на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання людського потенціалу з метою досягнення довгострокових цілей компанії. Узагальнення визначень різних авторів дозволило зробити висновок, що спільним для більшості підходів є визнання людських ресурсів головним джерелом конкурентних переваг і сталого розвитку організації.

Дослідження еволюції управлінських шкіл дало змогу простежити трансформацію підходів до управління персоналом — від технократичних і адміністративних моделей до гуманістичних та стратегічних концепцій менеджменту людських ресурсів. Встановлено, що сучасні підходи акцентують увагу на соціально-психологічних аспектах управління, розвитку компетенцій, залученості персоналу та формуванні організаційної культури як важливого нематеріального активу компанії.

У межах аналізу сутності та змісту системи менеджменту людських ресурсів визначено, що вона охоплює повний цикл роботи з персоналом — від

планування потреб у кадрах і добору працівників до їх розвитку, мотивації, оцінювання результатів праці та управління трудовими відносинами. Обґрунтовано, що ефективність системи управління персоналом доцільно оцінювати на основі комплексного підходу, який поєднує економічні результати діяльності компанії, показники використання людських ресурсів і якість управлінських процесів.

Особливу увагу в розділі приділено аналізу специфіки менеджменту людських ресурсів у міжнародних компаніях. Встановлено, що ключовими особливостями HRM у міжнародному контексті є необхідність поєднання глобальної HR-стратегії з локальними умовами функціонування, врахування міжкультурних відмінностей, мобільності персоналу, неоднорідності якісного складу людських ресурсів та ролі організаційної культури. Доведено, що стандартизація методів управління персоналом у міжнародних компаніях можлива лише в обмежених межах, тоді як вирішальне значення має адаптація HR-практик до національних особливостей і характеристик персоналу.

У результаті дослідження обґрунтовано доцільність диференційованого підходу до вибору методів управління людськими ресурсами залежно від якісного рівня персоналу. Показано, що ігнорування цієї вимоги призводить до зниження ефективності HR-системи, втрати мотивації працівників і зростання плинності кадрів, особливо в умовах міжнародної діяльності.

Таким чином, у першому розділі сформовано теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу практики менеджменту людських ресурсів у конкретній компанії. Отримані висновки слугують методологічною основою для дослідження стану та ефективності системи управління персоналом, а також для обґрунтування напрямів її вдосконалення з урахуванням завдань розвитку компанії в міжнародному середовищі.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

2.1. Характеристика діяльності компанії та особливості її розвитку в міжнародному середовищі

NEDROFARBA Group (далі — *Група*) — виробничо-збутове об'єднання, сформоване навколо українського виробника ПРАТ «НЕДРОФАРБА», зареєстрованого у 1995 році. Діяльність підприємства пов'язана з виробництвом лакофарбової продукції (покриттів), що підтверджується даними державних реєстрових/довідкових платформ та галузевих міжнародних каталогів.

У межах цього дослідження NEDROFARBA Group розглядається як компанія, що функціонує у міжнародному бізнес-середовищі (через роботу з контрагентами, зовнішні ринки збуту/дистрибуції та стандартизацію управлінських практик під вимоги міжнародної конкуренції), тоді як ПРАТ «НЕДРОФАРБА» виступає її виробничим ядром та юридичною основою. Такий підхід є методично доцільним, оскільки дозволяє аналізувати HRM та економічні результати в логіці міжнародної інтегрованості бізнесу.

Інформаційною базою для аналізу економічних показників є фінансова звітність та дані бухгалтерського обліку підприємства, узагальнені у формах внутрішньої аналітики (баланс/звітні показники), на підставі яких виконано:

- горизонтальний аналіз (оцінка динаміки показників у часі);
- вертикальний аналіз (оцінка структурних змін у складі активів і пасивів);
- подальший розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості (як підґрунтя для висновків щодо можливостей розвитку та кадрової політики).

Проведемо горизонтальний і вертикальний аналіз балансу підприємства, що дозволяє ідентифікувати загальні тенденції зміни активів і джерел їх

формування, а також оцінити, чи відповідає структура капіталу завданням розвитку та підтримки операційної діяльності. Горизонтальний аналіз балансу NEDROFARBA Group наведено у табл. 2.1, а результати вертикального аналізу — у табл. 2.2.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз балансу NEDROFARBA Group

за 2022-2024 р.р., тис.грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2024/2022
Необоротні активи	450357	412017	369581	-38340	-42436	-80776
Оборотні активи	450357	412017	369581	-38340	-42436	-80776
Баланс	349373	371225	407985	21852	36760	58612
Капітал і резерви	799730	783242	777566	-16488	-5676	-22164
Довгострокові зобов’язання	173547	179657	182905	6110	3248	9358
Короткострокові зобов’язання	547786	561894	465025	14108	-96869	-82761
Баланс	78397	41691	129636	-36706	87945	51239

Більш детальну оцінку якісних змін, що відбулися в структурі фондів ПРАТ «НЕДРОФАРБА», а також динаміку цих змін розглянемо за допомогою вертикального аналізу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз балансу NEDROFARBA Group, %

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022	Відхилення 2024/2023	Відхилення 2024/2022
Необоротні активи	56,3	52,6	47,5	-3,7	-5,1	-8,8
Оборотні активи	43,7	47,4	52,5	3,7	5,1	8,8
Баланс	100	100	100			
Капітал і резерви	21,7	22,9	23,5	1,2	0,6	1,8
Довгострокові зобов’язання	68,5	71,7	59,8	3,2	-11,9	-8,7

Продовження табл. 2.1

Короткострокові зобов'язання	9,8	5,3	16,7	-4,5	11,3	6,9
Баланс	100	100	100			

Аналіз даних, наведених у табл. 2.1 і 2.2, свідчить, що валюта балансу NEDROFARBA Group у цілому за аналізований період 2020–2024 рр. зменшилася на 22 164 тис. грн, або на 3 %, що вказує на певне зниження загальної ділової активності компанії. Така тенденція може бути зумовлена як змінами зовнішнього економічного середовища, так і адаптацією підприємства до нових умов функціонування, у тому числі в міжнародному конкурентному просторі.

У структурі активів підприємства простежується скорочення частки необоротних активів, зокрема основних засобів, на 8,8 % упродовж досліджуваного періоду. Це може свідчити про зниження інвестиційної активності у матеріально-технічну базу або про перехід компанії до більш гнучкої моделі використання ресурсів. Для міжнародно орієнтованої компанії така трансформація структури активів може бути пов'язана з оптимізацією виробничих процесів та підвищенням ролі оборотного капіталу у забезпеченні операційної діяльності.

Водночас частка оборотних активів у загальній структурі активів зросла і станом на 01.01.2022 р. становила 52,5 %, що означає, що понад половину активів компанії формують ресурси, які можуть бути відносно швидко реалізовані у коротко- та середньостроковій перспективі. Така структура активів дає підстави охарактеризувати її як середню за рівнем ліквідності, що створює певний запас гнучкості в управлінні фінансовими потоками та поточною діяльністю.

Порівняльний аналіз структури активів і зобов'язань показує, що частка короткострокових зобов'язань у 2022–2024 рр. (9,8 %, 5,3 % та 16,7 % відповідно) є меншою за частку оборотних активів (43,7 %, 47,4 % та 52,5 %), що опосередковано підтверджує платоспроможність підприємства та його

здатність виконувати поточні фінансові зобов’язання. Це є важливим чинником стабільності діяльності, зокрема у контексті своєчасної виплати заробітної плати та фінансування витрат, пов’язаних з управлінням персоналом.

Крім того, упродовж аналізованого періоду спостерігається зменшення частки довгострокових зобов’язань, що свідчить про поступове зниження боргового навантаження на компанію. Така тенденція позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та зменшує ризики, пов’язані з обслуговуванням позикового капіталу.

Особливої уваги заслуговує динаміка власного капіталу, частка якого в структурі пасивів поступово зростає. Це може свідчити про достатній рівень фінансової стабільності компанії та наявність внутрішніх джерел фінансування розвитку. Для компанії, що функціонує в міжнародному бізнес-середовищі, зростання частки власного капіталу створює сприятливі передумови для інвестування у розвиток людських ресурсів, упровадження сучасних HR-практик та підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Таким чином, результати вертикального аналізу балансу дозволяють зробити висновок, що структурні зміни активів і пасивів упродовж 2020–2024 рр. загалом сприяли підвищенню поточної платоспроможності та зміцненню фінансової стійкості NEDROFARBA Group. Отримані результати створюють аналітичне підґрунтя для подальшої оцінки ліквідності, фінансової стійкості та можливостей розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії в умовах міжнародної конкуренції.

Проаналізуємо фінансовий стан за допомогою коефіцієнтів фінансової ліквідності. Для цього скористаємося даними укрупненого чистого балансу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Укрупнений чистий баланс NEDROFARBA Group»

за 2020-2022 р.р., тис.грн

Найменування показника	Ідентифікатор	2020	2021	2022
АКТИВ				
1. Поточні активи				
Грошові засоби	ГЗ	6288	17712	5361
Розрахунки з дебіторами		5022	10692	29344
Запаси і затрати		338063	342821	373280
Інші активи		0	0	0
Разом по розділу 1		349373	371225	407985
2. Основні засоби та інші необоротні активи				
Основні засоби та капітальні вкладення		446126	411799	367645
Довгострокові фінансові вкладення		0	0	0
Інші необоротні активи		4231	218	1936
Разом по розділу 2		450357	412017	369581
БАЛАНС		799730	783242	777566
ПАСИВ				
1.Залучений капітал				
Поточні (короткострокові) зобов’язання		78397	41691	129636
Довгострокові зобов’язання		547786	561894	465025
Разом по розділу 1		626183	603585	594661
Власний капітал				
Власні засоби		110825	110825	110825
Нерозподілений прибуток		62103	68213	71461
Інші джерела власних засобів		619	619	619
Разом по розділу 2		173547	179657	182905
БАЛАНС		799730	783242	777566

Для оцінки платоспроможності та фінансової надійності NEDROFARBA Group у досліджуваному періоді 2020–2024 рр. було проведено аналіз основних коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості, результати якого наведено у табл. 2.4 та 2.5. Зазначені показники дозволяють оцінити здатність компанії своєчасно виконувати свої поточні та довгострокові зобов'язання, що має безпосередній вплив на стабільність діяльності та можливості розвитку системи менеджменту людських ресурсів.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності NEDROFARBA Group

Показники	Формула розрахунку	на 01.01.2021	на 01.01.2022	на 01.01.2023	Середньогалузеве значення
Коефіцієнт покриття	Кп=ПА/ПЗ	4,46	8,9	3,15	> 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл=(ГЗ+ДБ+ІА)/ПЗ	0,14	0,68	0,27	> 0,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал=ГЗ/ПЗ	0,08	0,42	0,04	> 0,2

Дані, наведені у табл. 2.4, свідчать про певне погіршення поточної платіжної спроможності NEDROFARBA Group упродовж аналізованого періоду. Водночас зміни показників ліквідності мають помірний характер і не свідчать про критичне погіршення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності), який характеризує кратність оборотних активів щодо короткострокових зобов'язань, у 2022 році становив 4,46, тобто на 1 гривню поточних зобов'язань припадало 4,46 грн оборотних активів. На кінець аналізованого періоду значення цього показника знизилося до 3,15, що свідчить про скорочення запасу фінансової міцності. Незважаючи на зниження, значення коефіцієнта покриття залишається достатньо високим і

перевищує мінімально допустимі нормативні межі, що вказує на збереження здатності компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який відображає прогнозовані платіжні можливості компанії за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості, упродовж аналізованого періоду зріс з 0,14 до 0,27. Позитивна динаміка цього показника свідчить про поступове поліпшення структури оборотних активів, однак його значення залишається суттєво нижчим за середньогалузевий рівень, що вказує на обмежені можливості швидкого погашення поточних зобов'язань без реалізації запасів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та відображає здатність підприємства негайно погасити частину короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів, упродовж аналізованого періоду демонструє негативну динаміку та не відповідає середньогалузевим значенням. Це свідчить про недостатній обсяг найбільш ліквідних активів у структурі оборотних коштів компанії.

На підставі аналізу коефіцієнтів ліквідності можна зробити висновок, що, незважаючи на певне зниження окремих показників, NEDROFARBA Group у цілому залишається платоспроможним підприємством. Водночас компанія наразі не має можливості повністю покрити короткострокові зобов'язання виключно за рахунок власних грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень. Однак повне та своєчасне стягнення короткострокової дебіторської заборгованості забезпечило б можливість погашення поточних зобов'язань у повному обсязі.

Таким чином, оборотні активи підприємства загалом забезпечують покриття його короткострокових зобов'язань, що підтверджує відсутність критичних ризиків поточної неплатоспроможності та створює необхідні умови для стабільного функціонування компанії.

Отримані результати аналізу ліквідності є важливими для подальшої оцінки фінансової стійкості підприємства (табл. 2.5) та формування висновків

щодо можливостей розвитку системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group.

