НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту та маркетингу

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

«УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

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

Студент IV курсу групи М- 22.26 _____Сеїдов Емін

(підпис)

Науковий керівник __к.е.н., доцент Пархоменко В.В.

(підпис)

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____д.е.н., професор Л.В. Лазоренко

(підпис)

Київ 2026

Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

КРБ_Сеїдов

Автор	Науковий керівник / Експерт	ІД документу
---	**Пархоменко В.В.**	**333903396**

ОРГАНІЗАЦІЯ

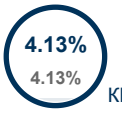
Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

ЗВІТ

Дата звіту	Дата редагування
5/17/2026	---

Обсяг знайдених подібностей

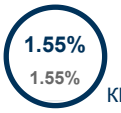
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

14682

Кількість слів



КЦ

129490

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	1
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	0
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	25

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

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/ad9b9122-8359-45e6-8261-8defb30f80b5/download	58 (0.4 %)

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

Освітній ступінь - ***бакалавр***
Галузь знань - ***07 «Управління і адміністрування»***
Спеціальність – ***073 «Менеджмент»***
Освітньо-професійна програма – ***«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»***

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Сеїдова Еміна

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА - СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Пархоменко В.В.

затверджені наказом НАСОА від 10 грудня 2025 року № 431
2. Строк подання студентом роботи: 20 травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові дослідження українських та зарубіжних вчених висвітлені в фахових журналах, підручниках та монографіях, присвячені проблемам управління кадровою політикою підприємства-суб'єкта ЗЕД.

4. Зміст інформаційно-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити теоретичні засади формування кадрової політики підприємства; визначити особливості сучасних підходів до управління персоналом та розвитку HR-систем; надати організаційно-економічну характеристику підприємству-суб'єкту ЗЕД; провести аналіз системи управління персоналом та кадрової політики підприємства та оцінити її ефективність; визначити напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства; розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	**17.02.2026-20.02.2026**
2	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	**21.02.2026-28.02.2026**
3	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**01.03.2026-25.03.2026**
4	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**26.03.2026-15.04.2026**
5	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	**16.04.2026-06.05.2026**
6	Оформлення вступу і висновків	**07.05.2026-14.05.2026**
7	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**15.05.2026-19.05.2026**
8	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	**20.05.2026**
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	**20.05.2026-01.06.2026**
1	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
1	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
1	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	**08.06.2026-12.06.2026**

Студент_____Сеїдов Емін

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1 6

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 6

1.1. Сутність та основні елементи кадрової політики підприємства 6

1.2. Особливості кадрової політики підприємств зовнішньоекономічної діяльності 13

1.3. Сучасні HR-технології та цифрові інструменти управління персоналом у міжнародному бізнесі 18

РОЗДІЛ 2 26

АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА» 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства 26

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрової політики підприємства 36

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства 47

РОЗДІЛ 3 56

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА» 56

3.1. Напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства 56

3.2. Цифровізація системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» 62

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» 69

ВИСНОВКИ 74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри ефективна кадрова політика стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Особливого значення питання управління персоналом набувають для міжнародних компаній та підприємств — суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, функціонування яких пов'язане із високим рівнем технологічності, необхідністю швидкої адаптації до змін ринку та використанням сучасних цифрових рішень.

В умовах воєнного стану в Україні проблеми забезпечення кадрової стійкості, підтримання мотивації персоналу, професійного розвитку працівників та збереження людського капіталу набувають особливої актуальності. Для підприємств, діяльність яких пов'язана із реалізацією інженерних, цифрових та інфраструктурних проєктів, ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає можливості підтримання стабільності діяльності, забезпечення безперервності бізнес-процесів та підвищення адаптивності підприємства до сучасних викликів.

Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту свідчать про поступовий перехід від традиційних підходів до управління персоналом до стратегічної моделі управління людськими ресурсами, яка поєднує розвиток професійних компетентностей працівників, використання цифрових HR-технологій, підтримання психоемоційного добробуту персоналу та формування людиноцентричної корпоративної культури.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження кадрової політики міжнародних компаній, які впроваджують сучасні HR-практики, використовують цифрові інструменти управління персоналом та формують комплексні системи професійного розвитку працівників. Одним із таких підприємств є ТОВ «Сіменс Україна», яке функціонує як дочірнє

підприємство міжнародного технологічного концерну Siemens AG та здійснює діяльність у сферах автоматизації, цифрових технологій, енергетики та інженерних рішень.

Проблематика кадрової політики підприємств, управління людськими ресурсами, мотивації персоналу та цифровізації HR-процесів знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади управління персоналом та розвитку кадрової політики досліджували М. Армстронг, Г. Десслер, Д. Ульріх, А. Колот, О. Грішнова, Л. Балабанова, О. Крушельницька та інші науковці. Питання цифровізації HR-процесів, розвитку кадрової стійкості, професійного розвитку персоналу та сучасних підходів до управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації економіки розглядаються у сучасних дослідженнях з HR-менеджменту та цифрового управління персоналом.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів кадрової політики підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади формування кадрової політики підприємства;
- визначити особливості сучасних підходів до управління персоналом та розвитку HR-систем;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Сіменс Україна»;
- провести аналіз системи управління персоналом та кадрової політики підприємства;
- оцінити ефективність кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»;

- визначити напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна».

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «Сіменс Україна».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування та реалізації кадрової політики підприємства.

У процесі дослідження використано такі **методи**: аналіз і синтез – для дослідження теоретичних засад кадрової політики; порівняльний аналіз – для оцінювання показників діяльності підприємства; статистичний аналіз – – для дослідження динаміки кадрових та економічних показників; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін кадрової політики підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, фінансова звітність ТОВ «Сіменс Україна», Звіт зі сталого розвитку Siemens AG, аналітичні матеріали у сфері HR-менеджменту, цифровізації систем управління персоналом та розвитку сучасних HR-технологій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна», розвитку цифрових HR-процесів, підвищення ефективності кадрової політики та забезпечення кадрової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 65 найменувань. У роботі представлено 10 таблиць і 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та основні елементи кадрової політики підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки кадрова політика підприємства є одним із ключових елементів системи управління організацією, оскільки саме людські ресурси визначають можливості забезпечення стабільності діяльності, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Особливого значення питання формування ефективної кадрової політики набувають в умовах цифровізації економіки, нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри та швидких технологічних змін.

Сучасні підходи до управління персоналом передбачають перехід від традиційної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якого персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як важливий стратегічний актив підприємства [42; 47; 64].

У науковій літературі кадрову політику підприємства розглядають як систему принципів, методів, управлінських рішень та заходів, спрямованих на формування, розвиток, використання та збереження кадрового потенціалу підприємства [1; 4; 18]. Кадрова політика визначає основні напрями роботи з персоналом, механізми забезпечення підприємства трудовими ресурсами, систему мотивації працівників, професійного розвитку персоналу та організацію соціально-трудових відносин.

На думку Л. В. Балабанової та О. В. Сардак, кадрова політика є складовою загальної стратегії підприємства та повинна забезпечувати

узгодження інтересів працівників і роботодавця, формування стабільного кадрового складу та підвищення ефективності використання людських ресурсів [1]. Подібного підходу дотримуються також О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук, які визначають кадрову політику як систему цілеспрямованого впливу на персонал з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства [18].

У сучасних умовах кадрова політика підприємства має стратегічний характер та формується з урахуванням довгострокових цілей розвитку організації. За визначенням М. Армстронга, стратегічне управління людськими ресурсами передбачає інтеграцію кадрової політики із загальною стратегією підприємства та орієнтацію на розвиток людського капіталу як одного з основних джерел конкурентних переваг [42].

Кадрова політика підприємства виконує низку важливих функцій, серед яких особливого значення набувають:

- забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами;
- формування ефективної системи мотивації персоналу;
- розвиток професійних компетентностей працівників;
- забезпечення кадрової стабільності;
- підтримання ефективної системи внутрішніх комунікацій;
- формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;
- адаптація персоналу до організаційних і технологічних змін [6; 16; 23].

Одним із ключових елементів кадрової політики є система мотивації персоналу. У сучасних умовах міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на використання комплексних мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, професійний розвиток, підтримання добробуту працівників та формування сприятливого робочого середовища [3; 16; 22].

Важливим складником сучасної кадрової політики є розвиток професійного навчання персоналу та системи управління талантами. В умовах цифрової трансформації економіки підприємства змушені постійно оновлювати професійні та цифрові компетентності працівників, впроваджувати програми безперервного навчання та формувати кадровий резерв [29; 42].

Суттєвого значення набуває також забезпечення кадрової стійкості підприємства. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища, воєнних ризиків та високої конкуренції за кваліфіковані кадри підприємства повинні формувати адаптивні системи управління персоналом, здатні забезпечувати збереження людського капіталу та підтримання стабільності діяльності організації [13; 29].

У процесі формування кадрової політики підприємства важливого значення набуває дотримання принципів законності, системності, стратегічної орієнтації, соціальної відповідальності, професійного розвитку персоналу та забезпечення рівних можливостей працівників. Правове регулювання кадрової політики підприємств в Україні здійснюється відповідно до Господарського кодексу України, Кодексу законів про працю України, Законів України «Про зайнятість населення», «Про оплату праці» та інших нормативно-правових актів [8; 15; 24; 26].

Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту свідчать про зростання ролі цифрових технологій у системі управління персоналом. Використання цифрових HR-платформ, HR-аналітики, систем електронного навчання та технологій штучного інтелекту поступово трансформує традиційні підходи до кадрової роботи та сприяє підвищенню ефективності HR-процесів [11; 27; 28].

Крім того, сучасна кадрова політика дедалі більше орієнтується на людиноцентричний підхід до управління персоналом, у межах якого значна увага приділяється підтриманню психоемоційного добробуту працівників,

розвитку корпоративної культури, формуванню гнучких моделей організації праці та підтриманню балансу між професійним і особистим життям працівників [10; 36; 58].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування сутності кадрової політики підприємства, що зумовлено багатогранністю системи управління персоналом та трансформацією сучасних підходів до управління людськими ресурсами. Для узагальнення основних наукових підходів до визначення кадрової політики підприємства доцільно розглянути відповідні трактування, наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування сутності кадрової політики підприємства

Автор	Підхід до визначення кадрової політики
Л. В. Балабанова, О. В. Сардак [1]	Кадрова політика розглядається як система принципів, методів та форм роботи з персоналом, спрямована на забезпечення ефективного використання трудового потенціалу підприємства
М. Д. Виноградський, С. В. Бєляєва, А. М. Виноградська [4]	Кадрова політика визначається як комплекс управлінських заходів щодо формування, використання та розвитку персоналу підприємства
Н. Л. Гавкалова [6]	Кадрова політика трактується як стратегічно орієнтована діяльність підприємства у сфері управління людськими ресурсами
О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук [18]	Кадрова політика є системою управлінського впливу на процеси формування, розвитку та використання персоналу підприємства
М. Армстронг [42]	Кадрова політика є складовою стратегічного управління людськими ресурсами та орієнтована на розвиток людського капіталу підприємства
G. Dessler [47]	Управління персоналом розглядається як інтегрована система забезпечення підприємства людськими ресурсами, мотивації та розвитку працівників
D. Ulrich, W. Brockbank [64]	Людські ресурси визначаються як ключове джерело створення конкурентних переваг та стратегічного розвитку організації

Джерело: сформовано автором на основі [1; 4; 6; 18; 42; 47; 64].

Аналіз наукових підходів до трактування кадрової політики свідчить про поступову трансформацію традиційного розуміння системи управління

персоналом. Якщо раніше кадрова політика переважно асоціювалася із кадровим адмініструванням та забезпеченням підприємства трудовими ресурсами, то сучасні підходи орієнтуються на стратегічне управління людськими ресурсами, розвиток людського капіталу та забезпечення кадрової стійкості підприємства.

У сучасних умовах кадрова політика дедалі більше інтегрується із загальною системою стратегічного управління підприємством та охоплює не лише процеси підбору персоналу, а й питання професійного розвитку працівників, формування корпоративної культури, підтримання добробуту персоналу та цифровізації HR-процесів. Це особливо актуально для міжнародних компаній та підприємств — суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, функціонування яких потребує високого рівня адаптивності персоналу та розвитку сучасних професійних і цифрових компетентностей.

Таким чином, кадрова політика підприємства є складною багатокомпонентною системою управління людськими ресурсами, яка охоплює процеси формування, розвитку, мотивації та збереження кадрового потенціалу підприємства. В умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища ефективність кадрової політики значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, його адаптивність до сучасних викликів та можливості довгострокового розвитку.

Для більш наочного відображення основних елементів кадрової політики підприємства доцільно розглянути структуру системи управління персоналом підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні елементи кадрової політики підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [1; 6; 18; 42].

Рисунок 1.1 демонструє основні складові кадрової політики підприємства, які у сукупності формують систему управління персоналом. Кожен із наведених елементів виконує окрему функцію, однак на практиці всі вони тісно взаємопов’язані між собою та впливають на ефективність діяльності підприємства загалом.

Одним із базових елементів кадрової політики є підбір та адаптація персоналу. Від того, наскільки ефективно організований процес добору працівників, значною мірою залежить якість кадрового потенціалу підприємства. Не менш важливим є й процес адаптації нових працівників, оскільки саме він дозволяє швидше інтегрувати персонал у робоче середовище та зменшити ризик плинності кадрів на початкових етапах роботи.

Важливе місце у системі кадрової політики займає мотивація персоналу. У сучасних умовах підприємства вже не обмежуються лише матеріальним стимулюванням працівників. Значну роль відіграють можливості професійного розвитку, комфортні умови праці, підтримання сприятливого психологічного клімату та формування корпоративної культури [3; 16; 22].

Окремої уваги потребує система професійного навчання та розвитку персоналу. В умовах цифровізації та швидких технологічних змін працівники повинні постійно оновлювати свої професійні знання та навички. Саме тому сучасні підприємства дедалі активніше впроваджують програми безперервного навчання, цифрового навчання та підвищення кваліфікації персоналу [29; 42].

Важливим елементом кадрової політики є також оцінювання персоналу. Воно дозволяє визначити рівень професійної підготовки працівників, оцінити результати їх діяльності та виявити потреби у подальшому професійному розвитку. На основі результатів оцінювання підприємство може приймати рішення щодо мотивації працівників, їх кар’єрного просування або необхідності додаткового навчання.

Суттєве значення для забезпечення стабільності діяльності підприємства має формування кадрового резерву. Наявність підготовлених працівників для заміщення ключових посад дозволяє знизити кадрові ризики та забезпечити безперервність управлінських і виробничих процесів.

Крім того, важливу роль у сучасній системі управління персоналом відіграє корпоративна культура. Вона впливає на рівень залученості працівників, ефективність внутрішніх комунікацій, взаємодію між працівниками та загальну атмосферу в колективі.

Таким чином, кадрова політика підприємства охоплює широкий комплекс взаємопов’язаних напрямів роботи з персоналом — від підбору

працівників до їх професійного розвитку та підтримання кадрової стабільності. У сучасних умовах саме ефективність кадрової політики значною мірою визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати свою конкурентоспроможність.

1.2. Особливості кадрової політики підприємств зовнішньоекономічної діяльності

Кадрова політика підприємств, які працюють у сфері зовнішньоекономічної діяльності, суттєво відрізняється від систем управління персоналом компаній, орієнтованих лише на внутрішній ринок. Це пов’язано насамперед із необхідністю працювати у міжнародному середовищі, взаємодіяти з іноземними партнерами, адаптуватися до різних моделей ведення бізнесу та швидко реагувати на зміни глобального ринку.

Для таких підприємств персонал є не просто трудовим ресурсом, а одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Працівники повинні не лише володіти професійними знаннями, а й бути готовими працювати у багатокультурному середовищі, використовувати сучасні цифрові технології, швидко адаптуватися до змін та ефективно комунікувати з іноземними партнерами [34; 45; 48].

Особливістю міжнародних компаній є також поєднання глобальних корпоративних стандартів із локальними особливостями окремих країн. З одного боку, компанія формує єдині підходи до управління персоналом, корпоративної культури та системи мотивації. З іншого — змушена враховувати національне законодавство, культурні особливості, ситуацію на ринку праці та специфіку організації роботи у різних країнах [45; 51].

У міжнародному бізнесі важливу роль відіграє міжкультурна взаємодія. Працівники часто співпрацюють із представниками різних країн, культур і моделей ділової поведінки. У таких умовах недостатньо лише професійних знань — важливими стають навички міжкультурної

комунікації, толерантність, здатність працювати у міжнародних командах та адаптуватися до різних стилів управління [44; 52].

Г. Гофстеде у своїх дослідженнях підкреслював, що культурні відмінності впливають на стиль управління, систему мотивації, комунікацію та навіть ставлення працівників до роботи [52; 53]. Саме тому міжнародні компанії дедалі більше уваги приділяють міжкультурному менеджменту та розвитку навичок ефективної взаємодії у міжнародному середовищі.

Ще однією характерною рисою підприємств зовнішньоекономічної діяльності є висока кадрова мобільність. Для міжнародного бізнесу типовими є відрядження, участь працівників у міжнародних проєктах, ротація персоналу між підрозділами та програми стажування у різних країнах [45; 60]. Це дозволяє працівникам отримувати новий професійний досвід, однак одночасно підвищує вимоги до адаптивності персоналу.

У сучасному міжнародному HR-менеджменті значного поширення набули концепції talent management та global talent management, які орієнтовані на пошук, розвиток та утримання висококваліфікованих працівників [61]. Для міжнародних компаній конкуренція за таланти стала одним із ключових викликів, особливо у сферах цифрових технологій, інженерії та високотехнологічного виробництва.

Останніми роками суттєво змінилися і підходи до організації праці. Багато міжнародних компаній активно використовують дистанційний та гібридний формати роботи, цифрові платформи комунікації та міжнародні проєктні команди. Такі зміни дозволяють підвищити гнучкість організації праці та швидше адаптувати бізнес до зовнішніх змін [46; 58].

Разом із тим діяльність підприємств зовнішньоекономічної діяльності супроводжується і значними кадровими ризиками. Серед найбільш поширених проблем можна виділити дефіцит кваліфікованих кадрів, складність адаптації персоналу до міжнародного середовища, професійне

вигорання працівників та високу конкуренцію на глобальному ринку праці [2; 13; 39].

В умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності питання кадрової стійкості набувають ще більшого значення. Сучасні міжнародні компанії змушені приділяти більше уваги безпеці працівників, підтриманню їх психоемоційного стану, розвитку гнучких форматів роботи та збереженню кадрового потенціалу підприємства.

Таким чином, кадрова політика підприємств зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом значно ширшого кола факторів, ніж у компаній, орієнтованих лише на внутрішній ринок. Саме тому ефективне управління персоналом у міжнародному бізнесі потребує поєднання стратегічного підходу, розвитку сучасних HR-технологій, міжкультурної компетентності та здатності швидко адаптувати систему управління персоналом до змін зовнішнього середовища.

Для більш системного узагальнення особливостей кадрової політики підприємств зовнішньоекономічної діяльності доцільно розглянути основні характеристики міжнародного HR-менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Особливості кадрової політики підприємств зовнішньоекономічної діяльності

Особливість	Характеристика
Міжнародне середовище діяльності	Необхідність роботи з іноземними партнерами та адаптації до глобального ринку
Міжкультурне управління	Врахування культурних особливостей, моделей поведінки та стилів комунікації працівників
Високі вимоги до персоналу	Необхідність володіння іноземними мовами, цифровими навичками та міжкультурними компетентностями
Кадрова мобільність	Використання міжнародних стажувань, ротації персоналу та участі у міжнародних проєктах
Глобальні HR-стандарти	Поєднання єдиних корпоративних підходів із локальними особливостями ринку праці

Використання цифрових HR-технологій	Активне впровадження HR-аналітики, e-learning, digital HR-платформ та дистанційних форматів роботи
Конкуренція за таланти	Необхідність пошуку, розвитку та утримання висококваліфікованих працівників
Підвищені кадрові ризики	Ризики професійного вигорання, дефіциту кадрів, міжкультурних конфліктів та плинності персоналу
Гнучкі формати організації праці	Поширення дистанційної та гібридної роботи, міжнародних команд і цифрових комунікацій
Підвищена увага до кадрової стійкості	Орієнтація на збереження людського капіталу та підтримання стабільності роботи персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [2; 13; 34; 44; 45; 46; 48; 51; 60; 61].

Дані табл. 1.2 свідчать про те, що кадрова політика підприємств зовнішньоекономічної діяльності формується під впливом значно більшої кількості факторів порівняно з підприємствами, орієнтованими виключно на внутрішній ринок. У міжнародному бізнесі система управління персоналом повинна бути достатньо гнучкою, щоб швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, технологічні трансформації та кадрові виклики.

Однією з найбільш характерних рис міжнародного HR-менеджменту є необхідність поєднання глобальних корпоративних стандартів із локальними особливостями окремих країн. На практиці це означає, що міжнародні компанії формують єдині принципи корпоративної культури, мотивації персоналу та управління людськими ресурсами, однак одночасно адаптують їх до вимог національного законодавства, ситуації на ринку праці та культурного середовища країни діяльності.

Для підприємств зовнішньоекономічної діяльності важливого значення набуває міжкультурне управління персоналом. Працівники міжнародних компаній часто працюють у мультикультурних командах, взаємодіють із представниками різних країн та беруть участь у

міжнародних проєктах. У таких умовах ефективність роботи значною мірою залежить від рівня міжкультурної комунікації та здатності персоналу адаптуватися до різних моделей професійної взаємодії.

Суттєво змінюються і вимоги до компетентностей працівників. Окрім професійних знань, міжнародні компанії дедалі більше цінують цифрові навички, знання іноземних мов, здатність працювати у міжнародному середовищі, навички командної взаємодії та швидкої адаптації до змін.

Останніми роками особливо помітним стало зростання ролі цифрових HR-технологій у міжнародному бізнесі. Компанії активно впроваджують HR-аналітику, цифрові платформи управління персоналом, системи електронного навчання та інструменти автоматизації HR-процесів. Це дозволяє підвищити оперативність кадрових рішень, покращити внутрішню комунікацію та забезпечити більш гнучку організацію праці [11; 27; 56].