Оцінка фінансової стійкості NEDROFARBA Group здійснена на основі аналізу абсолютних і відносних показників, що характеризують забезпеченість запасів джерелами їх формування та структуру капіталу підприємства. Результати розрахунків абсолютних показників фінансової стійкості наведено табл. 2.5, а показники забезпеченості запасів джерелами фінансування – у табл. 2.6.

Таблиця 2.5

Джерела формування запасів NEDROFARBA Group за 2022-2024 р.р., тис.грн.

Найменування показника	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Наявність власних оборотних засобів на кінець звітного періоду	ВОЗ=ВК-ОЗ	-276810	-232360	-186676
Наявність власних оборотних довгострокових джерел фінансування	ВДІ=ВОЗ+ДЗ	270976	329534	278349
Загальний обсяг джерел формування запасів	ЗДЗ=ВДІ+ПЗ	349373	371225	407985

Дані табл. 2.5 свідчать про від’ємне значення власних оборотних засобів упродовж усього аналізованого періоду. Так, на кінець 2022 року нестача власних оборотних засобів становила –276 810 тис. грн, у 2023 році — –232 360 тис. грн, а у 2024 році — –186 676 тис. грн. Хоча значення показника залишаються негативними, їх динаміка є позитивною, оскільки обсяг нестачі власних обігових коштів поступово скорочується. Це свідчить про покращення структури фінансування та зростання внутрішнього потенціалу фінансової стабілізації компанії.

Наявність власних і довгострокових джерел фінансування запасів (ВДІ) упродовж 2022–2024 рр. залишається позитивною, що вказує на можливість часткового покриття запасів за рахунок стабільних джерел. Загальний обсяг

джерел формування запасів (ЗДЗ) має тенденцію до зростання, що свідчить про поступове посилення фінансової бази підприємства.

Далі визначимо показники забезпеченості резервами за джерелами їх формування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники забезпеченості запасів NEDROFARBA Group

за 2022-2024 р.р., тис.грн.

Показники	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних засобів	Δ ВОЗ=ВОЗ-З	-614873	-575181	-559956
Надлишок (+), нестача(-) власних довгострокових джерел фінансування запасов	Δ ВДІ=ВДІ-З	-67087	-13287	-94931
Надлишок (+), нестача (-) загального обсягу джерел формування запасів	Δ ЗДЗ = ЗДЗ - З	11310	28404	34705

Аналіз показників забезпеченості запасів джерелами їх формування (табл. 2.6) дозволяє зробити висновок, що підприємство характеризується нестачею власних оборотних засобів та нестачею власних і довгострокових джерел фінансування запасів. Водночас загальний обсяг джерел формування запасів упродовж аналізованого періоду є достатнім, що підтверджується позитивними значеннями показника ΔЗДЗ. Згідно з методикою оцінки фінансової стійкості, така ситуація відповідає нестійкому типу фінансової стабільності.

Нестійкий фінансовий стан означає, що підприємство не може повністю забезпечити запаси за рахунок власних та довгострокових джерел і змушене залучати додаткові короткострокові ресурси. Такий стан не гарантує повного та безумовного виконання фінансових зобов’язань перед контрагентами і державою та потребує активного управління фінансовими потоками. Водночас позитивна динаміка показників свідчить про наявність потенціалу для

відновлення фінансової стійкості за умови реалізації виваженої фінансової стратегії.

Для більш глибокої оцінки фінансової стійкості підприємства проаналізуємо відносні показники капіталізації, що характеризують структуру джерел фінансування діяльності NEDROFARBA Group (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка коефіцієнтів капіталізації NEDROFARBA Group

за 2022-2024 р.р., тис.грн.

Показники	Формула розрахунку	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Кавт =ВК / Б	0.22	0,23	0,24
Коефіцієн концентрації залучених засобів	ЗК/Б	0.78	0,77	0,76
Коефіцієнт капіталізації	ЗК/ВК	3,61	3.36	3,25
Коефіцієнт маневреності (мобільності) власного капіталу	ФВ/ВК	-1,62	-1,35	-1,18
Індекс постійних необоротних активів	ВА/ВК	2.60	2.29	2,02
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	ВК/(ВК +ДЗ)	0,24	0,24	0,28

Коефіцієнт автономії, який відображає частку власного капіталу в загальній сумі активів, упродовж аналізованого періоду зріс з 0,22 у 2022 році до 0,24 у 2024 році. Зростання показника є позитивною тенденцією та свідчить про поступове зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Водночас значення коефіцієнта автономії залишається нижчим за нормативні орієнтири, як за вітчизняними (0,5), так і за міжнародними (0,3) стандартами, що вказує на обмежений рівень фінансової незалежності компанії.

Коефіцієнт концентрації залучених коштів, який є оберненим до коефіцієнта автономії, упродовж аналізованого періоду зменшився з 0,78 до 0,76. Зниження цього показника є позитивним явищем, оскільки свідчить про скорочення частки позикового капіталу в загальній структурі джерел фінансування.

Коефіцієнт капіталізації показує співвідношення позикового і власного капіталу. У 2022 році на 1 грн власного капіталу припадало 3,61 грн залучених

коштів, у 2023 році — 3,36 грн, а у 2024 році — 3,25 грн. Незважаючи на позитивну тенденцію до зниження, значення показника суттєво перевищує нормативне, що свідчить про високий рівень фінансового важеля та збереження підвищених фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу упродовж аналізованого періоду має негативні значення, що означає відсутність у компанії достатнього обсягу власних оборотних коштів для вільного маневрування капіталом. Водночас зростання цього показника з –1,62 до –1,18 свідчить про поступове підвищення рівня фінансової стійкості та покращення структури власного капіталу.

Індекс постійних необоротних активів демонструє зниження з 2,60 у 2022 році до 2,02 у 2024 році, що свідчить про скорочення частки власного капіталу, вкладеного в необоротні активи. Така тенденція є позитивною, оскільки підвищує мобільність фінансових ресурсів підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел упродовж аналізованого періоду зріс з 0,24 до 0,28, що зумовлено зменшенням частки довгострокових зобов’язань. Незважаючи на позитивну динаміку, значення показника залишається нижчим за рекомендований рівень 0,6, що свідчить про необхідність подальшого нарощування власного капіталу.

Отже, результати аналізу абсолютних і відносних показників фінансової стійкості свідчать, що NEDROFARBA Group упродовж 2022–2024 рр. перебувала у нестійкому фінансовому стані, однак характеризувалася позитивною динамікою більшості ключових показників. Це створює передумови для відновлення фінансової стійкості підприємства за умови реалізації ефективної фінансової та кадрової політики, що є особливо важливим у контексті функціонування компанії в міжнародному бізнес-середовищі.

Проаналізуємо систему показників рентабельності NEDROFARBA Group за 2022–2024 роки на основі даних, наведених у табл. 2.8. Показники рентабельності дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів

компанії, її здатність генерувати прибуток та рівень віддачі від вкладеного капіталу.

Таблиця 2.8

Аналіз системи показників рентабельності NEDROFARBA Group за 2022-2024 р.р., тис.грн.

Показник	2022	2023	2024	2023/2022		2024/2023		2024/2022	
				абс. відх.	%	абс. відх.	%	абс. відх.	%
Рентабельність (збитковість) продажів, %									
Рентабельність (збитковість) продажів по прибутку від продажів	0,08	0 04	0,03	-0,03	-42	-0 02	-38	-0,05	-64
Рентабельність (збитковість) продажів за чистим прибутком	0,02	0,02	0,01	0,00	5	-0.01	-34	-0,01	-31
Рентабельність (збитковість) витрат, %									
Рентабельність (збитковість) оборотних активів за прибутком від продажів	0,08	0,05	0,03	-004	-43	-002	-40	-0,05	-66
Рентабельність (збитковість) оборотних активів за чистим прибутком	0,02	0,02	0,01	0,00	3	-001	-36	-0,01	-35
Рентабельність (збитковість) активів, %									
Рентабельність (збитковість) активів за прибутком від продажів	0,03	0,02	0,01	-0.01	-49	-0.01	-50	-0,02	-74
Рентабельність (збитковість) активів за чистим прибутком	0,01	0,01	0,00	0,00	-7	0,00	-46	0,00	-50
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %									
Рентабельність (збитковість) власного капіталу за прибутком від продажів	0,14	0,07	0,03	-0.07	-51	-0,03	-51	-0,11	-76
Рентабельність (збитковість) власного капіталу за чистим прибутком	0,04	0,03	0,02	0,00	-12	-002	-48	-0,02	-54

Аналіз рентабельності продажів свідчить про стійку негативну динаміку упродовж усього досліджуваного періоду. Так, рентабельність продажів за прибутком від реалізації знизилася з 0,08 у 2022 році до 0,03 у 2024 році, що

означає скорочення прибутку з кожної гривні виручки на 0,05 грн або 64%. Це може свідчити як про зростання витрат, так і про зниження цінової конкурентоспроможності продукції або послуг компанії в умовах ринку.

Рентабельність продажів за чистим прибутком також має тенденцію до зниження: з 0,02 у 2022 році до 0,01 у 2024 році. Хоча абсолютне скорочення показника є незначним, така динаміка вказує на звуження чистого фінансового результату, що негативно впливає на загальну прибутковість компанії.

Аналіз рентабельності витрат (виробничої діяльності) демонструє погіршення ефективності використання оборотних активів. Рентабельність оборотних активів за прибутком від реалізації зменшилася з 0,08 у 2022 році до 0,03 у 2024 році, а за чистим прибутком — з 0,02 до 0,01 відповідно. Це означає, що кожна гривня, вкладена в оборотні активи, приносить компанії дедалі менший фінансовий результат, що може бути наслідком зростання собівартості, неефективного управління запасами або уповільнення оборотності коштів.

Рентабельність активів упродовж аналізованого періоду також знизилася. За прибутком від реалізації показник скоротився з 0,03 у 2022 році до 0,01 у 2024 році, а за чистим прибутком практично наблизився до нульового значення. Це свідчить про зниження ефективності використання майна компанії та недостатню здатність активів генерувати прибуток у поточних умовах господарювання.

Особливо показовою є динаміка рентабельності власного капіталу. За прибутком від реалізації показник зменшився з 0,14 у 2022 році до 0,03 у 2024 році, тобто на 0,11 пункту або 76%. За чистим прибутком рентабельність власного капіталу знизилася з 0,04 до 0,02. Така тенденція свідчить про погіршення ефективності використання власних фінансових ресурсів компанії, а також про зниження привабливості бізнесу для потенційних інвесторів.

У цілому динаміка основних коефіцієнтів рентабельності оцінюється негативно, що вказує на зниження прибутковості діяльності компанії та недостатню ефективність використання як активів, так і власного капіталу.

Водночас результати аналізу коефіцієнтів капіталізації, проведеного вище, підтверджують поступове підвищення рівня фінансової стійкості підприємства.

Таким чином, для NEDROFARBA Group характерна ситуація, за якої фінансова стабільність поступово зростає, тоді як прибутковість діяльності знижується. Це свідчить про необхідність перегляду операційної та кадрової політики компанії, оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання людських ресурсів, що є особливо актуальним у контексті функціонування компанії як міжнародного бізнес-суб'єкта.

Виявлені проблеми ефективності діяльності компанії актуалізують необхідність детального аналізу системи менеджменту людських ресурсів як ключового чинника підвищення продуктивності та конкурентоспроможності міжнародної компанії.

2.2. Аналіз системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group

Система менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group побудована на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління, що є типовою для компаній промислового та виробничо-торговельного профілю, які здійснюють діяльність на міжнародних ринках. Така структура передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень між лінійними керівниками, які безпосередньо здійснюють управління підпорядкованими підрозділами, та функціональними службами, що виконують консультативні, аналітичні та координаційні функції у відповідних сферах діяльності.

Функціональні підрозділи компанії (фінансів, виробництва, торгівлі, управління персоналом, керівництво філіями та дочірніми структурами) забезпечують методичну підтримку та розробку управлінських рішень, не

маючи при цьому прямих адміністративних повноважень щодо виробничих підрозділів. Такий підхід дозволяє зосередити стратегічні управлінські функції на вищому рівні управління, зберігаючи при цьому оперативну автономію лінійних керівників.

До переваг лінійно-функціональної структури управління людськими ресурсами NEDROFARBA Group належать:

- зниження навантаження на лінійних керівників за рахунок передачі частини аналітичних та планових функцій спеціалізованим службам;
- чітка ієрархія підпорядкування, за якої кожен працівник підзвітний лише одному керівникові;
- підвищення професійної якості управлінських рішень у сфері персоналу.

Водночас така структура має і певні обмеження, зокрема:

- орієнтацію функціональних підрозділів на досягнення вузькоспеціалізованих цілей;
- недостатній рівень горизонтальної взаємодії між підрозділами;
- надмірну концентрацію управлінських повноважень на вищому рівні, що ускладнює оперативне реагування на кадрові виклики.