Поширення дистанційної та гібридної роботи також суттєво вплинуло на систему управління персоналом міжнародних компаній. У сучасних умовах працівники можуть брати участь у міжнародних проєктах незалежно від місця перебування, що значно розширює можливості залучення персоналу та організації роботи міжнародних команд.

Водночас міжнародний бізнес стикається і з низкою кадрових ризиків. Найбільш актуальними залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, висока конкуренція за таланти, професійне вигорання працівників та складність утримання персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для міжнародних компаній особливого значення набуває формування кадрової стійкості. Саме здатність підприємства зберігати кадровий потенціал, підтримувати мотивацію працівників та забезпечувати стабільність роботи персоналу значною мірою визначає ефективність діяльності компанії у довгостроковій перспективі.

Таким чином, кадрова політика підприємств зовнішньоекономічної діяльності має стратегічний характер та потребує комплексного підходу до управління людськими ресурсами. У сучасних умовах ефективність міжнародного HR-менеджменту значною мірою залежить від здатності підприємства поєднувати глобальні HR-підходи, сучасні цифрові технології та гнучкі моделі організації праці.

Важливою складовою сучасної кадрової політики міжнародних компаній є також використання сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом, які суттєво трансформують традиційні підходи до HR-менеджменту.

1.3. Сучасні HR-технології та цифрові інструменти управління персоналом у міжнародному бізнесі

Останніми роками система управління персоналом у міжнародному бізнесі зазнає суттєвих змін під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційних технологій та трансформації ринку праці. Якщо раніше HR-підрозділи переважно виконували адміністративні функції, то сьогодні управління персоналом дедалі більше орієнтується на стратегічний розвиток людського капіталу, використання HR-аналітики та цифрових інструментів підтримки кадрових рішень.

Сучасні міжнародні компанії активно впроваджують цифрові HR-технології, які дозволяють автоматизувати кадрові процеси, підвищити ефективність управління персоналом та забезпечити більш гнучку організацію праці. Цифровізація HR-системи охоплює процеси рекрутингу, адаптації персоналу, професійного навчання, оцінювання працівників, внутрішніх комунікацій та кадрової аналітики [11; 27; 56].

Одним із найбільш помітних напрямів трансформації HR-менеджменту є автоматизація кадрових процесів. Використання сучасних HRM- та HRIS-систем дозволяє підприємствам спростити кадровий

документообіг, автоматизувати облік персоналу, управління відпустками, оцінювання працівників та формування кадрової звітності [56]. Завдяки цьому HR-підрозділи можуть більше уваги приділяти стратегічним завданням, а не рутинним адміністративним процедурам.

Суттєво змінилися і підходи до підбору персоналу. Сучасний рекрутинг дедалі частіше здійснюється із використанням цифрових платформ, онлайн-співбесід та автоматизованих систем аналізу резюме. Багато міжнародних компаній використовують елементи штучного інтелекту для первинного відбору кандидатів, оцінювання компетентностей та прогнозування відповідності працівника вимогам посади [11; 40; 49].

Разом із тим використання штучного інтелекту у HR-системі викликає і певні дискусії. З одного боку, AI-технології дозволяють прискорити кадрові процеси та зменшити вплив людського фактора. З іншого — надмірна автоматизація кадрових рішень може створювати ризики формального підходу до оцінювання працівників, втрати індивідуального підходу та посилення етичних проблем у сфері HR-менеджменту [11; 12; 27].

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного HR-менеджменту є HR-аналітика. Використання аналітичних інструментів дозволяє оцінювати рівень плинності кадрів, залученості працівників, ефективності системи мотивації та прогнозувати кадрові ризики. У міжнародних компаніях HR-аналітика дедалі частіше використовується як інструмент підтримки стратегічних управлінських рішень [50; 54].

Помітних змін зазнала і система професійного навчання персоналу. Сучасні міжнародні компанії активно використовують e-learning, цифрові освітні платформи, онлайн-курси та корпоративні системи дистанційного навчання. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток працівників незалежно від місця їх перебування [31; 43].

Особливо актуальним цифрове навчання стало після поширення дистанційних та гібридних форматів роботи. У багатьох міжнародних компаніях цифрові платформи стали не лише інструментом навчання, а й важливим елементом внутрішньої комунікації та підтримання корпоративної культури.

Сучасні HR-технології також суттєво впливають на систему мотивації персоналу. У міжнародних компаніях дедалі більше уваги приділяється wellbeing-програмам, цифровим платформам підтримки працівників, системам оцінювання рівня задоволеності персоналу та інструментам підтримання психоемоційного добробуту працівників [7; 10; 36].

Водночас цифровізація HR-систем створює і нові виклики для міжнародного бізнесу. Серед найбільш актуальних проблем можна виділити ризики кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних працівників, швидке моральне старіння цифрових технологій та потребу постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Крім того, активна цифровізація HR-процесів змінює і роль самого HR-фахівця. Сучасний HR-менеджер уже не обмежується кадровим адмініструванням, а виконує функції стратегічного партнера бізнесу, бере участь у формуванні корпоративної культури, розвитку кадрової стійкості підприємства та управлінні організаційними змінами [42; 64].

Таким чином, сучасні HR-технології суттєво трансформують систему управління персоналом у міжнародному бізнесі. Використання цифрових HR-рішень, HR-аналітики, систем електронного навчання та інструментів автоматизації кадрових процесів дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити більшу гнучкість організації праці та підтримати розвиток людського капіталу підприємства.

Для більш наочного узагальнення сучасних HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом у міжнародному бізнесі

доцільно систематизувати основні напрями цифровізації HR-процесів (рис. 1.2).

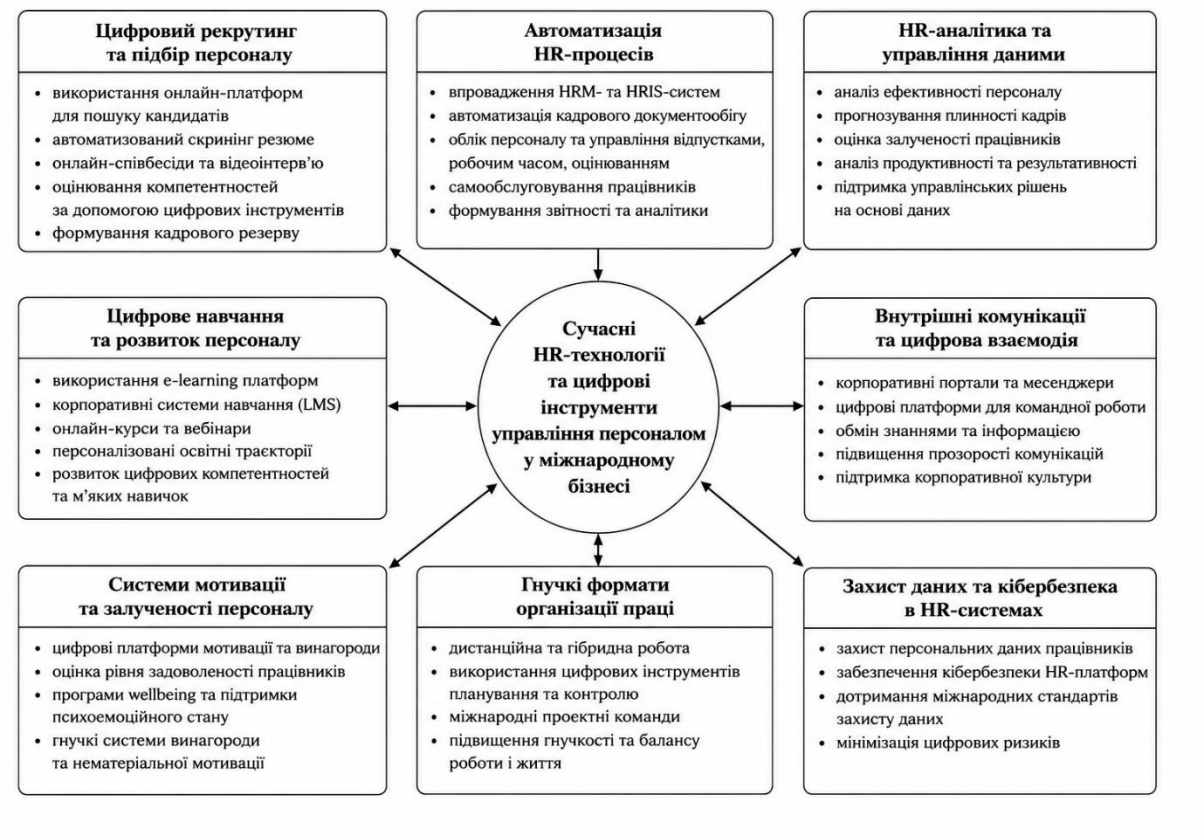


Рис. 1.2. Основні напрями використання HR-технологій та цифрових інструментів управління персоналом у міжнародному бізнесі

Джерело: сформовано автором на основі [11; 27; 31; 36; 40; 42; 49; 50; 54; 56].

Рисунок 1.2 демонструє, що сучасні HR-технології охоплюють практично всі основні напрями управління персоналом — від підбору працівників до організації внутрішніх комунікацій та підтримання кадрової стійкості підприємства. Цифрові інструменти вже давно перестали бути лише допоміжним елементом кадрової роботи і поступово стали важливою складовою системи стратегічного управління персоналом.

Одним із найбільш динамічних напрямів розвитку HR-технологій є цифровий рекрутинг. Сучасні компанії активно використовують онлайн-платформи пошуку кандидатів, автоматизований аналіз резюме, онлайн-

співбесіди та цифрові інструменти оцінювання компетентностей. Це дозволяє пришвидшити процес добору персоналу та розширити можливості пошуку фахівців незалежно від їхнього місця проживання.

Помітно змінилися й підходи до організації кадрових процесів усередині підприємства. Використання HRM- та HRIS-систем дозволяє автоматизувати значну частину кадрової роботи – від ведення кадрового документообігу до формування аналітичної звітності та оцінювання ефективності персоналу. У результаті HR-підрозділи можуть більше уваги приділяти стратегічним питанням розвитку персоналу.

Окремого значення набуває HR-аналітика. Сучасні міжнародні компанії дедалі активніше використовують аналіз кадрових даних для оцінювання рівня залученості працівників, прогнозування плинності кадрів та підтримки управлінських рішень. У багатьох компаніях HR-аналітика вже стала важливим елементом стратегічного планування розвитку персоналу.

Суттєво трансформувалася і система професійного навчання працівників. Якщо раніше корпоративне навчання переважно відбувалося у традиційному форматі, то сьогодні міжнародні компанії активно використовують e-learning-платформи, онлайн-курси, вебінари та цифрові освітні середовища. Це дозволяє забезпечити безперервний професійний розвиток персоналу та швидше адаптувати працівників до нових вимог ринку праці.

Важливу роль сучасні HR-технології відіграють і у сфері внутрішніх комунікацій. Використання корпоративних платформ, месенджерів та цифрових інструментів взаємодії значно спрощує обмін інформацією між працівниками, підвищує прозорість комунікацій та сприяє підтриманню корпоративної культури, особливо в умовах дистанційної або гібридної роботи.

Останніми роками міжнародні компанії також активно впроваджують цифрові інструменти підтримання мотивації та добробуту персоналу. Йдеться не лише про системи матеріального стимулювання, а й про wellbeing-програми, оцінювання рівня задоволеності працівників, підтримку психоемоційного стану персоналу та створення більш гнучких умов праці.

Разом із тим цифровізація HR-процесів супроводжується і певними ризиками. Насамперед це стосується захисту персональних даних працівників, забезпечення кібербезпеки HR-платформ та необхідності постійного оновлення цифрових компетентностей персоналу. Для міжнародних компаній ці питання стають особливо актуальними через значні обсяги кадрової інформації та високий рівень цифровізації бізнес-процесів.

Таким чином, сучасні HR-технології суттєво змінюють підходи до управління персоналом у міжнародному бізнесі. Цифровізація HR-систем дозволяє підвищити ефективність кадрових процесів, забезпечити більшу гнучкість організації праці та створити умови для більш швидкої адаптації підприємств до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Отже, теоретичні засади кадрової політики підприємства свідчать про поступову трансформацію системи управління персоналом від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток людського капіталу, цифровізацію HR-процесів та забезпечення кадрової стійкості підприємства. Для підприємств зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набувають питання міжкультурного управління, розвитку сучасних HR-технологій та формування адаптивної системи управління персоналом, здатної забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах глобального конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади формування кадрової політики підприємства, розглянуто особливості управління персоналом у сфері зовнішньоекономічної діяльності та проаналізовано сучасні HR-технології й цифрові інструменти управління персоналом у міжнародному бізнесі.

У процесі дослідження встановлено, що кадрова політика є важливою складовою системи управління підприємством та одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності. Сучасні підходи до управління персоналом свідчать про поступовий перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами, у межах якого персонал розглядається як важливий елемент розвитку підприємства та джерело формування конкурентних переваг.

Визначено, що кадрова політика підприємства охоплює широкий комплекс взаємопов’язаних напрямів роботи з персоналом, зокрема підбір та адаптацію працівників, систему мотивації, професійне навчання, оцінювання персоналу, формування кадрового резерву та розвиток корпоративної культури. Встановлено, що ефективність кадрової політики значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати професійний розвиток працівників, підтримувати кадрову стабільність та адаптувати систему управління персоналом до змін зовнішнього середовища.

У ході дослідження особливостей кадрової політики підприємств зовнішньоекономічної діяльності з’ясовано, що міжнародний бізнес формує додаткові вимоги до системи управління персоналом. Для таких підприємств важливого значення набувають міжкультурне управління, розвиток цифрових компетентностей персоналу, кадрова мобільність, використання гнучких форматів організації праці та здатність персоналу працювати у міжнародному середовищі.

Встановлено, що сучасні міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на розвиток talent management, підтримання кадрової стійкості та створення сприятливого соціально-психологічного середовища для працівників. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та високої конкуренції за кваліфіковані кадри саме людський капітал стає одним із ключових факторів стабільності та довгострокового розвитку підприємства.

У процесі дослідження сучасних HR-технологій визначено, що цифровізація суттєво трансформує систему управління персоналом у міжнародному бізнесі. Використання HRM- та HRIS-систем, HR-аналітики, цифрових платформ рекрутингу, e-learning та інструментів автоматизації кадрових процесів дозволяє підвищити ефективність кадрових рішень, забезпечити більшу гнучкість організації праці та покращити внутрішню комунікацію в компаніях.

Разом із тим встановлено, що цифровізація HR-процесів супроводжується і новими викликами, серед яких ризики кібербезпеки, необхідність захисту персональних даних працівників та потреба постійного розвитку цифрових компетентностей персоналу.

Отже, проведене теоретичне дослідження дозволило сформувати науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства та розроблення рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах цифрової трансформації та сучасних викликів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сучасний ринок високотехнологічних рішень значною мірою формується діяльністю великих міжнародних корпорацій, які поєднують інженерні розробки, цифрові технології та комплексні інфраструктурні рішення. Однією з таких компаній є Siemens AG — міжнародний технологічний концерн, діяльність якого охоплює сфери промислової автоматизації, енергетики, транспортної інфраструктури, цифровізації виробництва та інженерного консалтингу. Компанія здійснює діяльність у понад 190 країнах світу та належить до провідних учасників глобального ринку технологічних та інфраструктурних рішень.

Важливим напрямом розвитку Siemens AG є поєднання цифрових технологій із традиційними промисловими системами. Компанія активно впроваджує рішення у сфері промислового Інтернету речей, автоматизації виробництва, цифрових платформ, аналітики даних та інтелектуальних інфраструктур. Значну роль у розвитку корпорації відіграє цифрова платформа Siemens Xcelerator, орієнтована на інтеграцію програмного забезпечення, сервісів та технологічних рішень у межах єдиного цифрового середовища.

Діяльність Siemens AG в Україні представлена через ТОВ «Сіменс Україна», яке є офіційним дочірнім підприємством корпорації та функціонує відповідно до глобальних корпоративних стандартів управління. Підприємство інтегроване у міжнародну систему Siemens AG та бере участь у реалізації проєктів у сферах енергетики, автоматизації, цифрової інфраструктури, промислових технологій та транспортних систем.

ТОВ «Сіменс Україна» зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ підприємства – 21552927. Основними видами економічної діяльності підприємства є:

- КВЕД 71.12 – діяльність у сфері інжинірингу та надання послуг технічного консультування;
- КВЕД 33.20 – установлення та монтаж машин і устаткування;
- КВЕД 62.01 – комп'ютерне програмування та розроблення цифрових рішень.

Специфіка діяльності ТОВ «Сіменс Україна» свідчить про його належність до підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. Компанія здійснює співпрацю з міжнародними партнерами, бере участь у реалізації інфраструктурних і технологічних проєктів, використовує глобальні стандарти корпоративного управління та інтегрована у міжнародні виробничі й сервісні ланцюги Siemens AG. Значна частина діяльності підприємства пов'язана із постачанням високотехнологічного обладнання, цифрових платформ, інженерних рішень та сервісного супроводу.

Після 2022 року особливого значення набули напрями діяльності, пов'язані із підтримкою критичної інфраструктури та енергетичної стійкості. Компанія бере участь у реалізації проєктів модернізації енергетичних систем, цифрового моніторингу інфраструктурних об'єктів, автоматизації виробничих процесів та впровадження систем управління енергетичними мережами. Крім того, підприємство розвиває рішення у сфері цифровізації управління, використання аналітичних систем та сучасних інформаційних технологій.

Організаційна структура ТОВ «Сіменс Україна» побудована з урахуванням глобальної моделі управління Siemens AG та поєднує функціональні й бізнес-напрями діяльності. Основу структури формують бізнес-сегменти Digital Industries, Smart Infrastructure та Mobility, які

відповідають за реалізацію окремих напрямів діяльності компанії на українському ринку.

Для більш детальної характеристики системи управління підприємством доцільно розглянути організаційну структуру ТОВ «Сіменс Україна», яка сформована з урахуванням специфіки діяльності міжнародної технологічної компанії та забезпечує координацію функціональних і бізнес-підрозділів у межах реалізації проєктів у сфері зовнішньоекономічної діяльності (рис. 2.1).

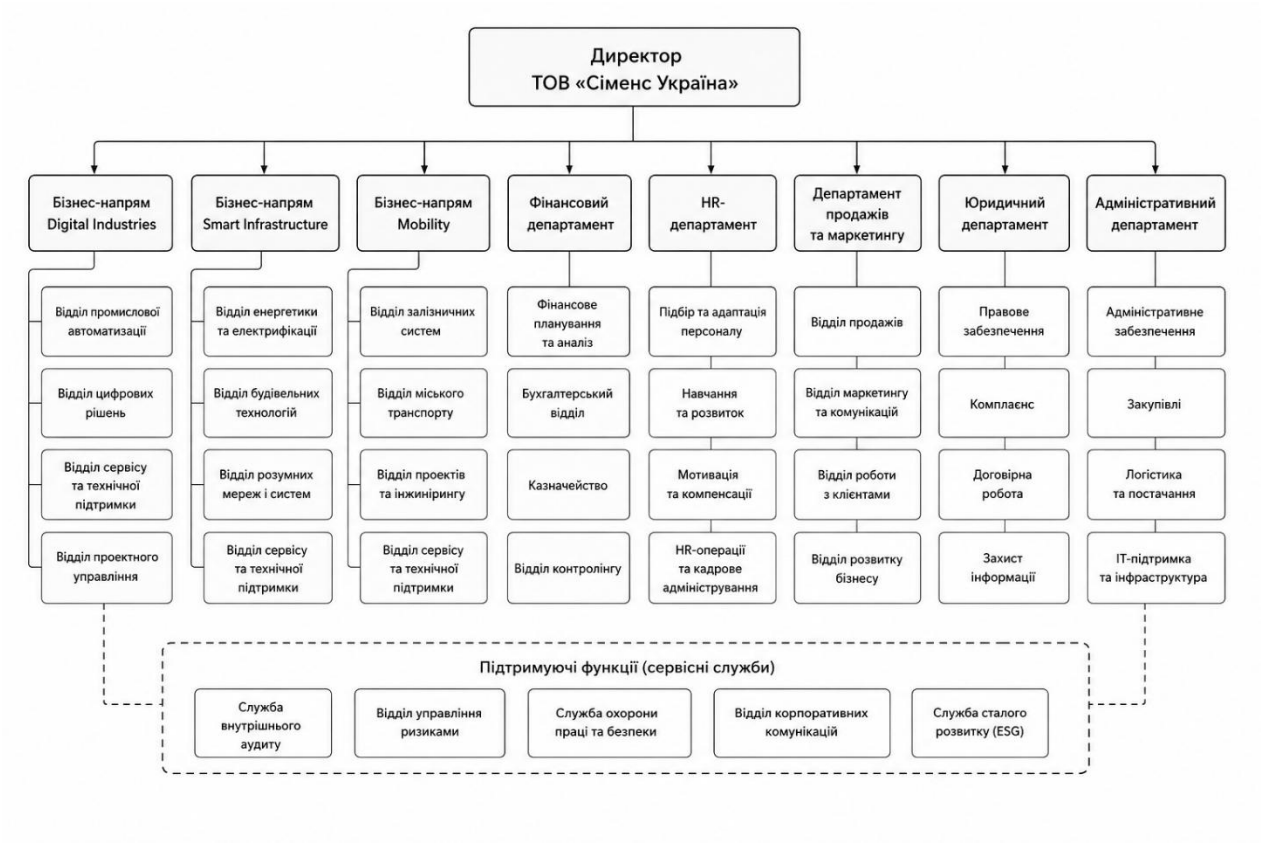


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сіменс Україна»

Джерело: сформовано автором на основі офіційних матеріалів компанії [35].

Поряд із бізнес-підрозділами у структурі підприємства функціонують фінансовий департамент, HR-підрозділ, логістичні та сервісні служби, підрозділи маркетингу, продажів і технічної підтримки. Така модель управління забезпечує координацію діяльності підприємства, контроль

реалізації проєктів, підтримання корпоративних стандартів та ефективну взаємодію між локальним офісом і глобальною системою Siemens AG.