Аналіз кількісних і якісних характеристик персоналу

Вікова структура персоналу NEDROFARBA Group (рис. 2.1) свідчить про домінування працівників молодого та середнього віку. Найбільшу частку становлять працівники віком 18–28 років (38%), що характеризує компанію як таку, що активно залучає молоді кадри. Частка працівників віком 29–39 років та 40–50 років становить по 25%, що забезпечує баланс між енергійністю молодих працівників і досвідом більш зрілих фахівців.

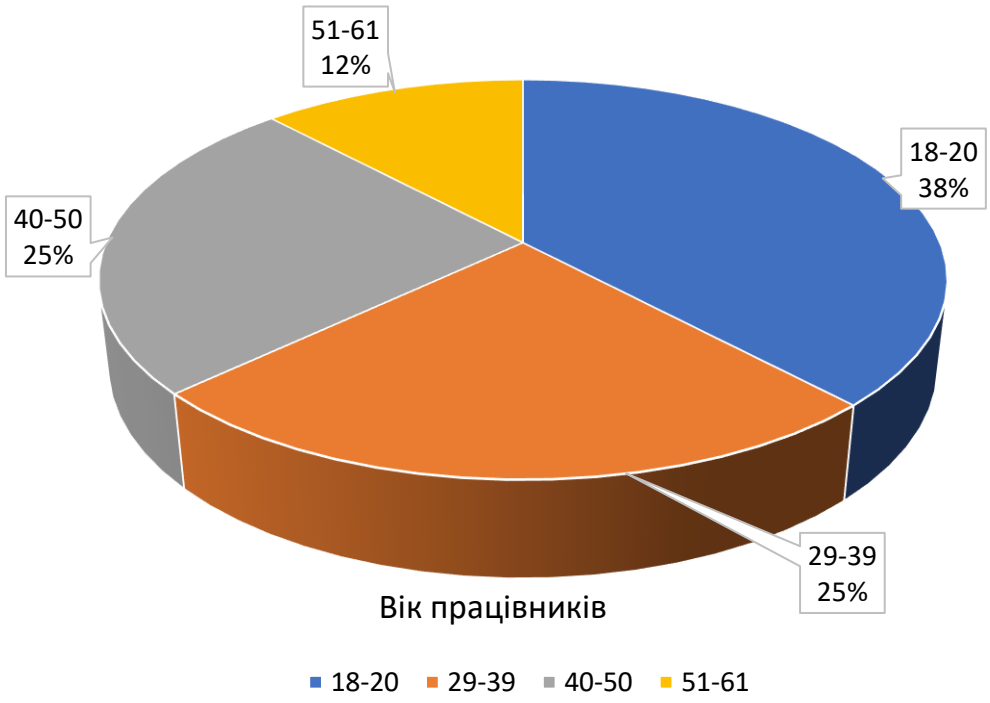


Рис. 2.1. Вікова структура персоналу NEDROFARBA Group

Аналіз кадрової структури за стажем роботи (рис. 2.2) показує, що понад половину персоналу (55%) становлять працівники зі стажем роботи 1–2 роки, що свідчить про підвищений рівень плинності кадрів. Така ситуація може бути пов’язана з інтенсивним розвитком компанії, розширенням масштабів діяльності, а також із недостатньо розвиненими механізмами утримання персоналу.

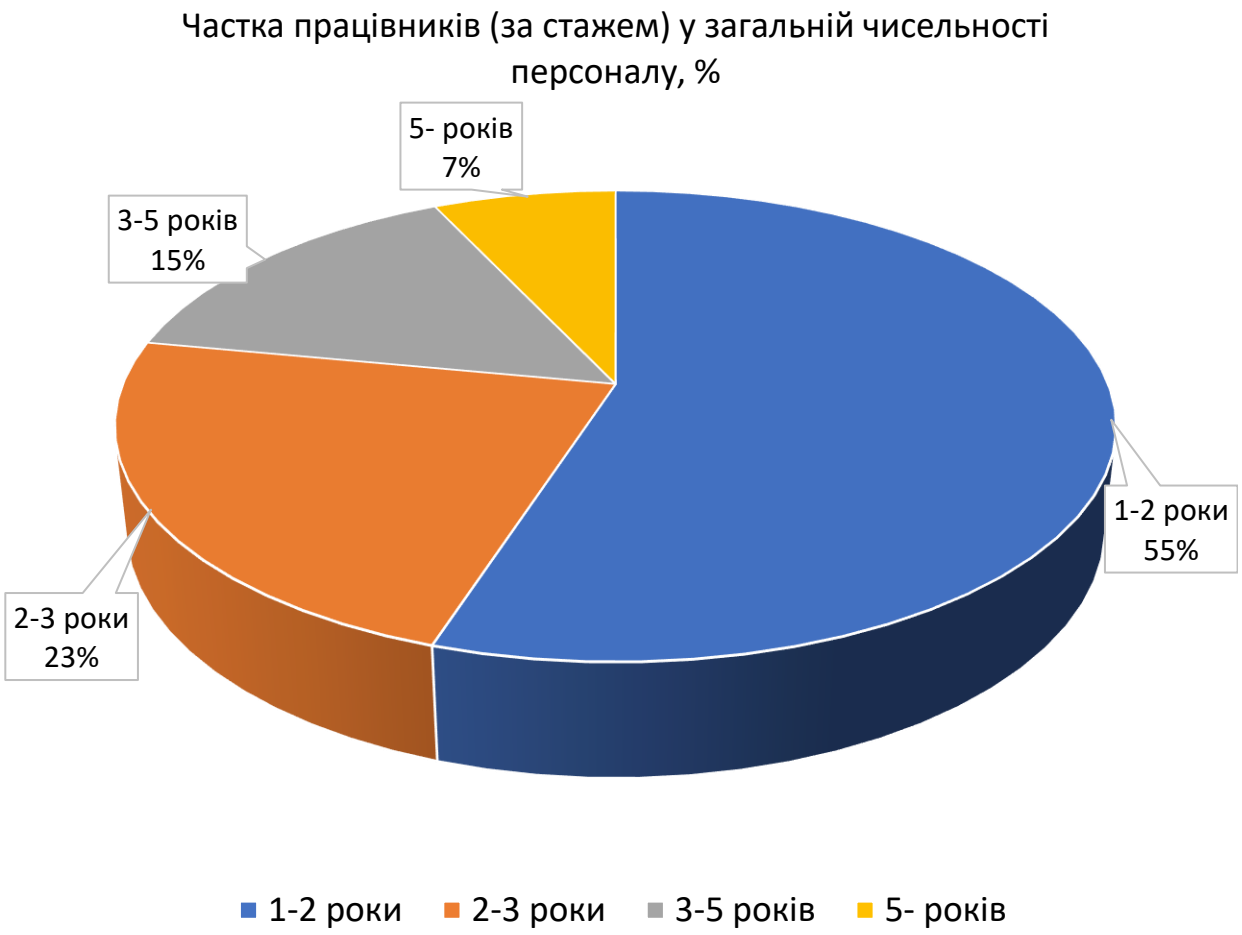


Рис. 2.2. Кадрова структура NEDROFARBA Group за стажем роботи

Структура персоналу за рівнем освіти (рис. 2.3) свідчить про достатньо високий освітній потенціал: 57% працівників мають вищу освіту, 25% — середню спеціальну, 15% — середню технічну, а 3% — дві і більше вищих освіти. Це підтверджує орієнтацію компанії на кваліфіковані трудові ресурси.

Процес добору персоналу в NEDROFARBA Group здійснюється шляхом формування резерву кандидатів як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Пріоритет надається внутрішньому просуванню співробітників, що сприяє підвищенню їхньої залученості та лояльності до компанії. Зовнішній рекрутинг використовується у випадках необхідності залучення спеціалізованих або управлінських кадрів, зокрема з досвідом роботи в міжнародному середовищі.



Рис. 2.3. Кадровий склад NEDROFARBA Group за рівнем освіти

Аналіз мотивів звільнення працівників (рис. 2.4) свідчить про те, що основними причинами плинності кадрів є рівень оплати праці, обмежені можливості кар'єрного зростання та недостатній розвиток нематеріальної мотивації.

Соціальна політика компанії ґрунтується на принципах корпоративної соціальної відповідальності та розглядає персонал як ключовий стратегічний актив. Впровадження системи мотивації на основі KPI та програм розвитку кадрового резерву сприяє формуванню внутрішнього управлінського потенціалу та підвищенню ефективності роботи персоналу.

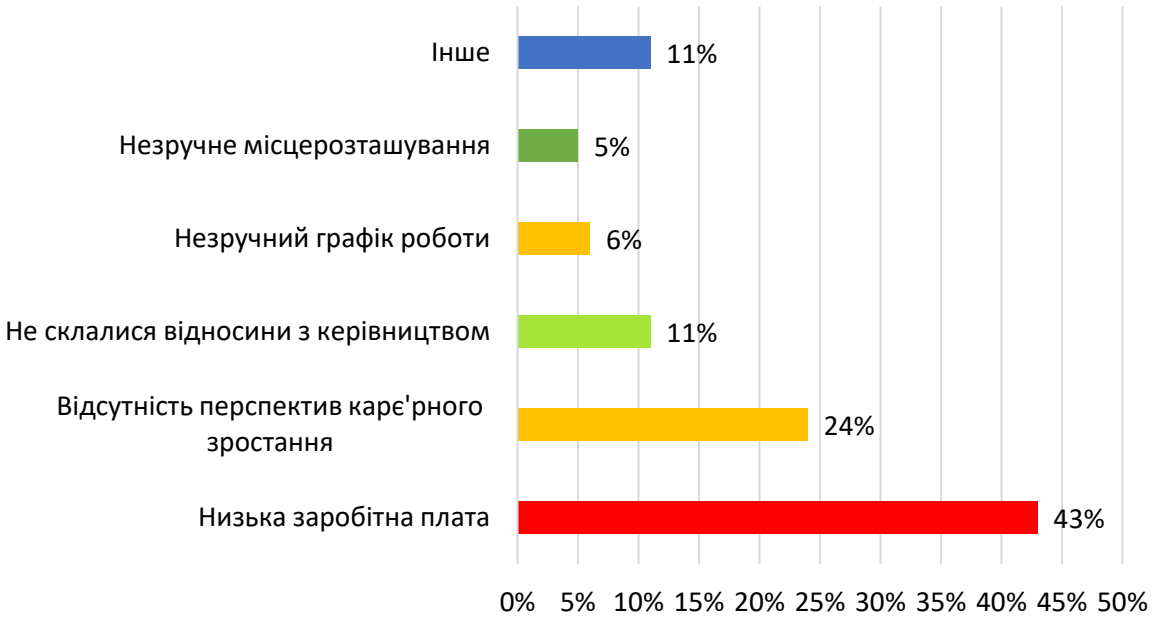


Рис. 2.4. Мотиви звільнення працівників NEDROFARBA Group

Для більш детального аналізу системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group доцільно узагальнити ключові елементи HRM, що функціонують у компанії, їх зміст та роль у забезпеченні ефективності управління персоналом. Це дозволяє не лише структуровано представити наявну систему управління людськими ресурсами, а й оцінити її відповідність сучасним вимогам міжнародного бізнес-середовища.

З цією метою у таблиці 2.8 узагальнено основні складові системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group.

Таблиця 2.8

Характеристика елементів системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group

Елемент системи HRM	Зміст та характеристика	Роль у забезпеченні ефективності діяльності
Організаційна структура управління персоналом	Лінійно-функціональна структура з розмежуванням повноважень між лінійними керівниками та функціональними HR-службами	Забезпечує чіткість підпорядкування, спеціалізацію управлінських функцій та узгодженість кадрових рішень

Продовження табл. 2.8

Кадрове планування	Формування штатного розпису на основі поточних і перспективних потреб компанії з урахуванням плинності кадрів	Дає змогу забезпечити компанію необхідною кількістю персоналу відповідної кваліфікації
Добір і відбір персоналу	Поєднання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу; відбір за анкетами та співбесідами	Сприяє залученню компетентних працівників і зниженню витрат на адаптацію
Адаптація персоналу	Індивідуальне навчання нових працівників на робочому місці	Скорочує період входження в посаду та знижує ризики помилок
Система мотивації	Матеріальна та нематеріальна мотивація, система KPI	Підвищує продуктивність праці та залученість персоналу
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації, заочне навчання, отримання другої вищої освіти	Формує довгостроковий людський капітал і кадровий резерв
Управління кар'єрою	Програма «Кадровий резерв», внутрішнє просування	Знижує плинність кадрів і підвищує лояльність персоналу
Соціальна політика	Реалізація принципів соціальної відповідальності, соціальний захист працівників	Формує позитивний імідж роботодавця та корпоративну культуру
Оцінювання персоналу	Оцінка результатів праці через KPI та управління ефективністю	Забезпечує зв'язок між результатами роботи та винагородою
Корпоративна культура	Орієнтація на розвиток, відповідальність, командну роботу	Підтримує єдність цінностей та стратегічних цілей компанії

Аналіз даних таблиці 2.8 свідчить, що система менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group має комплексний характер і охоплює всі ключові етапи роботи з персоналом – від планування та добору до розвитку, мотивації й оцінювання результатів праці. Поєднання лінійно-функціональної організаційної структури з використанням сучасних інструментів HRM (KPI,

кадровий резерв, корпоративна соціальна відповідальність) створює передумови для формування стійкого кадрового потенціалу компанії.

Водночас наявність високої плинності кадрів та недостатня однорідність кадрового складу за стажем роботи свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи утримання персоналу, розвитку нематеріальної мотивації та адаптації HR-практик до вимог міжнародного бізнес-середовища.

2.3. Оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group

У сучасних соціально-економічних умовах, що характеризуються високою динамікою змін зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та інтернаціоналізацією бізнесу, людські ресурси розглядаються як ключовий стратегічний актив міжнародних компаній. Саме ефективність менеджменту людських ресурсів значною мірою визначає здатність компанії адаптуватися до змін, утримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У цьому контексті персонал NEDROFARBA Group виступає не лише виконавцем виробничих і управлінських функцій, а повноцінною зацікавленою стороною діяльності компанії поряд із власниками, інвесторами, споживачами, діловими партнерами та іншими стейкхолдерами. Відповідно, оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів набуває комплексного характеру та повинна охоплювати як кількісні, так і якісні параметри.

Оцінювання ефективності системи управління людськими ресурсами NEDROFARBA Group здійснювалося з використанням сукупності кількісних і якісних методів, адаптованих до специфіки діяльності компанії та умов міжнародного бізнес-середовища. До основних методів дослідження належали:

- аналіз кадрових показників (плинність персоналу, структура за віком, стажем та освітою);

- оцінка ефективності використання персоналу;
- вивчення соціально-психологічного клімату;
- аналіз рівня задоволеності та лояльності працівників;
- експертна оцінка функціонування ключових HR-процесів.

Для оцінки соціально-психологічного клімату колективу була використана експрес-методика, що дозволяє визначити рівень згуртованості, відкритості, організованості та міжособистісної взаємодії працівників.

Результати оцінки психологічного клімату в NEDROFARBA Group свідчать про загалом сприятливу атмосферу в колективі, що проявляється у високому рівні взаємоповаги, позитивному ставленні працівників до організації та бажанні продовжувати трудову діяльність у компанії в довгостроковій перспективі.

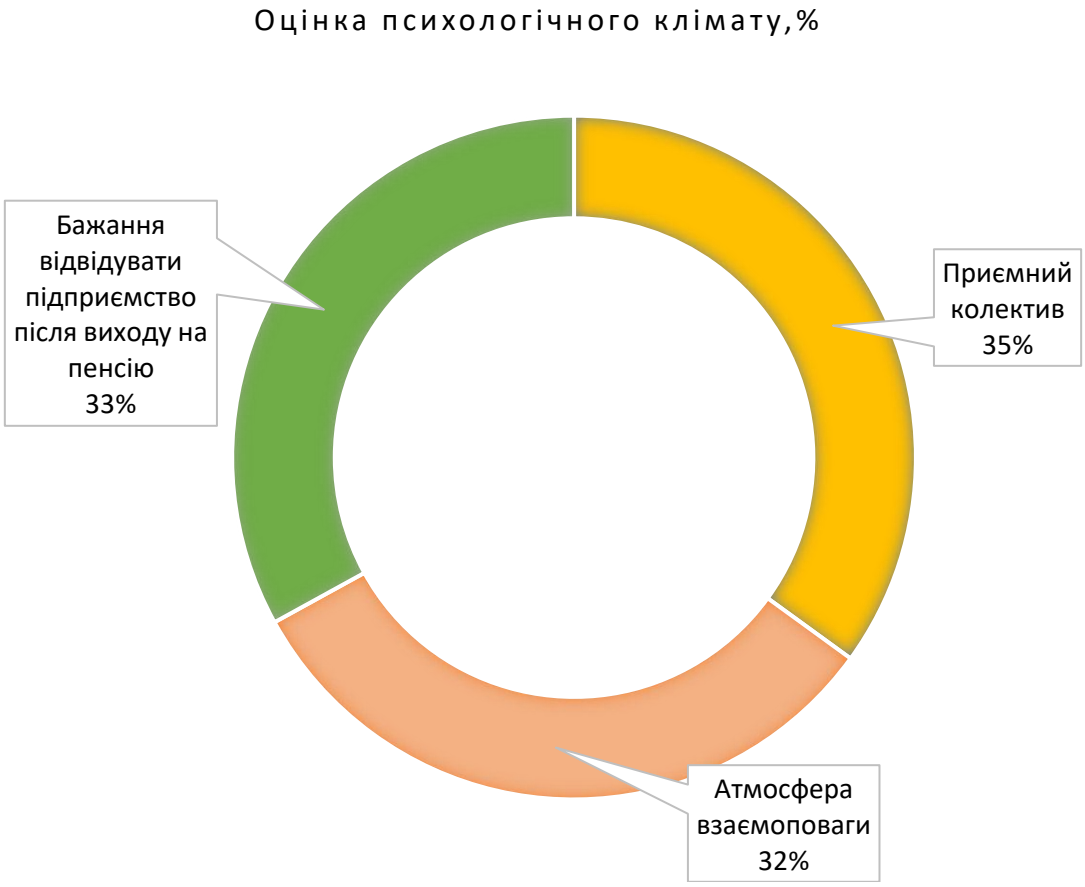


Рис. 2.5. Результати оцінки психологічного клімату персоналу NEDROFARBA Group

Аналіз розвитку командної взаємодії показав, що найбільш розвиненими є інформаційні та організаційні складові командної роботи. Водночас нижчі показники згуртованості вказують на необхідність посилення горизонтальної взаємодії між структурними підрозділами, що особливо актуально для компанії з розгалуженою філіальною мережею.

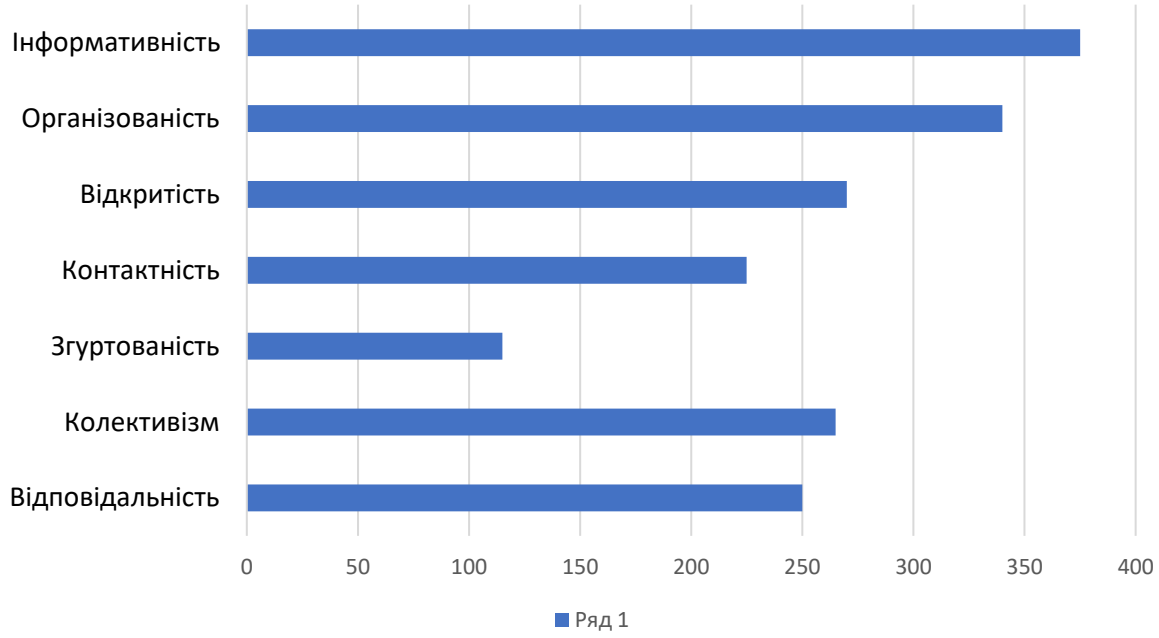


Рис. 2.6. Рівень розвитку ключових характеристик командної взаємодії в NEDROFARBA Group

З метою комплексної оцінки ефективності HRM було проведено дослідження задоволеності персоналу основними аспектами трудової діяльності. Опитування охоплювало такі параметри, як рівень оплати праці, умови та організація праці, стиль керівництва, можливості професійного й кар'єрного зростання, соціально-психологічний клімат і технічне оснащення робочих місць.

Результати опитування засвідчили, що більшість працівників позитивно оцінюють умови праці, організацію робочого процесу, взаємини з колегами та керівництвом. Водночас найбільш проблемним аспектом залишається рівень оплати праці, що є типовим для галузі загалом і не завжди корелює з

очікуваннями персоналу, особливо в умовах зростання вимог до кваліфікації та результативності праці.

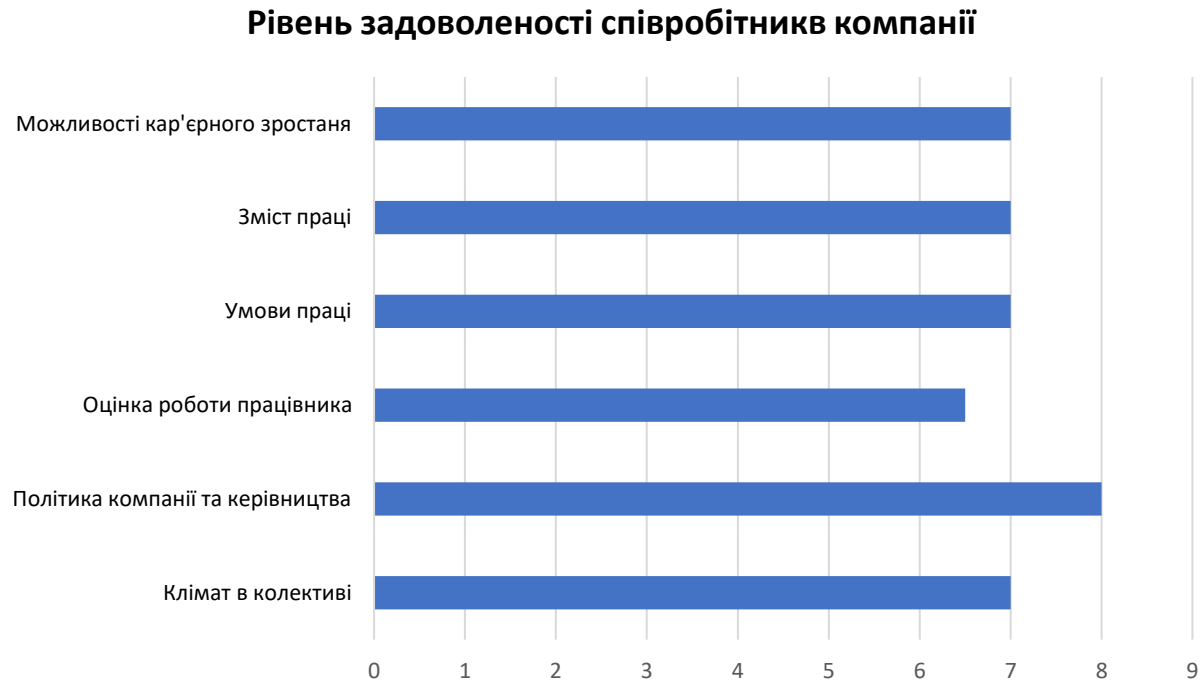


Рис. 2.7. Рівень задоволеності працівників основними аспектами роботи в NEDROFARBA Group

Слід зазначити, що індивідуальна оцінка заробітної плати значною мірою залежить від особистих потреб і професійних амбіцій працівників, що узгоджується з положеннями теорій мотивації, зокрема ієрархії потреб А. Маслоу. Водночас високі показники задоволеності моральним кліматом та організацією праці частково компенсують незадоволеність матеріальними стимулами.

Важливим індикатором ефективності менеджменту людських ресурсів є рівень лояльності персоналу. За результатами дослідження встановлено, що переважна більшість працівників **NEDROFARBA Group** орієнтована на продовження роботи в компанії, що свідчить про сформований позитивний імідж роботодавця та відносно стабільний кадровий потенціал.