Важливе місце у системі управління підприємством займає кадрова політика, оскільки діяльність ТОВ «Сіменс Україна» потребує висококваліфікованих працівників із сучасними цифровими компетентностями, знанням міжнародних стандартів та здатністю працювати у міжкультурному середовищі. У зв'язку з цим підприємство приділяє значну увагу професійному розвитку персоналу, адаптації працівників до цифрової трансформації бізнесу, впровадженню сучасних HR-технологій та підтриманню конкурентоспроможності на ринку праці.

Для оцінки загального стану та тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні економічні показники діяльності ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2025 рр.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники ТОВ «Сіменс Україна» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, тис. грн	1 470 957	631 454	770 375	979 381	1 244 577
Темп зміни доходу, %	–	-57,07	22,00	27,13	27,08
Чистий прибуток, тис. грн	69 998	61 171	-120 260	12 267	30 845
Рентабельність, %	5,06	6,25	-19,04	1,59	3,15
Активи, тис. грн	718 055	585 532	394 583	577 435	645 515
Зобов'язання, тис. грн	439 788	498 553	291 965	450 968	386 433
Кількість працівників, осіб	142	139	129	130	134
Середня заробітна плата, грн	72 008	70 121	75 037	75 891	95 615
Дохід на одного працівника, грн	10 358 852	4 542 835	5 971 899	7 533 700	9 287 888

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Сіменс Україна» та аналітичних даних підприємства [35].

Дані табл. 2.1 свідчать про суттєві зміни в результатах діяльності ТОВ «Сіменс Україна» протягом 2021–2025 рр., що значною мірою були зумовлені впливом воєнних дій, загальною економічною нестабільністю та трансформацією умов функціонування бізнесу в Україні.

У 2021 році підприємство демонструвало найвищий обсяг доходу за досліджуваний період – 1 470 957 тис. грн. Проте вже у 2022 році дохід скоротився до 631 454 тис. грн, тобто більш ніж удвічі. Така динаміка є закономірною з огляду на порушення логістичних ланцюгів, скорочення інвестиційної активності, зниження ділової активності та загальну невизначеність у перші місяці повномасштабної війни.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення економічної активності підприємства. У 2023 році дохід зріс на 22 %, у 2024 році – ще на 27,13 %, а у 2025 році досяг 1 244 577 тис. грн. Хоча цей показник поки не перевищує рівень 2021 року, динаміка свідчить про поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування та відновлення ділової активності.

Аналіз чистого прибутку також демонструє нестабільність фінансових результатів підприємства. Якщо у 2021–2022 рр. підприємство залишалося прибутковим, то у 2023 році було зафіксовано чистий збиток у розмірі 120 260 тис. грн. Імовірно, це пов’язано із зростанням операційних витрат, валютними ризиками, перебудовою бізнес-процесів та складністю реалізації окремих проєктів в умовах воєнного стану. Водночас уже у 2024 році підприємство повернулося до прибуткової діяльності, а у 2025 році чистий прибуток зріс до 30 845 тис. грн.

Позитивною тенденцією є зростання рентабельності діяльності підприємства після кризового 2023 року. Якщо у 2023 році рівень рентабельності був від’ємним (-19,04 %), то у 2025 році показник становив 3,15 %, що свідчить про поступове підвищення ефективності операційної діяльності та стабілізацію фінансового стану підприємства.

Важливим показником для оцінки кадрової політики є чисельність персоналу. Протягом 2021–2023 рр. спостерігалося скорочення кількості працівників зі 142 до 129 осіб. Це може бути пов’язано як із загальною оптимізацією витрат підприємства, так і з кадровими втратами, релокацією працівників та дефіцитом кваліфікованих кадрів на ринку праці. Разом із тим у 2024–2025 рр. чисельність персоналу почала поступово зростати, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації та відновлення потреби підприємства у трудових ресурсах.

Окремої уваги заслуговує динаміка середньої заробітної плати працівників. У 2025 році середня заробітна плата досягла 95 615 грн, що істотно перевищує показники попередніх років. Зростання рівня оплати праці може свідчити про прагнення підприємства утримати висококваліфікований персонал, підвищити мотивацію працівників та зберегти конкурентоспроможність на ринку праці.

Показник доходу на одного працівника також демонструє позитивну тенденцію після різкого падіння у 2022 році. У 2025 році він становив 9 287 888 грн на одного працівника, що свідчить про поступове відновлення продуктивності праці та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що ТОВ «Сіменс Україна» поступово адаптується до складних умов функціонування, відновлює фінансову стабільність та підтримує розвиток кадрового потенціалу. Водночас нестабільність зовнішнього середовища, дефіцит кваліфікованих кадрів та необхідність цифрової трансформації HR-процесів формують нові вимоги до кадрової політики підприємства та актуалізують потребу у її подальшому вдосконаленні.

Для більш наочного відображення тенденцій зміни фінансових результатів діяльності ТОВ «Сіменс Україна» доцільно проаналізувати

динаміку доходу та чистого прибутку підприємства у 2021–2025 рр. (рис. 2.2).

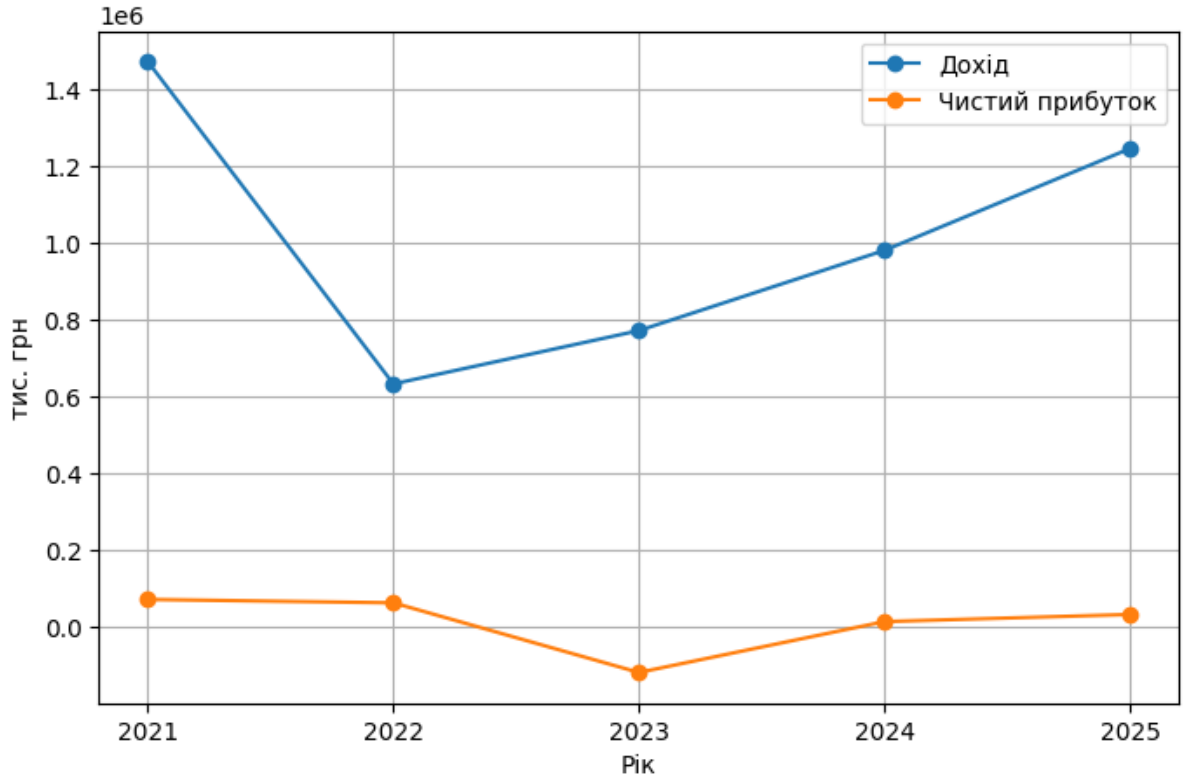


Рис. 2.2. Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2025 рр.

Динаміка доходу та чистого прибутку ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2025 рр. демонструє суттєву залежність результатів діяльності підприємства від зовнішніх економічних та геополітичних чинників. Найбільш різке погіршення фінансових показників спостерігалося у 2022–2023 рр., коли підприємство функціонувало в умовах високої невизначеності, логістичних обмежень, скорочення інвестиційної активності та загального погіршення бізнес-клімату.

Особливо складним для підприємства став 2023 рік, у якому поряд із порівняно невисоким рівнем доходу було зафіксовано значний чистий збиток. Така ситуація може свідчити про суттєве зростання витрат, пов’язаних із адаптацією бізнес-процесів до нових умов діяльності,

підтриманням операційної стабільності, реалізацією програм безпеки та перебудовою системи управління.

Водночас уже у 2024–2025 рр. спостерігається позитивна тенденція поступового відновлення фінансових результатів підприємства. Зростання доходу супроводжується поверненням до прибуткової діяльності, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та адаптацію підприємства до кризових умов.

Для кадрової політики підприємства така динаміка має принципове значення, оскільки фінансова стабільність безпосередньо впливає на можливості підприємства щодо підтримання конкурентного рівня оплати праці, інвестування у розвиток персоналу, реалізації програм навчання та впровадження сучасних HR-технологій.

Важливим елементом оцінки кадрової політики підприємства є аналіз динаміки чисельності персоналу, оскільки саме кадровий потенціал визначає можливості забезпечення стабільності діяльності та реалізації стратегічних цілей підприємства (рис. 2.3).

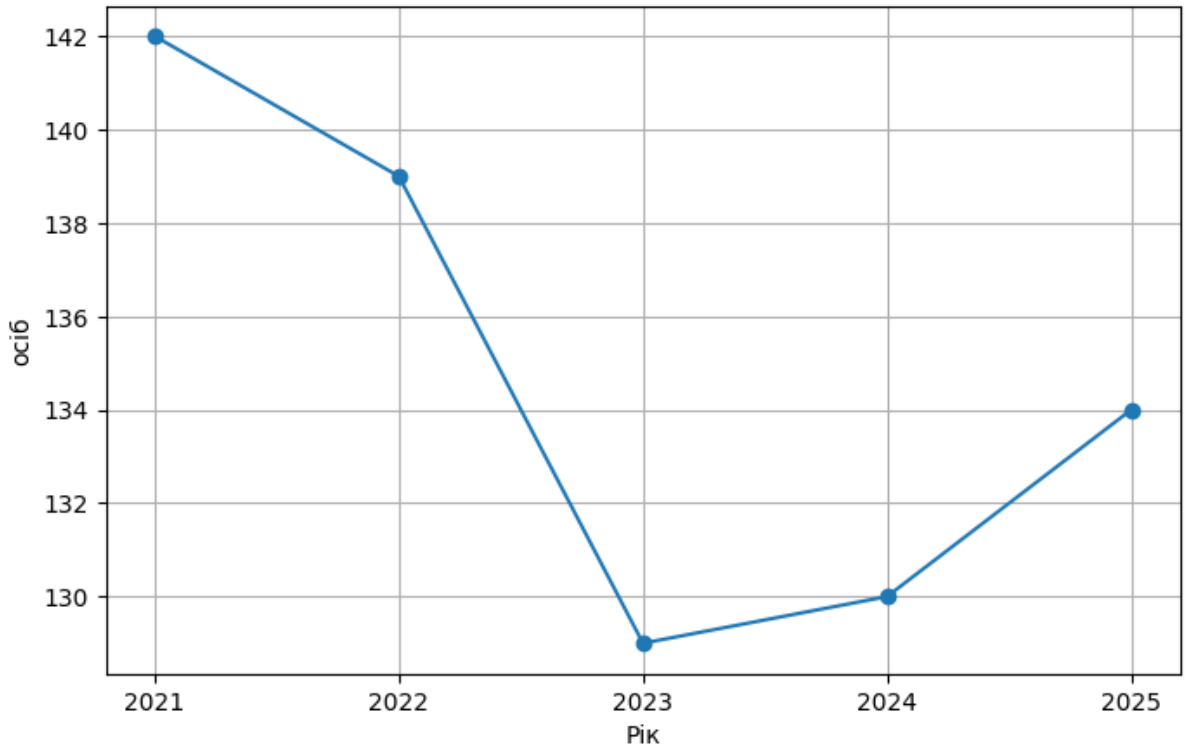


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Сіменс Україна» у 2021–2025 рр.