Рис. 2.8. Структура відповідей працівників щодо намірів подальшої трудової діяльності

Як видно з рис. 2.8, рівень лояльності персоналу NEDROFARBA Group є достатньо високим: 80% респондентів планують продовжувати працювати на займаній посаді. Водночас 8% працівників орієнтовані на кар'єрне зростання в межах компанії, що свідчить про наявність внутрішнього кадрового потенціалу. Разом з тим 8% респондентів розглядають можливість переходу до іншої організації, що вказує на існування ризиків плинності кадрів. Невелика частка працівників (2%) зацікавлена у зміні функціоналу або посади всередині компанії, ще 2% не визначилися з подальшими професійними планами.

Разом з тим наявність частки працівників, які розглядають можливість зміни місця роботи або професійної діяльності, свідчить про необхідність подальшого розвитку інструментів утримання персоналу та управління кар'єрними очікуваннями.

Для систематизації результатів оцінки ефективності менеджменту людських ресурсів доцільно узагальнити ключові кількісні та якісні показники HRM.

Таблиця 2.10

Узагальнена оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group

Напрям оцінювання	Основні показники та результати аналізу	Оцінка ефективності	Ключові проблеми / зауваження
Організаційна структура HRM	Лінійно-функціональна структура; централізоване прийняття рішень; формалізовані HR-функції	Середня	Надмірна вертикалізація, слабка горизонтальна взаємодія
Кадровий склад і структура персоналу	Переважання молодого персоналу; високий рівень базової освіти	Достатня	Висока плинність кадрів у перші 1–2 роки роботи
Підбір та відбір персоналу	Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел; базові методи відбору	Низько-середня	Формалізм процедур, обмежений набір інструментів оцінки
Адаптація нових працівників	Відсутність стандартизованої програми адаптації	Низька	Високий ризик звільнення в початковий період
Система мотивації та стимулювання	Використання KPI; домінування матеріальної мотивації	Середня	Обмежений розвиток нематеріальної мотивації
Рівень задоволеності персоналу	Висока задоволеність умовами праці та кліматом; незадоволеність оплатою праці	Середньо-висока	Дисбаланс між очікуваннями та винагородою

Продовження табл. 2.10

Соціально-психологічний клімат	Сприятливий клімат; розвинені комунікації	Висока	Недостатня міжпідроздільна згуртованість
Навчання та розвиток персоналу	Зростання витрат на підвищення кваліфікації; індивідуальне навчання	Достатня	Відсутність системного планування розвитку
Лояльність персоналу	80% працівників орієнтовані на довгострокову зайнятість	Висока	Потенційні ризики плинності серед молодих кадрів
Нормативно-методичне забезпечення HRM	Наявність окремих внутрішніх положень	Низько-середня	Відсутність комплексної HR-стратегії

Аналіз отриманих результатів свідчить, що система менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group загалом функціонує ефективно та відповідає базовим вимогам сучасного управління персоналом у міжнародних компаніях. Водночас виявлено низку проблем, пов’язаних із формалізованістю окремих HR-процесів, недостатньою гнучкістю мотиваційних інструментів, обмеженою адаптацією міжнародних HR-практик та потребою у вдосконаленні системи оцінювання персоналу.

Таким чином, оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group показала, що компанія має сформовану систему HRM, яка забезпечує базовий рівень стабільності, залученості та розвитку персоналу. Разом з тим потенціал цієї системи використовується не повною мірою, що зумовлює необхідність її подальшого вдосконалення з урахуванням міжнародних стандартів управління людськими ресурсами та стратегічних цілей розвитку компанії.

З метою систематизації виявлених проблем та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління людськими ресурсами доцільно сформувати аналітичну матрицю «проблема – причина – напрям удосконалення» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця «проблема – причина – напрям удосконалення системи HRM NEDROFARBA Group»

Проблема	Причина	Напрям удосконалення
Висока плинність персоналу в перші роки роботи	Формальний характер адаптації, відсутність наставництва	Розроблення структурованої системи адаптації та програм наставництва
Низька задоволеність системою оплати праці	Обмежена прив’язка винагороди до результатів діяльності	Удосконалення системи матеріальної мотивації на основі KPI
Формалізований процес оцінювання персоналу	Відсутність єдиної методики оцінки результативності	Впровадження комплексної системи оцінювання ефективності персоналу
Обмежені можливості кар’єрного зростання	Відсутність прозорих кар’єрних траєкторій	Розвиток системи кадрового резерву та планування кар’єри
Недостатня інтеграція HRM у стратегічне управління	Операційна спрямованість HR-функції	Інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію розвитку компанії
Слабка горизонтальна взаємодія між підрозділами	Лінійно-функціональна структура управління	Розвиток командної роботи та міжфункціональної взаємодії

Отримані результати є аналітичною основою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group, які будуть розглянуті у розділі 3 магістерської роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської роботи здійснено комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності та системи управління людськими ресурсами NEDROFARBA Group як міжнародної компанії. Дослідження дозволило оцінити стан і динаміку розвитку підприємства, а також визначити ефективність функціонування існуючої HRM-системи в умовах сучасного конкурентного середовища.

За результатами аналізу фінансового стану компанії встановлено, що впродовж 2020–2024 років відбувалися структурні зміни активів і джерел їх формування. Зменшення валюти балансу супроводжувалося зростанням частки оборотних активів та скороченням довгострокових зобов’язань, що в цілому сприяло підвищенню поточної платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Разом з тим показники ліквідності й фінансової автономії залишаються нижчими за нормативні значення, що свідчить про збереження залежності компанії від залучених джерел фінансування.

Аналіз показників рентабельності засвідчив негативну динаміку ефективності використання активів, оборотних ресурсів і власного капіталу. Зниження рівня прибутковості продажів та інвестиційної віддачі свідчить про наявність резервів для підвищення операційної ефективності, зокрема за рахунок оптимізації витрат і зростання продуктивності праці персоналу.

Дослідження системи управління людськими ресурсами показало, що в NEDROFARBA Group функціонує лінійно-функціональна структура HRM, яка забезпечує базову координацію кадрових процесів. Водночас надмірна вертикалізація управління та обмежена горизонтальна взаємодія між

підрозділами знижують гнучкість і адаптивність системи управління персоналом, що є критично важливим для міжнародних компаній.

Аналіз кадрового складу засвідчив переважання молодих працівників з достатнім рівнем формальної освіти, що формує потенціал для інноваційного розвитку компанії. Разом із тим висока плинність кадрів у перші роки роботи вказує на проблеми в процесах адаптації, мотивації та кар'єрного планування персоналу.

Оцінка соціально-психологічного клімату та рівня задоволеності персоналу показала загалом позитивні результати: працівники високо оцінюють моральний клімат, взаємовідносини в колективі та умови праці. Найбільш проблемним аспектом залишається система оплати праці, що зумовлює зниження мотивації та може виступати чинником потенційної плинності кадрів у майбутньому.

Узагальнена оцінка ефективності менеджменту людських ресурсів дозволила дійти висновку, що HRM-система NEDROFARBA Group є функціональною, проте недостатньо стратегічно орієнтованою. Найбільш розвиненими складовими є соціально-психологічний клімат та рівень лояльності персоналу, тоді як процеси підбору, адаптації, оцінювання результативності та стратегічного розвитку людських ресурсів потребують суттєвого вдосконалення.

Таким чином, результати розділу 2 підтверджують наявність значного потенціалу підвищення ефективності управління людськими ресурсами NEDROFARBA Group, що обґрунтовує доцільність розроблення практичних рекомендацій та напрямів удосконалення HRM-системи, які будуть детально розглянуті в розділі 3 магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії

В умовах посилення конкуренції на міжнародних ринках, зростання мобільності робочої сили та трансформації моделей зайнятості менеджмент людських ресурсів набуває стратегічного значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії. Для міжнародних компаній, зокрема таких, як NEDROFARBA Group, система управління людськими ресурсами перестає бути виключно операційною функцією та трансформується у ключовий інструмент реалізації корпоративної стратегії.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать про наявність у компанії сформованої системи управління персоналом, яка загалом забезпечує стабільне функціонування організації. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема: високу плинність персоналу на початкових етапах роботи, формалізований характер оцінювання результативності праці, обмежену задоволеність системою матеріальної мотивації та недостатню інтеграцію HR-функції у стратегічне управління компанією. Це обумовлює необхідність переходу від фрагментарного удосконалення окремих HR-процесів до системного стратегічного розвитку менеджменту людських ресурсів.

Стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group доцільно формувати з урахуванням таких ключових положень.

По-перше, інтеграція HR-стратегії у загальну стратегію розвитку компанії. Управління людськими ресурсами має бути безпосередньо пов’язане з корпоративними цілями, фінансовими результатами та планами міжнародної експансії. Це передбачає участь HR-служби у стратегічному плануванні, формуванні кадрових потреб з урахуванням довгострокових цілей, а також

узгодження політики добору, розвитку та утримання персоналу з бізнес-стратегією компанії.

По-друге, розвиток системи стратегічного планування персоналу. Для міжнародної компанії особливого значення набуває прогнозування потреб у персоналі з урахуванням географічної диверсифікації, галузевої специфіки та можливих змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування персоналу має включати аналіз внутрішнього кадрового потенціалу, оцінку ризиків дефіциту ключових компетенцій та формування кадрового резерву для забезпечення безперервності управління.

По-третє, удосконалення системи оцінювання ефективності персоналу. Виявлений у розділі 2 формалізм у процедурах оцінки результативності праці знижує мотиваційний ефект і не забезпечує достатньої об'єктивності управлінських рішень. Стратегічним напрямом розвитку HRM є впровадження комплексної системи оцінювання, що поєднує кількісні показники результативності (KPI), якісні характеристики компетентностей та оцінку поведінкових аспектів діяльності працівників. Такий підхід дозволяє пов'язати індивідуальні результати праці зі стратегічними цілями компанії.

По-четверте, розвиток системи мотивації та залученості персоналу. Аналіз задоволеності працівників показав, що, незважаючи на загалом позитивний соціально-психологічний клімат, система матеріальної мотивації сприймається персоналом як недостатньо справедлива та прозора. Стратегічний розвиток HRM передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розширення використання мотиваційних механізмів, орієнтованих на результат, а також формування культури залученості та відповідальності за досягнення спільних цілей.

По-п'яте, формування та розвиток людського капіталу як ключового стратегічного ресурсу. Для міжнародної компанії особливого значення набуває безперервний професійний розвиток персоналу, підвищення рівня компетентностей та адаптація працівників до змін технологій і бізнес-процесів. Стратегічні напрями розвитку HRM мають передбачати інвестиції у

навчання, розвиток управлінських компетентностей, підтримку кар’єрного зростання та реалізацію програм кадрового резерву.

По-шосте, посилення ролі організаційної культури та соціальної відповідальності. У міжнародному середовищі організаційна культура виступає важливим чинником утримання персоналу та формування позитивного бренду роботодавця. Стратегічний розвиток менеджменту людських ресурсів має бути спрямований на зміцнення корпоративних цінностей, розвиток внутрішніх комунікацій, підтримку етичних стандартів та соціальної відповідальності бізнесу.

З метою систематизації визначених стратегічних напрямів розвитку менеджменту людських ресурсів та відображення їх взаємозв’язку зі стратегічними цілями компанії доцільно представити узагальнювальну модель стратегічного розвитку HRM у міжнародній компанії. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити ключові вектори трансформації системи управління персоналом та їх роль у забезпеченні сталого розвитку компанії (рис. 3.1).

Представлена на рис. 3.1 схема відображає комплексний характер стратегічного розвитку системи менеджменту людських ресурсів у міжнародній компанії. Запропоновані напрями не функціонують ізольовано, а формують єдину взаємопов’язану систему, у межах якої управління персоналом виступає стратегічним інструментом реалізації корпоративних цілей. Такий підхід забезпечує узгодження інтересів компанії та працівників, підвищує ефективність використання людського капіталу та створює передумови для сталого розвитку NEDROFARBA Group у міжнародному бізнес-середовищі.

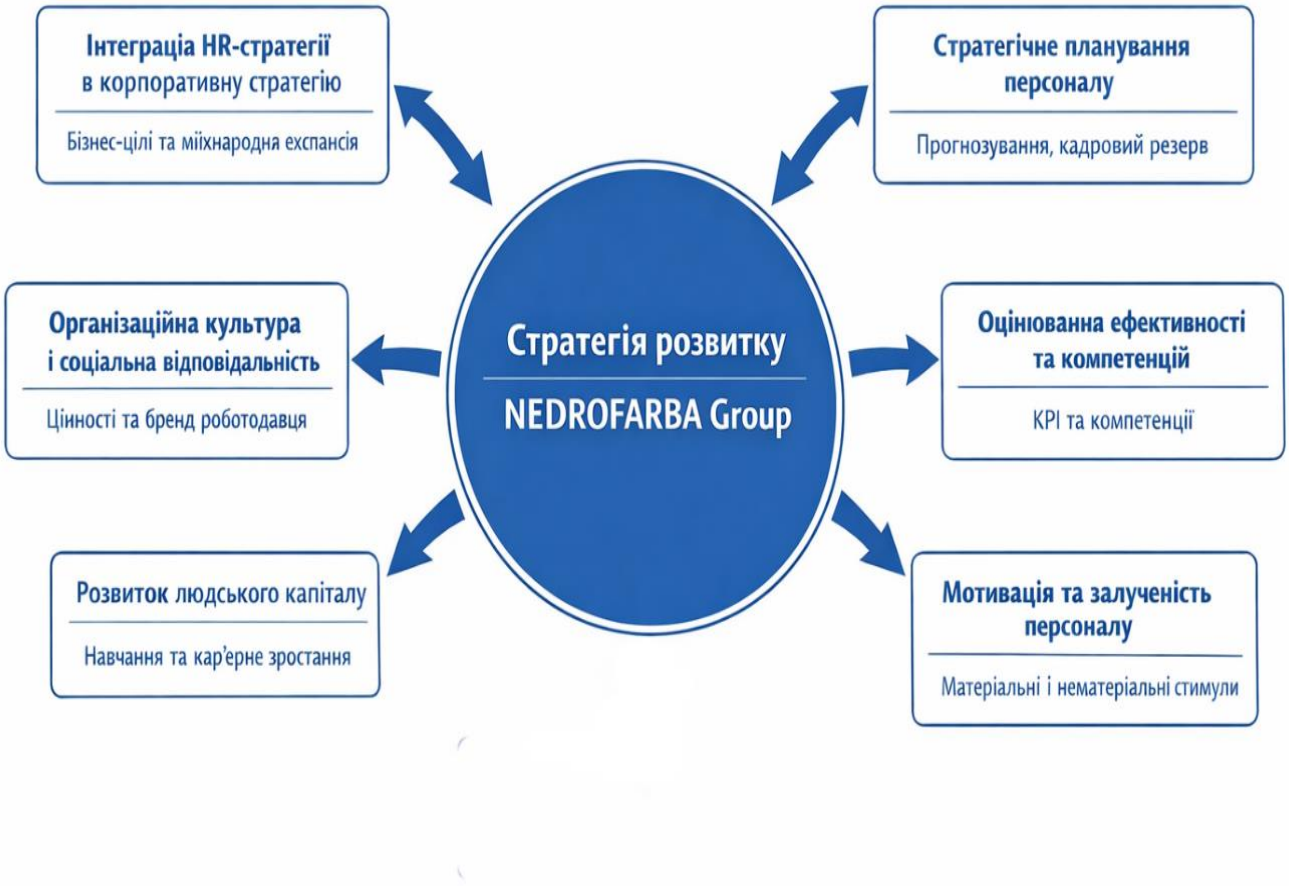


Рис. 3.1. Узагальнювальна схема стратегічних напрямів розвитку менеджменту людських ресурсів міжнародної компанії

Таким чином, стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів NEDROFARBA Group мають комплексний характер і орієнтовані на перехід від переважно операційної моделі управління персоналом до стратегічної моделі HRM. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для підвищення ефективності використання людського потенціалу, зміцнення конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку та забезпечення її сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2. Удосконалення інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті

В умовах глобалізації бізнесу та зростання міжнародної мобільності трудових ресурсів управління розвитком персоналу набуває стратегічного значення для міжнародних компаній. Для NEDROFARBA Group, яка функціонує як міжнародна бізнес-структура, розвиток персоналу повинен розглядатися не лише як елемент кадрової політики, а як ключовий інструмент забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, інноваційності та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Міжнародний контекст управління розвитком персоналу характеризується підвищеною складністю, що зумовлена різноманітністю національних трудових ринків, відмінностями в трудовому законодавстві, культурних цінностях, управлінських стилях та очікуваннях працівників. У таких умовах традиційні інструменти розвитку персоналу, орієнтовані виключно на національний рівень, втрачають ефективність і потребують суттєвого удосконалення та адаптації.

Одним із ключових напрямів удосконалення інструментів управління розвитком персоналу є впровадження системи компетентнісного підходу, гармонізованого з міжнародними стандартами. У міжнародних компаніях розвиток персоналу має базуватися не лише на формальних показниках освіти чи стажу роботи, а на розвитку професійних, управлінських та міжкультурних компетенцій. Для NEDROFARBA Group доцільним є формування корпоративної моделі компетенцій, яка включатиме як універсальні (корпоративні) компетенції, так і специфічні компетенції для різних країн і функціональних підрозділів.

Важливим інструментом розвитку персоналу в міжнародному контексті є безперервне навчання (lifelong learning), що реалізується через поєднання внутрішніх і зовнішніх програм підвищення кваліфікації. Удосконалення

цього інструменту передбачає розширення використання дистанційних форматів навчання, корпоративних онлайн-платформ, міжнародних тренінгів та програм обміну досвідом між підрозділами компанії в різних країнах. Такий підхід дозволяє не лише знижувати витрати на навчання, а й забезпечувати уніфікацію стандартів підготовки персоналу в межах міжнародної компанії.

Особливу роль у міжнародному управлінні розвитком персоналу відіграють програми розвитку управлінського та лідерського потенціалу. Для NEDROFARBA Group доцільним є впровадження багаторівневої системи розвитку керівників, що включає ідентифікацію high-potential працівників, формування кадрового резерву, менторські програми та міжнародні ротації. Міжнародна практика свідчить, що саме поєднання професійного навчання з практичним управлінським досвідом у різних країнах дозволяє сформувати ефективних керівників, здатних працювати в умовах культурного різноманіття та високої невизначеності.

Не менш важливим інструментом є **розвиток міжкультурної компетентності персоналу**, яка в міжнародних компаніях виступає необхідною умовою ефективної комунікації та командної роботи. Удосконалення цього напряму передбачає проведення спеціалізованих тренінгів з міжкультурної взаємодії, управління міжнародними командами, адаптації експатріантів та інтеграції локального персоналу в корпоративну культуру компанії. Для NEDROFARBA Group це дозволить мінімізувати конфлікти, знизити рівень плинності кадрів та підвищити ефективність міжнародних проєктів.

У міжнародному контексті розвитку персоналу особливої актуальності набуває **поєднання кар'єрного розвитку з системою мотивації та оцінювання результатів праці**. Удосконалення інструментів управління розвитком персоналу передбачає інтеграцію програм навчання та розвитку з KPI, системами оцінювання компетенцій і результативності, а також прозорими механізмами кар'єрного зростання. Це дозволяє підвищити

залученість персоналу, сформувати довгострокову лояльність до компанії та забезпечити ефективне використання людського потенціалу.

Окремої уваги потребує цифровізація процесів управління розвитком персоналу, яка в міжнародних компаніях виступає базовою умовою масштабованості HR-систем. Використання HR-аналітики, електронних систем управління навчанням (LMS), цифрових платформ оцінювання компетенцій та планування кар'єри дозволяє NEDROFARBA Group перейти від фрагментарного управління розвитком персоналу до системного та прогнозованого підходу.

Для систематизації підходів до розвитку персоналу доцільно узагальнити ключові інструменти управління розвитком людських ресурсів та визначити особливості їх застосування в національному й міжнародному контексті. Це дозволяє виявити напрями адаптації HR-інструментарію міжнародної компанії з урахуванням глобальних викликів, культурних відмінностей та стратегічних цілей розвитку бізнесу.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика інструментів управління розвитком персоналу в національному та міжнародному контексті

Інструмент управління розвитком персоналу	Національний контекст	Міжнародний контекст
Підхід до розвитку персоналу	Орієнтація на поточні потреби підприємства та локальний ринок праці	Стратегічна орієнтація на довгостроковий розвиток людського капіталу в глобальному середовищі
Модель компетенцій	Обмежена переліченням професійних і посадових вимог	Комплексна модель: професійні, управлінські, міжкультурні та цифрові компетенції
Навчання і підвищення кваліфікації	Переважно очне або внутрішнє навчання	Комбіновані формати: e-learning, міжнародні тренінги, програми обміну

Продовження табл. 3.2

Розвиток управлінського потенціалу	Епізодичні тренінги для керівників	Системні програми лідерства, кадровий резерв, міжнародні ротації
Кар'єрне планування	Вертикальна кар'єра в межах організації	Горизонтальна та міжнародна мобільність, глобальні кар'єрні треки
Міжкультурна підготовка	Практично відсутня	Обов'язкові тренінги з міжкультурної комунікації та управління мультикультурними командами
Оцінювання розвитку персоналу	Формалізовані атестації	Комплексна оцінка: KPI, оцінка компетенцій, потенціалу та залученості
Використання цифрових HR-інструментів	Обмежене	Активне використання HR-аналітики, LMS, цифрових платформ розвитку
Зв'язок розвитку з мотивацією	Непрямий або частковий	Пряма інтеграція розвитку, винагороди та результативності
Орієнтація на інновації	Вторинна	Розвиток персоналу як ключовий драйвер інновацій і змін

Як видно з даних таблиці 3.2, міжнародний контекст управління розвитком персоналу передбачає значно ширший та системніший набір інструментів порівняно з національними підходами. Для NEDROFARBA Group це означає необхідність переходу від фрагментарного використання окремих HR-інструментів до побудови цілісної, інтегрованої системи розвитку персоналу, орієнтованої на формування глобально конкурентоспроможного людського капіталу.

Для практичної реалізації удосконалення інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті доцільно визначити очікувані результати їх упровадження та можливі ризики (табл. 3.3). Такий підхід дозволяє оцінити доцільність запропонованих заходів і підвищити керованість процесу розвитку людських ресурсів у міжнародній компанії.

Таблиця 3.3

Очікувані результати та ризики впровадження інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті

Напрям удосконалення	Основні інструменти	Очікувані результати	Потенційні ризики
Розвиток професійних і управлінських компетенцій	Корпоративні програми навчання, міжнародні тренінги, наставництво	Підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності праці	Недостатня адаптація програм до локальних умов
Формування кадрового резерву	Програми High Potential, succession planning	Зниження кадрових ризиків, безперервність управління	Суб'єктивність відбору учасників
Розвиток лідерства	Лідерські програми, міжнародні ротації	Формування управлінської еліти, посилення корпоративної культури	Опір змінам з боку персоналу
Підвищення міжкультурної компетентності	Тренінги з міжкультурної комунікації, кроскультурні проєкти	Зниження конфліктності, покращення командної взаємодії	Формальний характер навчання
Цифровізація розвитку персоналу	LMS, HR-аналітика, онлайн-платформи	Персоналізація навчання, підвищення прозорості оцінки	Низький рівень цифрової готовності персоналу
Інтеграція розвитку та мотивації	KPI розвитку, зв'язок навчання з кар'єрою	Підвищення залученості та лояльності персоналу	Ризик формального виконання показників
Підтримка інноваційної активності	Навчальні інноваційні хаби, внутрішні проєкти	Зростання інноваційного потенціалу компанії	Недостатнє фінансування

Продовження табл. 3.3

Управління знаннями	Корпоративні бази знань, обмін досвідом	Збереження та примноження інтелектуального капіталу	Втрата актуальності інформації

Таким чином, впровадження сучасних інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті дозволяє не лише підвищити ефективність використання людських ресурсів, а й забезпечити стратегічну стійкість компанії в умовах глобальної конкуренції. Водночас успішність реалізації зазначених заходів залежить від здатності менеджменту враховувати потенційні ризики та адаптувати інструменти розвитку персоналу до специфіки діяльності NEDROFARBA Group.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів розвитку системи менеджменту людських ресурсів компанії

Реалізація запропонованих у підрозділі 3.2 стратегічних і операційних заходів щодо удосконалення системи менеджменту людських ресурсів у NEDROFARBA Group потребує обґрунтованої оцінки їх результативності. Оцінка ефективності розвитку персоналу в міжнародній компанії має базуватися на поєднанні економічних, соціальних, організаційних та поведінкових результатів, що відповідає сучасним підходам стратегічного HRM.

На відміну від традиційного підходу, який зводиться до аналізу витрат на персонал, сучасна оцінка ефективності розвитку людських ресурсів передбачає аналіз створеної доданої вартості, рівня залученості персоналу, зростання компетентностей і здатності компанії адаптуватися до змін міжнародного бізнес-середовища.