Аналіз динаміки чисельності персоналу свідчить про відносну стабільність кадрового складу підприємства навіть в умовах кризових викликів. Попри скорочення кількості працівників у 2022–2023 рр., масштаби зменшення персоналу не були критичними, що може свідчити про прагнення підприємства зберегти ключовий кадровий потенціал та уникнути значних втрат людського капіталу.

Для міжнародних компаній, які працюють у високотехнологічних сферах, кадровий потенціал є одним із ключових стратегічних ресурсів. Саме тому навіть в умовах фінансової нестабільності підприємства часто намагаються утримувати висококваліфікованих фахівців, оскільки втрата професійних компетенцій може мати довгострокові негативні наслідки для конкурентоспроможності компанії.

Починаючи з 2024 року спостерігається поступове зростання чисельності персоналу, що може бути пов’язано як із частковим відновленням економічної активності підприємства, так і з розширенням потреби у спеціалістах у сфері цифрових технологій, автоматизації та сервісного обслуговування.

Водночас сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, особливо у сфері технологій та інженерних рішень. У таких умовах ефективність кадрової політики значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечити не лише конкурентний рівень оплати праці, а й можливості професійного розвитку, навчання, кар’єрного зростання та адаптації персоналу до цифрової трансформації бізнесу.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики підприємства є рівень оплати праці, який безпосередньо впливає на

мотивацію персоналу, утримання працівників та конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. Динаміку середньої заробітної плати працівників ТОВ «Сіменс Україна» у 2022–2025 рр. наведено на рис. 2.4.

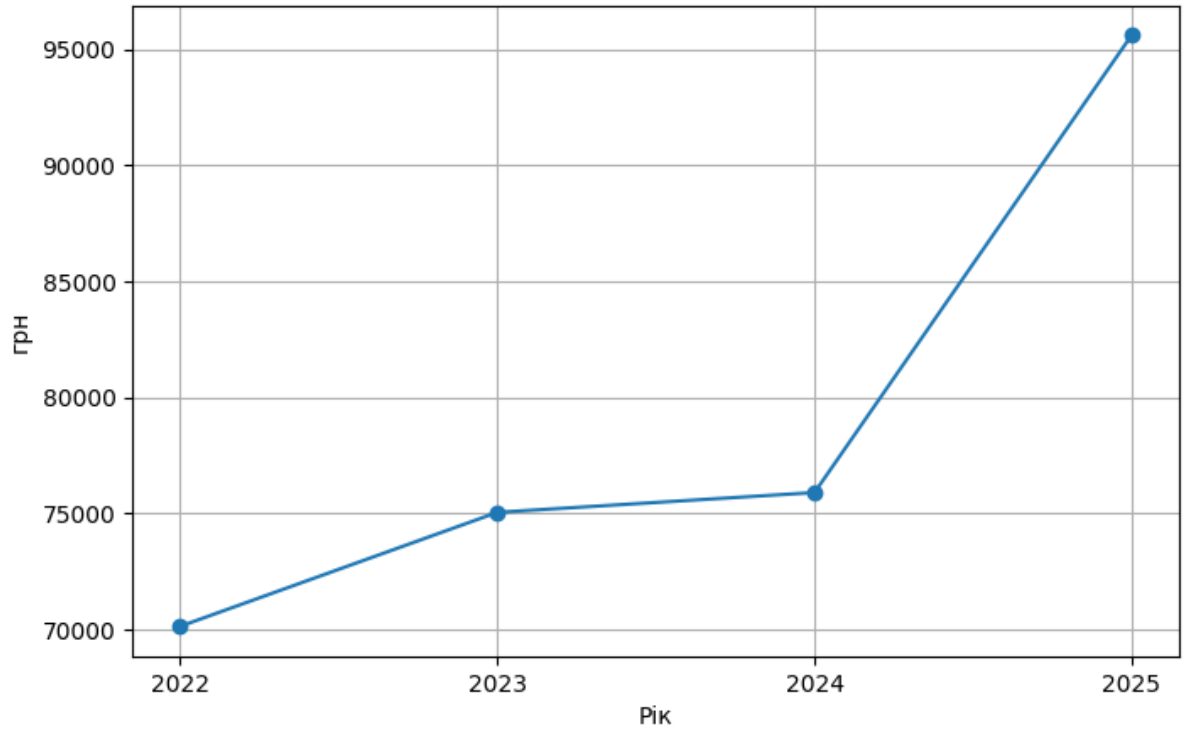


Рис. 2.4. Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Сіменс Україна» у 2022–2025 рр.

Показники середньої заробітної плати працівників ТОВ «Сіменс Україна» демонструють стійку тенденцію до зростання. Особливо помітне збільшення рівня оплати праці спостерігається у 2025 році, коли середня заробітна плата досягла 95 615 грн.

Зростання витрат на оплату праці є характерною тенденцією для міжнародних компаній, які функціонують у сфері високотехнологічного виробництва та цифрових рішень. У сучасних умовах заробітна плата виступає не лише інструментом матеріального стимулювання, а й важливим

елементом кадрової політики, спрямованої на утримання кваліфікованих працівників та зниження ризику плинності кадрів.

Для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності проблема кадрового дефіциту є особливо актуальною, оскільки діяльність таких компаній потребує працівників із високим рівнем професійної підготовки, знанням сучасних цифрових технологій та здатністю працювати в міжнародному середовищі.

Крім матеріального стимулювання, сучасна кадрова політика міжнародних компаній дедалі більше орієнтується на формування комплексної системи мотивації, яка поєднує фінансові та нефінансові інструменти впливу. До таких інструментів належать програми професійного розвитку, корпоративне навчання, гнучкі формати роботи, підтримка добробуту працівників та розвиток корпоративної культури.

2.2. Аналіз системи управління персоналом та кадрової політики підприємства

У сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю системи управління персоналом, рівнем адаптивності кадрової політики та здатністю організації забезпечувати розвиток людського капіталу в умовах цифрової трансформації та високої конкуренції за кваліфіковані кадри. Для міжнародних компаній, які функціонують у сфері високотехнологічного виробництва та інженерних рішень, кадрова політика виступає не лише елементом операційного управління, а й одним із ключових факторів забезпечення стратегічної стійкості бізнесу.

Система управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» формується відповідно до глобальних корпоративних стандартів Siemens AG та інтегрована у міжнародну HR-систему компанії. Це передбачає використання сучасних підходів до підбору персоналу, професійного

розвитку працівників, цифровізації HR-процесів, оцінювання результативності діяльності персоналу та формування корпоративної культури. Водночас кадрова політика підприємства адаптується до специфіки функціонування українського ринку праці та умов діяльності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

У глобальній системі управління Siemens AG кадрова політика реалізується в межах стратегічної концепції DEGREE, яка охоплює напрями декарбонізації, етики, корпоративного управління, ресурсної ефективності, рівності та розвитку професійної адаптивності персоналу. Соціальний компонент цієї моделі ґрунтується насамперед на двох ключових напрямах — забезпеченні рівних можливостей та розвитку працевлаштовуваності працівників. Перший передбачає формування інклюзивного робочого середовища та створення умов для професійної реалізації персоналу незалежно від статі, віку чи інших характеристик, тоді як другий орієнтований на розвиток компетентностей працівників, підтримання їх професійної гнучкості та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим елементом кадрової політики Siemens AG є система безперервного навчання та професійного розвитку персоналу. Компанія приділяє значну увагу розвитку цифрових компетентностей, управлінських навичок та міждисциплінарної підготовки працівників. Основним цифровим інструментом навчання є платформа My Learning World, яка забезпечує доступ до значної кількості освітніх програм, курсів та індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

За даними Звіту зі сталого розвитку Siemens AG за 2025 фінансовий рік, середня кількість годин навчання на одного працівника становила 36,6 години, що свідчить про значну увагу компанії до розвитку людського капіталу та підтримання конкурентоспроможності персоналу в умовах швидких технологічних змін. Для більш наочного відображення

ефективності кадрової політики Siemens AG доцільно проаналізувати динаміку плинності кадрів упродовж 2022–2025 фінансових років (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники плинності кадрів Siemens AG

у 2022–2025 фінансових роках

Показник	2022	2023	2024	2025
Загальний рівень плинності кадрів, %	11,6	9,6	8,7	8,0
Кількість звільнених працівників, осіб	–	близько 30 400	близько 28 200	26 231
Рівень добровільної плинності, %	–	5,3	4,4	н/д
Рівень недобровільної плинності, %	–	4,3	4,3	н/д

Джерело: сформовано автором на основі Звітів зі сталого розвитку Siemens AG за відповідні роки [35].

Дані табл. 2.3 свідчать про поступове зниження рівня плинності кадрів у Siemens AG упродовж 2022–2025 фінансових років, що може бути результатом підвищення ефективності системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури та вдосконалення механізмів професійної підтримки працівників. Для більш наочного відображення відповідних тенденцій доцільно проаналізувати динаміку плинності кадрів Siemens AG (рис. 2.5).