З огляду на це, доцільним є використання системи індикаторів оцінки ефективності розвитку персоналу, які дозволяють відстежувати результати впровадження HR-ініціатив у динаміці та забезпечують інформаційну основу для управлінських рішень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Індикатори оцінки ефективності розвитку персоналу в NEDROFARBA Group

Група індикаторів	Показник	Зміст оцінки	Очікуваний результат
Економічні	Продуктивність праці	Виручка / чисельність персоналу	Зростання продуктивності
	Витрати на персонал у виручці	Частка HR-витрат	Оптимізація витрат
	Рентабельність людського капіталу	Прибуток / витрати на персонал	Підвищення віддачі HR-інвестицій
Кадрові	Рівень плинності кадрів	Частка звільнень	Зниження плинності
	Частка внутрішніх призначень	Просування з кадрового резерву	Стабільність управління
	Заповнення ключових посад	% закритих вакансій	Зниження кадрових ризиків
Компетентнісні	Рівень розвитку компетенцій	Результати оцінювання	Зростання професійності
	Участь у програмах навчання	Частка охоплення персоналу	Розширення знань і навичок
Соціально-психологічні	Рівень задоволеності персоналу	Опитування	Зростання залученості
	Лояльність персоналу	Намір залишатися в компанії	Підвищення стабільності
Організаційні	Якість внутрішніх комунікацій	Оцінка взаємодії підрозділів	Покращення координації

Продовження табл. 3.4

	Рівень міжкультурної адаптації	Оцінка міжнародних команд	Зниження конфліктності
Інноваційні	Участь у внутрішніх проєктах	Кількість ініціатив	Зростання інноваційності
	Запроваджені HR-інновації	Кількість нових інструментів	Підвищення гнучкості HRM

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів розвитку системи менеджменту людських ресурсів у NEDROFARBA Group доцільно здійснити економічну оцінку їх результативності. Такий підхід дозволяє пов’язати HR-рішення з фінансовими результатами компанії та відповідає принципам стратегічного управління людським капіталом у міжнародних компаніях.

З огляду на невизначеність зовнішнього середовища та різну швидкість адаптації персоналу, оцінка ефективності здійснюється за сценарним підходом, який передбачає розрахунок результатів за трьома альтернативними сценаріями:

- песимістичним;
- базовим;
- оптимістичним.

Для розрахунків прийнято такі узагальнені припущення:

- середньооблікова чисельність персоналу — 120 осіб;
- середньорічний дохід компанії — 180 млн грн;
- витрати на персонал — 32 % доходу;
- середній рівень плинності кадрів — 18 %;
- середня вартість заміни одного працівника (пошук, адаптація, втрати продуктивності) — 150 тис. грн;
- бюджет реалізації HR-заходів — 2,4 млн грн на рік.

Таблиця 3.5

Сценарна оцінка економічного ефекту від впровадження HR-заходів у NEDROFARBA Group

Показник	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Зниження плинності кадрів, %	2	5	8
Кількість збережених працівників	2	6	10
Економія витрат на заміну персоналу, тис. грн	300	900	1 500
Зростання продуктивності праці, %	1	3	5
Додатковий дохід від зростання продуктивності, тис. грн	1 800	5 400	9 000
Загальний економічний ефект, тис. грн	2 100	6 300	10 500
Витрати на реалізацію HR-заходів, тис. грн	2 400	2 400	2 400
Чистий економічний ефект, тис. грн	–300	3 900	8 100

Результати сценарного аналізу свідчать, що в песимістичному сценарії впровадження заходів розвитку менеджменту людських ресурсів не забезпечує повного покриття витрат у короткостроковій перспективі, однак створює організаційні та соціальні передумови для майбутніх позитивних змін.

У базовому сценарії, який є найбільш імовірним з огляду на поточний стан компанії, очікується чистий економічний ефект у розмірі 3,9 млн грн, що підтверджує фінансову доцільність запропонованих HR-ініціатив.

Оптимістичний сценарій демонструє високий потенціал окупності інвестицій у розвиток персоналу — чистий ефект може перевищити 8 млн грн, що свідчить про значну стратегічну віддачу від інтеграції HRM у систему розвитку міжнародної компанії.

Таблиця 3.6

Оцінка ефективності інвестицій у розвиток персоналу

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
ROI HR-інвестицій, %	–12,5	162,5	337,5
Період окупності, років	>1	0,6	0,3
Стратегічний ефект	Низький	Середній	Високий

Отримані результати оцінки ефективності запропонованих заходів свідчать не лише про їх економічну доцільність, а й про наявність реального потенціалу практичного впровадження в діяльність міжнародної компанії. З огляду на це, доцільним є формування прикладних рекомендацій щодо впровадження розроблених інструментів розвитку системи менеджменту людських ресурсів, а також визначення практичної значущості результатів дослідження для NEDROFARBA Group та інших компаній, що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі.

Практична значущість результатів дослідження полягає в можливості безпосереднього використання запропонованих заходів у діяльності міжнародної компанії NEDROFARBA Group з метою підвищення ефективності системи менеджменту людських ресурсів, зниження кадрових ризиків та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах міжнародної конкуренції.

Запропоновані у роботі напрями вдосконалення системи управління людськими ресурсами мають прикладний характер, є адаптованими до специфіки діяльності компанії та можуть бути реалізовані поетапно без істотних організаційних потрясінь і надмірного фінансового навантаження.

З метою забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів доцільно дотримуватися таких практичних рекомендацій:

1. Запровадження поетапної моделі впровадження HR-заходів.

Рекомендується реалізовувати запропоновані інструменти розвитку персоналу у три етапи:

– підготовчий (аудит HR-процесів, формування цільових показників);

– впроваджувальний (запуск програм навчання, розвитку, мотивації);

– оціночний (аналіз результатів за визначеними індикаторами ефективності).

Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити керованість змін.

2. Інтеграція HR-стратегії в загальнокорпоративну стратегію розвитку.

Доцільно закріпити розвиток людських ресурсів як один із ключових стратегічних пріоритетів компанії, забезпечивши узгодженість HR-цілей із фінансовими, інноваційними та ринковими цілями NEDROFARBA Group.

3. Удосконалення системи розвитку персоналу в міжнародному контексті.

Рекомендується впровадити програми розвитку міжкультурних компетенцій, управлінських навичок і професійної мобільності персоналу, що

особливо актуально для компанії, яка функціонує на міжнародних ринках та використовує багатонаціональні команди.

4. Формування системи кадрового резерву та управління талантами.

Доцільно використовувати результати оцінювання персоналу для формування кадрового резерву, планування кар'єрного зростання та забезпечення наступності управлінських кадрів, що знижує залежність компанії від зовнішнього ринку праці.

5. Запровадження системи постійного моніторингу ефективності HRM.

Рекомендується використовувати систему індикаторів оцінки ефективності розвитку персоналу (економічних, кадрових, соціально-психологічних та організаційних) для регулярного аналізу результатів і коригування HR-політики.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить:

– підвищити продуктивність праці та віддачу від інвестицій у людський капітал;

– знизити рівень плинності кадрів і кадрові ризики;

– посилити залученість та лояльність персоналу;

– сформувати стабільний кадровий потенціал для міжнародного розвитку компанії;

– забезпечити баланс між економічною та соціальною ефективністю управління людськими ресурсами.

Таким чином, запропоновані у п. 3.3 заходи та рекомендації мають високу практичну цінність, можуть бути використані в управлінській діяльності NEDROFARBA Group, а також адаптовані для інших компаній, що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було обґрунтовано та розроблено напрями вдосконалення системи менеджменту людських ресурсів

міжнародної компанії NEDROFARBA Group з урахуванням сучасних викликів глобального бізнес-середовища, результатів аналізу поточного стану HRM та стратегічних цілей розвитку компанії.

Було визначено, що стратегічний розвиток системи менеджменту людських ресурсів міжнародної компанії має базуватися на інтеграції HR-функцій у загальнокорпоративну стратегію, орієнтації на розвиток людського капіталу, формування сильної організаційної культури, підвищення залученості персоналу та використання цифрових HR-інструментів. Обґрунтовано доцільність переходу від фрагментарного управління персоналом до системного стратегічного HRM, що відповідає міжнародним стандартам управління.

Було розроблено комплекс практичних заходів щодо вдосконалення інструментів управління людськими ресурсами, зокрема у сфері розвитку персоналу в міжнародному контексті. Запропоновані напрями включають удосконалення системи навчання і розвитку, формування кадрового резерву, розвиток управлінських компетенцій, адаптацію міжнародних HR-практик до національного середовища, а також розширення інструментів нематеріальної мотивації та управління талантами. Доведено, що комплексне застосування зазначених інструментів створює умови для підвищення якості людських ресурсів та забезпечує узгодження інтересів компанії й персоналу.

У підпункті 3.3 здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів, у тому числі з використанням сценарного підходу та грошового виміру результатів. Проведений аналіз показав, що впровадження запропонованих HR-ініціатив є економічно доцільним у базовому та оптимістичному сценаріях і забезпечує позитивний чистий економічний ефект за рахунок зниження плинності кадрів, зростання продуктивності праці та підвищення ефективності використання людського капіталу. Водночас навіть у песимістичному сценарії реалізація заходів формує стратегічні та соціальні передумови для сталого розвитку компанії в середньостроковій перспективі.

Загалом результати третього розділу підтверджують, що розвиток системи менеджменту людських ресурсів є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності міжнародної компанії, забезпечення її адаптивності до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових стратегічних цілей. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності NEDROFARBA Group, а також адаптовані для інших компаній, що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження менеджменту людських ресурсів у системі розвитку міжнародної компанії на прикладі NEDROFARBA Group. Досягнення поставленої мети забезпечено шляхом послідовного виконання визначених у вступі завдань дослідження.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що менеджмент людських ресурсів у сучасних умовах трансформувався з допоміжної функції управління в стратегічно важливу складову корпоративного розвитку. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити менеджмент людських ресурсів як системний, цілеспрямований та стратегічно орієнтований процес, що охоплює повний цикл роботи з персоналом – від формування людського потенціалу до його розвитку, мотивації та залучення до реалізації стратегічних цілей компанії. Особливе значення HRM набуває в міжнародному бізнес-середовищі, де зростає роль міжкультурної взаємодії, управління талантами та адаптації глобальних HR-практик до національних умов.

У межах аналізу сучасних методів управління людськими ресурсами доведено, що ефективність HRM забезпечується комплексним поєднанням економічних, адміністративних та соціально-психологічних методів, адаптованих до якісного рівня персоналу та специфіки діяльності компанії. Обґрунтовано доцільність застосування системного та стратегічного підходів до управління персоналом як ключового чинника сталого розвитку організацій.

Аналітична частина роботи дозволила охарактеризувати фінансово-економічний стан NEDROFARBA Group та оцінити його вплив на можливості розвитку системи менеджменту людських ресурсів. Проведений аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності засвідчив наявність помірної фінансової стабільності підприємства, з одночасним виявленням тенденцій до зниження рентабельності та ефективності

використання ресурсів. Це обумовлює необхідність активізації нематеріальних чинників розвитку, зокрема через удосконалення управління людськими ресурсами.

Дослідження існуючої системи управління людськими ресурсами NEDROFARBA Group показало, що компанія має сформовану лінійно-функціональну структуру HRM, розвинену систему мотивації, навчання та соціальної підтримки персоналу. Водночас виявлено низку проблем, серед яких: фрагментарність HR-процесів, недостатня формалізація окремих процедур управління персоналом, обмежена ефективність процесів адаптації та оцінювання персоналу, а також потреба в розвитку міжкультурних і управлінських компетенцій.

Оцінка ефективності системи менеджменту людських ресурсів із використанням соціально-психологічних, кадрових та поведінкових показників засвідчила загалом позитивний психологічний клімат, достатній рівень задоволеності персоналу та високий рівень лояльності, що створює сприятливі передумови для реалізації змін у сфері HRM. Разом із тим результати опитувань підтвердили необхідність удосконалення системи мотивації та розвитку персоналу, особливо в частині кар’єрного зростання та винагороди.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні напрями розвитку системи менеджменту людських ресурсів міжнародної компанії, які передбачають інтеграцію HR-стратегії в загальнокорпоративну стратегію, розвиток людського капіталу, удосконалення інструментів управління розвитком персоналу в міжнародному контексті та впровадження сучасних HR-технологій. Запропоновано комплекс практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності HRM та забезпечення довгострокових конкурентних переваг компанії.

Оцінка ефективності запропонованих заходів у грошовому вимірі з використанням сценарного підходу (песимістичного, базового та оптимістичного) показала, що їх впровадження є економічно доцільним і

стратегічно обґрунтованим, оскільки забезпечує зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів, підвищення віддачі від інвестицій у людський капітал та формування стійкого кадрового потенціалу.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що менеджмент людських ресурсів є ключовим чинником розвитку міжнародної компанії, а його удосконалення створює умови для підвищення ефективності діяльності, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей. Запропоновані в роботі підходи та рекомендації мають практичну значущість і можуть бути використані в управлінській діяльності NEDROFARBA Group, а також адаптовані для інших компаній, що функціонують у міжнародному бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 784 p.
2. Becker B. E., Huselid M. A. Strategic human resource management and firm performance. *Academy of Management Journal*. 1998. Vol. 41, No. 1. P. 8–29. DOI: https://doi.org/10.5465/256705
3. Boudreau J. W., Ramstad P. M. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 272 p.
4. Boxall P., Purcell J. *Strategy and Human Resource Management*. 4th ed. London : Palgrave Macmillan, 2016. 352 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-137-35742-7
5. Brewster C., Sparrow P., Vernon G., Houldsworth E. *International Human Resource Management*. 4th ed. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2016. 472 p.
6. Cascio W. F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 10th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2018. 640 p.
7. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 736 p. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000003302
8. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. *International Human Resource Management*. 7th ed. Andover : Cengage Learning, 2017. 528 p. URL: https://www.cengage.com/c/international-human-resource-management-7e-dowling/
9. Harzing A.-W., Pinnington A. *International Human Resource Management*. 5th ed. London : SAGE Publications, 2015. 664 p.
10. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill Education, 2010. 576 p.
11. Kaufman B. E. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca : Cornell University Press, 1993. 364 p.
12. Lawler E. E. *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. 304 p.
13. Legge K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. London : Palgrave Macmillan, 2005. 392 p.
14. Minbaeva D. Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2018. Vol. 5, No. 2. P. 110–118.
15. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. *Fundamentals of Human Resource Management*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 704 p.
16. OECD. *Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition*. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org .