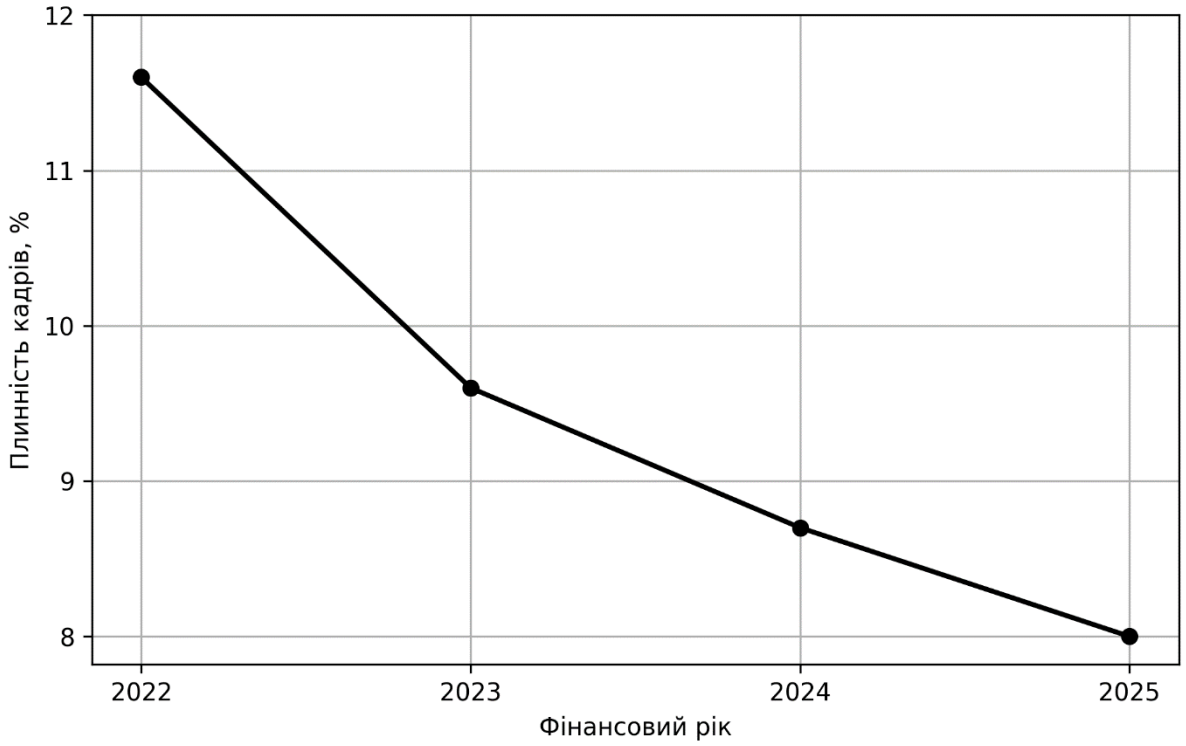


Рис. 2.5. Динаміка плинності кадрів Siemens AG у 2022–2025 фінансових роках

Джерело: сформовано автором на основі Звіту зі сталого розвитку Siemens AG за відповідні роки [35].

Аналіз динаміки плинності кадрів свідчить про поступове підвищення стабільності кадрового складу Siemens AG. Упродовж досліджуваного періоду рівень плинності персоналу знизився з 11,6 % у 2022 фінансовому році до 8,0 % у 2025 році. Така тенденція може свідчити про підвищення ефективності системи управління персоналом, удосконалення механізмів мотивації працівників та розвиток корпоративної культури компанії.

Важливим чинником зниження плинності кадрів є розвиток системи професійної підтримки працівників та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. У глобальній системі Siemens AG значна увага приділяється програмам підтримки добробуту персоналу,

розвитку гнучких форматів роботи та забезпеченню балансу між професійною діяльністю й особистим життям працівників.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики компанії є індекс добробуту працівників (Work Well-being Score, WWS), який у 2025 фінансовому році становив 84 пункти при цільовому значенні понад 80. Це свідчить про високий рівень задоволеності працівників умовами праці, корпоративним середовищем та можливостями професійної реалізації.

Важливим напрямом кадрової політики Siemens AG є також розвиток гнучких моделей організації праці. Компанія продовжує реалізацію концепції «New Normal», яка передбачає поєднання дистанційного та офісного форматів роботи. Стандартна модель організації праці орієнтована на використання 2–3 днів дистанційної роботи на тиждень, що сприяє підвищенню адаптивності персоналу та забезпеченню більш гнучких умов праці.

Поряд із цим значна увага приділяється розвитку корпоративної культури та формуванню єдиного цифрового середовища взаємодії працівників. Концепція ONE Tech Company орієнтована на посилення міжфункціональної співпраці, спрощення внутрішніх комунікацій та інтеграцію цифрових технологій у систему управління персоналом і бізнес-процеси компанії.

У глобальній системі управління персоналом Siemens AG використовується комплексний підхід до забезпечення добробуту працівників, який охоплює фізичне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя персоналу. Значна увага приділяється створенню безпечних умов праці, підтриманню психоемоційної стабільності працівників та розвитку корпоративної культури, орієнтованої на взаємну підтримку й професійний розвиток.

Поряд із глобальними корпоративними підходами Siemens AG важливе значення має адаптація кадрової політики до умов функціонування підприємства в Україні. У 2023–2024 роках система управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» формувалася з урахуванням викликів воєнного стану, необхідності підтримання безперервності діяльності підприємства та забезпечення кадрової стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із ключових пріоритетів кадрової політики підприємства стало збереження людського капіталу та підтримання стабільності кадрового складу. Попри складні умови функціонування, підприємству вдалося уникнути масового скорочення персоналу та зберегти основний кадровий потенціал. У 2024 році чисельність штатних працівників ТОВ «Сіменс Україна» зросла до 136 осіб порівняно зі 129 працівниками у 2023 році, що свідчить про поступове відновлення кадрового потенціалу підприємства.

Важливим елементом кадрової політики підприємства є забезпечення соціального захисту працівників в умовах воєнного стану. Компанія не застосовувала практику масових скорочень, не запроваджувала тривалих простоїв та зберігала робочі місця за працівниками, які були змушені виїхати за межі України. Крім того, для мобілізованих працівників передбачалося збереження робочих місць та надання додаткової матеріальної підтримки.

Оскільки ТОВ «Сіменс Україна» має статус критично важливого підприємства, компанія забезпечувала бронювання військовозобов’язаних працівників, що сприяло підтриманню стабільності функціонування підприємства та безперервності реалізації виробничих і сервісних процесів.

Значна увага приділялася також психологічній підтримці персоналу та формуванню безпечного соціально-психологічного середовища. Працівникам надавалися консультації з питань військового обліку, психологічна підтримка та можливість використання гнучких форматів

організації праці. Для забезпечення безпеки персоналу підприємство активно використовувало дистанційний формат роботи та створило необхідні умови для функціонування системи «home office».

Важливим напрямом кадрової політики підприємства залишався професійний розвиток персоналу. Значна частина програм навчання була переведена в дистанційний формат із використанням систем електронного навчання та самостійного опрацювання навчальних матеріалів. Підприємство також підтримувало розвиток мовних компетентностей працівників, професійну підготовку у сфері управління та проходження спеціалізованих програм навчання.

Для більш наочного відображення основних напрямів підтримки персоналу ТОВ «Сіменс Україна» в умовах воєнного стану доцільно розглянути відповідну систему кадрових заходів підприємства (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Основні напрями підтримки персоналу ТОВ «Сіменс Україна» в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі корпоративних матеріалів та Звіту зі сталого розвитку Siemens AG [35].

Для узагальнення основних інструментів мотивації та підтримки персоналу, що використовуються у глобальній HR-системі Siemens AG, доцільно сформувати відповідну аналітичну таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні інструменти кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» в умовах воєнного стану

Напрям кадрової політики	Характеристика	Практичне значення
Збереження персоналу	Відсутність масових скорочень та збереження робочих місць для працівників, які виїхали за кордон	Підтримання кадрової стабільності та збереження людського капіталу
Підтримка мобілізованих працівників	Збереження робочих місць та надання матеріальної допомоги	Зниження соціальної напруги та підтримання лояльності персоналу
Бронювання працівників	Забезпечення бронювання військовозобов'язаних працівників	Підтримання безперервності діяльності підприємства
Дистанційна робота	Організація роботи в режимі «home office»	Підвищення безпеки працівників та гнучкості організації праці
Психологічна підтримка	Консультації та психологічна допомога працівникам	Підтримання психоемоційної стабільності персоналу
Професійний розвиток	Онлайн-навчання, e-learning, мовні курси, професійні тренінги	Розвиток компетентностей та адаптація до цифрової трансформації
Медичне страхування	Добровільне медичне страхування працівників	Підвищення соціального захисту персоналу
Матеріальне стимулювання	Преміювання, допомога на оздоровлення, додаткові виплати	Підвищення мотивації та утримання кваліфікованих працівників

Джерело: сформовано автором на основі корпоративних матеріалів та Звіту зі сталого розвитку Siemens AG [35].

Аналіз даних табл. 2.4 свідчить про комплексний характер кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», яка поєднує інструменти матеріальної мотивації, професійного розвитку, соціального захисту та психологічної підтримки персоналу. В умовах воєнного стану підприємство орієнтується не лише на підтримання ефективності операційної діяльності, а й на забезпечення кадрової стійкості та збереження людського капіталу.

Особливістю кадрової політики підприємства є поєднання глобальних HR-підходів Siemens AG із адаптацією до специфічних умов функціонування українського ринку праці. Це дозволяє підприємству підтримувати стабільність кадрового складу, знижувати ризики втрати ключових працівників та забезпечувати безперервність реалізації проєктів у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас сучасні умови функціонування підприємства формують низку кадрових викликів і ризиків, пов’язаних із дефіцитом висококваліфікованих кадрів, посиленням конкуренції на ринку праці, необхідністю цифрової трансформації HR-процесів та впливом воєнного стану на соціально-психологічний стан персоналу. У зв’язку з цим доцільно провести SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» (табл. 2.5).

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» свідчить про наявність значного кадрового потенціалу підприємства та достатньо високого рівня адаптації системи управління персоналом до сучасних умов функціонування. Серед ключових сильних сторін підприємства доцільно виділити інтеграцію у глобальну систему управління Siemens AG, використання сучасних цифрових HR-технологій, розвинену систему професійного навчання та підтримання конкурентного рівня соціального забезпечення працівників.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Інтеграція у глобальну HR-систему Siemens AG	Висока залежність від зовнішнього ринку праці
Використання сучасних цифрових HR-технологій	Дефіцит висококваліфікованих технічних спеціалістів
Розвинена система професійного навчання персоналу	Значне навантаження на персонал в умовах воєнного стану
Конкурентний рівень оплати праці та соціального забезпечення	Висока вартість програм розвитку та утримання персоналу
Гнучкі формати організації праці	Залежність окремих HR-процесів від глобальних корпоративних рішень
Низький рівень плинності кадрів	Підвищені ризики професійного вигорання працівників
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Подальша цифровізація HR-процесів	Загострення дефіциту кадрів на ринку праці
Розширення програм дистанційного навчання	Посилення міграції кваліфікованих працівників
Розвиток міжнародних програм професійної підготовки	Воєнні ризики та нестабільність зовнішнього середовища
Використання штучного інтелекту в HR-менеджменті	Погіршення психоемоційного стану працівників
Розвиток програм кадрового резерву	Зростання конкуренції за фахівців у сфері цифрових технологій
Посилення HR-аналітики та автоматизації управління персоналом	Кіберризики та загрози інформаційній безпеці

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Водночас функціонування підприємства в умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища формує низку кадрових ризиків і обмежень. Особливо актуальними залишаються проблеми дефіциту висококваліфікованих кадрів, професійного вигорання

працівників та посилення конкуренції за спеціалістів у сфері цифрових технологій і автоматизації.

Значний потенціал для подальшого розвитку кадрової політики підприємства пов’язаний із цифровізацією HR-процесів, розвитком дистанційного навчання, використанням інструментів HR-аналітики та впровадженням елементів штучного інтелекту в систему управління персоналом. Водночас реалізація відповідних напрямів потребує забезпечення належного рівня інформаційної безпеки, захисту персональних даних та підтримання балансу між автоматизацією HR-процесів і збереженням соціально-психологічних аспектів управління персоналом.