17. OECD. *The Productivity–Human Capital Nexus*. Paris : OECD Publishing, 2021. URL: https://www.oecd.org/industry/productivity-human-capital-nexus/
18. Paauwe J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. Oxford : Oxford University Press, 2004. 336 p.
19. Schuler R. S., Jackson S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1987. Vol. 1, No. 3. P. 207–219.
20. Scullion H., Collings D. G. *Global Talent Management*. London : Routledge, 2011. 296 p. URL: https://www.routledge.com/Global-Talent-Management/Scullion-Collings/p/book/9780415584994
21. Storey J. *Human Resource Management: A Critical Text*. 5th ed. London : Cengage Learning, 2014. 496 p. URL: https://www.cengage.co.uk/books/9781408087354/
22. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. *Human Resource Management*. 11th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 704 p. URL: https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000003278
23. Ulrich D. *HR Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.
24. Ulrich D., Younger J., Brockbank W., Ulrich M. *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources*. New York : McGraw-Hill Education, 2012. 304 p.
25. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025.
26. Акименко Н. В. Системна мотивація управлінського персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 364–370.
27. Антоненко, К. В., Агєєва, І. В., Чорна, О. Ю. Управління людськими ресурсами: нові тенденції та виклики в організаціях. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права* , 2025. № 47, 214-224. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1866
28. Ансофф І. *Стратегічне управління* / пер. з англ. Київ : Основи, 2011. 448 с.
29. Армстронг М. *Практика управління людськими ресурсами* / пер. з англ. Київ : Баланс, 2020. 824 с. URL: https://balans.ua/products/practice-of-hrm
30. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2022. 371 с.
31. Безпалько О. В. *Менеджмент персоналу* : навч. посіб. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
32. Біловол Р. І. Адаптація системи управління підприємством до викликів середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 58–62.

33. Богданова Л. С., Мельничук В. Е. *Управління персоналом* : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с.
34. Ведерніков М., Волянська-Савчук Л., Зелена М. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 3. С. 39–48.
35. Горяча О. Л., Сільченко І. А., Таранов В. М. Удосконалення механізму мотивації персоналу підприємства на засадах інноваційних перетворень в економіці. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021. № 1. С. 50–55.
36. Григор'єв О. Інноваційні технології HR-менеджменту в кризовий період: теоретичний огляд. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 2 (53), 502-510. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71
37. Грідін О., Заїка С., Заїка О. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37.
38. Грішнова О. А. *Людський капітал: формування та розвиток* : монографія. Київ : Знання, 2016. 384 с.
39. Гуцан О. М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 24 (1246). С. 26–30.
40. Дашко І. М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 10. С. 22–28.
41. Денисенко М. П., Мельник Л. С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 3 (55). С. 94–100.
42. Діденко В. М. *Менеджмент* : підручник. Київ : Кондор, 2020. 584 с.
43. Друкер П. *Ефективний керівник* / пер. з англ. Київ : Наш формат, 2016. 240 с. URL: https://nashformat.ua/products/efektyvnyj-kerivnyk-709861
44. Економічна енциклопедія. URL: http://slovopedia.org.ua/38/53402/380352.html.
45. Єршова, Наталя, Вей Жень. Удосконалення теоретико-методичних основ Hr менеджмента в контексті нових тенденції та викликів. *Вісник Національного технічного університету" Харківський політехнічний інститут"(економічні науки)*. 2025. №3. С. 113-117. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/346203/333233
46. Жолонко Т. В., Гребінчук О. М. Нематеріальна мотивація в системі управління персоналом: зарубіжний досвід та українські реалії. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2021. № 6. С. 23–28.
47. Іващук О. Мотивація в умовах обмежених ресурсів: огляд нематеріальних компенсаторних механізмів. *Ефективна економіка*. 2025. № 9. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.84%20

48. Ігнатюк В., Туніна Г. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, № 1. P. 75–83.
49. Коваль О. Т., Колупаєв Ю. Б., Пархоменко В. В. *Економіка і фінанси підприємства* : навч. посіб. Київ : Консультант, 2017. 256 с.
50. Ковальчук О. І. *Управління персоналом підприємства* : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2020. 312 с. URL: https://cul.com.ua/upravlinnia-personalom-pidpryiemstva
51. Ковбас Г. І. Методика оцінки мотивації персоналу в умовах кризи. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7189.
52. Колот А. М. *Мотивація персоналу* : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 397 с.
53. Колот А. М. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика* : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 360 с.
54. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. № 8. С. 95–98. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf.
55. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. *Управління персоналом підприємства* : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
56. Крупельницька І. Г. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 3(03). С. 50–53.
57. Крушельницька О. В. *Стратегічне управління персоналом в умовах трансформації економіки*. Київ : КНЕУ, 2019. 280 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/31544
58. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. *Управління персоналом* : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 296 с. URL: https://kniga.biz.ua/book-upravlinnia-personalom-002386.html
59. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Бондарецька О. М., Жежуха В. Й. *Мотивування персоналу підприємств: інноваційні технології та реінжинірингові підходи* : монографія. Львів : Галицька видавнича спілка, 2020. 216 с.
60. Лаврук О. С., Лаврук В. В. Методичні підходи до формування та реалізації системи управління персоналом органів публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/22.pdf.
61. Лозовський О. М. Мотивація як складова ефективного управління персоналом. *Інтернаука*. 2018. № 7(2). С. 41–44.
62. Лукашевич В. *Економіка праці та соціально-трудові відносини* : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2019. 320 с. URL: http://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KNIGI_2019/Lukashevych_2019.pdf
63. Магас Н., Парфенюк Є., Стойко Г. Дослідження суті, форм, методів та ролі мотивації в управлінні персоналом підприємства. *Економіка та*

суспільство. 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-25.
64. Мейо Е. *Соціальні проблеми індустріальної цивілізації* / пер. з англ. Київ : Основи, 2014. 256 с. URL: https://archive.org/details/socialproblemsofindustrial
65. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за заг. ред. О. І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.
66. Науменко Н., Верховська Н. Особливості мотивації персоналу на підприємствах України в умовах воєнного часу. *REBUILD UKRAINE: справа всього цивілізованого світу* : зб. тез доп. ІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 15 березня 2023 р.). Луцьк : Веза-Друк, 2023. С. 53–57.
67. Нечаєва І. А. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771.
68. Нікітін І. В. Оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 62–66. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/14.pdf
69. Носань Н. С., Коршуков Р. В. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 60–66.
70. HR-менеджмент: навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, А. О. Доренська, Т. В. Тушевська. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
71. Орлов О. Г., Федюніна О. Р. Мотивація в управлінській діяльності. *Actual priorities of modern science, education and practice*. 2022. С. 368–370.
72. Полюк М. І. Теоретичні підходи до мотивації персоналу у підприємництві. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7836.
73. Поплавська О. М., Кононенко Т. С. Мотивація та задоволеність працівників: аналіз, ризики, шляхи вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 378–384.
74. Потьомкіна О. В., Гордійчук А. І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки*. Серія: Регіональна економіка. 2022. Вип. 19. С. 217–224.
75. Прохоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.
76. Пустовіт О., Басюк Є. Сутність мотивації персоналу як основа розвитку підприємства. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. № 3(76). С. 47–63.
77. Русінко М., Судакова О., Ларченко Г. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888

78. Сайко В. Р. Дослідження поняття «мотивація» в контексті управління персоналом. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна; серія юридична. 2023. Вип. 36. С. 60–69.
79. Семенова Л. Ю., Татаринова К. С. Розробка ефективного мотиваційного механізму діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 1(65). С. 239–241.
80. Сивицька І. Г. Мотиваційна стратегія як провідна детермінанта оптимізації управління персоналом. *Економіка та організація управління*. 2019. № 3. С. 93–100.
81. Ситник Н. С., Чепиль Ю. Б. Мотивація як чинник стимулювання людей до ефективної діяльності. *Молодий вчений*. 2021. № 4(2). С. 331–335.
82. Сочинська-Сибірцева І. М., Доренська А. О., Тушевська Т. В. *HR-менеджмент* : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
83. Ткаченко К. А. Мотивація та стимулювання праці персоналу в управлінні підприємством. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*. 2023. № 4. С. 33–38.
84. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія: Економіка. 2019. Вип. 10. С. 96–103.
85. Файоль А. *Загальне і промислове управління* / пер. з фр. Київ : Основи, 2013. 192 с. URL: https://books.google.com/books?id=fayol_management
86. Челядінова Н. Г., Куделя В. І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 69. С. 125-129. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/24.pdf
87. Чикуркова А. Г. Гуманістичний підхід в управлінні персоналом підприємства. *Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя : ФОП Однорог Т. В., 2022. С. 112.
88. Шкробот М. В. *Сучасні технології управління персоналом* : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
89. Якокка Л., Новак В. *Кар'єра менеджера* / пер. з англ. Київ : Основи, 2015. 352 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для оцінки задоволеності персоналу умовами праці та управління

Мета анкетування: оцінка рівня задоволеності працівників умовами праці, системою мотивації та організацією управління на підприємстві.

Анкетування є **анонімним**. Отримані дані використовуються **в узагальненому вигляді** виключно для наукових цілей.

І. Загальна інформація

1. Ваша стать:
   ☐ чоловіча
   ☐ жіноча
2. Вікова категорія:
   ☐ до 25 років
   ☐ 26–35 років
   ☐ 36–45 років
   ☐ 46–55 років
   ☐ понад 55 років
3. Стаж роботи на підприємстві:
   ☐ до 1 року
   ☐ 1–3 роки
   ☐ 3–5 років
   ☐ понад 5 років
4. Освіта:
   ☐ середня
   ☐ середня спеціальна
   ☐ вища
   ☐ дві і більше вищі освіти

ІІ. Оцінка задоволеності основними аспектами роботи

Оцініть рівень Вашої задоволеності за шкалою:
1 – повністю незадоволений(а); 10 – повністю задоволений(а)

5. Рівень заробітної плати
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

6. Графік роботи
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
7. Умови праці (санітарно-гігієнічні, безпека, комфорт)
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
8. Організація праці на робочому місці
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
9. Технічне забезпечення робочого процесу
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
10. Стиль керівництва безпосереднього керівника
    1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐
11. Морально-психологічний клімат у колективі
    1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10 ☐

ІІІ. Кар’єрний розвиток і мотивація

12. Чи задовольняють Вас можливості професійного розвитку на підприємстві?
    ☐ так
    ☐ скоріше так
    ☐ важко відповісти
    ☐ скоріше ні
    ☐ ні
13. Чи бачите Ви для себе перспективи кар’єрного зростання?
    ☐ так
    ☐ скоріше так
    ☐ важко відповісти
    ☐ скоріше ні
    ☐ ні
14. Які фактори найбільше мотивують Вас до ефективної роботи? (можна обрати кілька)
    ☐ заробітна плата
    ☐ премії та бонуси
    ☐ стабільність зайнятості
    ☐ можливість розвитку
    ☐ визнання результатів праці
    ☐ добрі стосунки в колективі

ДОДАТОК Б

Анкета для оцінки соціально-психологічного клімату в колективі (адаптована експрес-методика Л. Лутошкіна0

Оцініть твердження за шкалою:
1 – повністю не згоден(на); 5 – повністю згоден(на)

1. У колективі панує атмосфера взаємної поваги
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
2. Мені комфортно працювати з моїми колегами
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
3. У колективі легко обговорювати робочі проблеми
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
4. Я відчуваю підтримку з боку колег
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
5. Конфлікти вирішуються конструктивно
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐
6. Я б рекомендував(ла) це підприємство як місце роботи
   1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

ДОДАТОК В

Анкета оцінки лояльності персонал

1. Ваші подальші професійні наміри:
   ☐ продовжувати працювати на цій посаді
   ☐ прагну отримати підвищення
   ☐ планую перейти в інший підрозділ підприємства
   ☐ розглядаю можливість переходу в іншу організацію
   ☐ важко відповісти
2. Чи плануєте Ви працювати на підприємстві протягом наступних 3 років?
   ☐ так
   ☐ скоріше так
   ☐ не визначився(лась)
   ☐ скоріше ні
   ☐ ні