Проведений аналіз системи управління персоналом та кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» свідчить про те, що підприємство використовує комплексний підхід до управління людськими ресурсами, поєднуючи глобальні корпоративні стандарти Siemens AG із адаптацією кадрової політики до специфічних умов функціонування українського ринку праці та викликів воєнного стану.

Важливою особливістю кадрової політики підприємства є високий рівень інтеграції цифрових технологій у HR-процеси, використання сучасних інструментів професійного розвитку персоналу, підтримання гнучких форматів організації праці та орієнтація на довгострокове утримання людського капіталу. Підприємство приділяє значну увагу розвитку цифрових компетентностей працівників, формуванню інклюзивного корпоративного середовища та підтриманню психоемоційної стабільності персоналу.

Аналіз кадрових показників дозволив встановити, що навіть в умовах воєнного стану підприємству вдалося забезпечити відносну стабільність кадрового складу, уникнути критичного скорочення персоналу та підтримати позитивну динаміку розвитку системи мотивації працівників.

Важливу роль у цьому відіграли програми соціального захисту, підтримка мобілізованих працівників, використання дистанційних форматів роботи та розвиток системи професійного навчання персоналу.

Водночас результати проведеного SWOT-аналізу свідчать про наявність низки кадрових ризиків, які можуть негативно впливати на ефективність функціонування підприємства в перспективі. Серед основних викликів доцільно виділити дефіцит висококваліфікованих кадрів, посилення конкуренції за спеціалістів у сфері цифрових технологій, ризики професійного вигорання працівників та необхідність подальшої адаптації HR-процесів до умов цифрової трансформації бізнесу.

У сучасних умовах забезпечення кадрової стійкості підприємства значною мірою залежить від здатності системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати високий рівень мотивації працівників та створювати умови для професійного розвитку персоналу. У зв’язку з цим актуалізується потреба у подальшому вдосконаленні кадрової політики підприємства, розвитку цифрових HR-технологій та впровадженні сучасних підходів до управління людським капіталом.

Таким чином, результати проведеного аналізу створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» та підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства

Ефективність кадрової політики підприємства є одним із ключових чинників забезпечення стабільності функціонування організації, підтримання конкурентоспроможності та формування кадрового потенціалу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Для

підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності значення ефективної системи управління персоналом суттєво зростає, оскільки діяльність таких компаній потребує високого рівня професійної підготовки працівників, здатності до швидкої адаптації та використання сучасних цифрових технологій.

Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» дає змогу визначити рівень результативності системи управління персоналом, проаналізувати ефективність механізмів мотивації та професійного розвитку працівників, а також оцінити здатність підприємства забезпечувати кадрову стійкість в умовах воєнного стану та цифрової трансформації бізнесу.

Одним із ключових показників ефективності кадрової політики є рівень кадрової стабільності підприємства. Проведений аналіз свідчить про те, що ТОВ «Сіменс Україна» вдалося забезпечити відносно стабільний кадровий склад навіть в умовах воєнного стану та високої нестабільності зовнішнього середовища. Попри окреме скорочення чисельності працівників у 2022–2023 рр., підприємство зберегло основний кадровий потенціал та поступово відновлює чисельність персоналу.

Важливим індикатором ефективності кадрової політики є рівень плинності кадрів. За наявними даними, рівень плинності персоналу ТОВ «Сіменс Україна» у 2023–2024 роках становив близько 5 %, що є нижчим за середній глобальний показник Siemens AG. Це може свідчити про достатньо високий рівень лояльності працівників, ефективність системи мотивації та результативність програм підтримки персоналу.

Для більш комплексної оцінки результативності кадрової політики підприємства доцільно узагальнити основні показники ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»

Критерій оцінки	**Характеристика показника**	**Стан реалізації**
Кадрова стабільність	Низький рівень плинності кадрів (близько 5 %)	Високий рівень
Рівень оплати праці	Стійка тенденція до зростання середньої заробітної плати	Високий рівень
Професійний розвиток персоналу	Використання систем e-learning, професійного навчання та мовної підготовки	Високий рівень
Соціальний захист працівників	Медичне страхування, підтримка мобілізованих працівників, психологічна допомога	Високий рівень
Гнучкість організації праці	Використання дистанційних форматів роботи та гнучких моделей зайнятості	Високий рівень
Цифровізація HR-процесів	Використання цифрових HR-інструментів та корпоративних платформ	Достатній рівень
Адаптація до умов воєнного стану	Збереження кадрового потенціалу та безперервності діяльності	Високий рівень
Ризик професійного вигорання	Підвищене психоемоційне навантаження на персонал	Потребує вдосконалення
Забезпеченість кадрами	Наявність дефіциту висококваліфікованих спеціалістів	Потребує вдосконалення
Конкурентоспроможність кадрової політики	Високий рівень соціальних гарантій та професійного розвитку	Високий рівень

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Дані табл. 2.6 свідчать про достатньо високий рівень ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна». Найбільш результативними напрямами системи управління персоналом є підтримання кадрової

стабільності, розвиток професійних компетентностей працівників, забезпечення соціального захисту персоналу та використання гнучких моделей організації праці.

Важливим результатом реалізації кадрової політики підприємства є збереження кадрового потенціалу в умовах воєнного стану. Підприємству вдалося забезпечити стабільність функціонування системи управління персоналом, підтримати безперервність реалізації бізнес-процесів та уникнути критичного скорочення чисельності працівників.

Позитивний вплив на ефективність кадрової політики має використання сучасних цифрових HR-технологій, дистанційних форматів навчання та розвитку корпоративних платформ взаємодії працівників. Це сприяє підвищенню адаптивності персоналу, розвитку цифрових компетентностей та покращенню внутрішніх комунікацій у межах підприємства.

Водночас результати проведеного аналізу свідчать про наявність окремих проблем та обмежень, які можуть негативно впливати на ефективність кадрової політики підприємства у перспективі. Серед основних проблем доцільно виділити дефіцит висококваліфікованих технічних спеціалістів, високий рівень психоемоційного навантаження на працівників та необхідність подальшої цифровізації HR-процесів.

Крім того, сучасні умови функціонування підприємства вимагають постійного вдосконалення механізмів професійної адаптації персоналу, розвитку системи мотивації працівників та впровадження сучасних інструментів HR-аналітики. У зв’язку з цим важливого значення набуває розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової політики підприємства та розвитку кадрової стійкості ТОВ «Сіменс Україна».

Для більш наочного відображення результатів реалізації кадрової політики підприємства доцільно узагальнити основні напрями її впливу на діяльність ТОВ «Сіменс Україна» (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні результати реалізації кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Результати, наведені на рис. 2.7, свідчать про те, що кадрова політика ТОВ «Сіменс Україна» має комплексний характер та охоплює ключові напрями забезпечення кадрової стійкості підприємства. Реалізація сучасних HR-підходів сприяє не лише підтриманню стабільності кадрового складу, а й підвищенню рівня адаптивності персоналу до умов цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища.

Одним із найбільш важливих результатів реалізації кадрової політики підприємства є забезпечення відносно низького рівня плинності кадрів та

збереження ключових працівників навіть в умовах воєнного стану. Це свідчить про достатньо високий рівень лояльності персоналу, ефективність механізмів мотивації та результативність програм соціальної підтримки працівників.

Важливий вплив на ефективність діяльності підприємства має також розвиток системи професійного навчання та цифрових компетентностей персоналу. Використання дистанційних форматів навчання, електронних платформ професійного розвитку та сучасних HR-технологій сприяє підвищенню продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та адаптації працівників до нових технологічних вимог.

Позитивним результатом кадрової політики підприємства є також розвиток гнучких моделей організації праці. Використання дистанційних форматів роботи, цифрових засобів комунікації та елементів автоматизації HR-процесів дозволяє підтримувати безперервність діяльності підприємства та забезпечувати більш високий рівень організаційної адаптивності.

Разом із тим результати проведеного дослідження свідчать про наявність окремих проблем та ризиків, які можуть обмежувати ефективність кадрової політики підприємства у перспективі. Найбільш суттєвими викликами залишаються дефіцит висококваліфікованих технічних спеціалістів, посилення конкуренції на ринку праці, підвищене психоемоційне навантаження на працівників та необхідність подальшої цифровізації системи управління персоналом.

В умовах цифрової трансформації економіки та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває розвиток стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, орієнтованого на довгострокове утримання персоналу, розвиток кадрового резерву, підтримання професійної адаптивності працівників та впровадження сучасних цифрових HR-рішень.

Таким чином, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кадрова політика ТОВ «Сіменс Україна» загалом є достатньо ефективною та забезпечує підтримання кадрової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. Водночас подальше підвищення ефективності системи управління персоналом потребує вдосконалення механізмів мотивації працівників, розвитку цифрових HR-технологій, посилення програм професійного розвитку персоналу та впровадження сучасних інструментів HR-аналітики.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексний аналіз кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», досліджено особливості функціонування системи управління персоналом підприємства та здійснено оцінку ефективності кадрової політики в сучасних умовах функціонування бізнесу.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ТОВ «Сіменс Україна» є підприємством — суб’єктом зовнішньоекономічної діяльності, інтегрованим у глобальну систему управління Siemens AG. Діяльність підприємства охоплює сфери автоматизації, цифрових технологій, енергетичних рішень та інженерного консалтингу, що формує підвищені вимоги до професійного рівня персоналу, розвитку цифрових компетентностей та ефективності системи управління людськими ресурсами.

Проведений аналіз організаційно-економічних показників діяльності підприємства засвідчив, що, попри негативний вплив воєнного стану та нестабільність зовнішнього середовища, підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал, підтримати стабільність функціонування та забезпечити поступове відновлення фінансових результатів діяльності. Позитивна динаміка доходу, відновлення прибутковості та зростання рівня

оплати праці свідчать про поступову адаптацію підприємства до сучасних умов функціонування.

У процесі аналізу системи управління персоналом встановлено, що кадрова політика ТОВ «Сіменс Україна» базується на використанні сучасних HR-підходів, інтеграції цифрових технологій у кадрові процеси, розвитку професійного навчання персоналу та підтриманні гнучких моделей організації праці. Значна увага приділяється питанням професійного розвитку працівників, соціального захисту персоналу, підтримання психоемоційного добробуту та розвитку корпоративної культури.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства дозволила встановити, що найбільш результативними напрямами системи управління персоналом є забезпечення кадрової стабільності, розвиток системи професійного навчання, підтримання конкурентного рівня оплати праці та використання сучасних цифрових HR-технологій. Водночас результати дослідження засвідчили наявність низки проблем і ризиків, серед яких особливо актуальними є дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, ризики професійного вигорання персоналу, посилення конкуренції на ринку праці та необхідність подальшої цифровізації HR-процесів.

Проведений SWOT-аналіз кадрової політики підприємства підтвердив необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, розвитку кадрової стійкості та впровадження сучасних інструментів HR-аналітики, цифрового управління персоналом і професійного розвитку працівників.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про достатньо високий рівень ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», однак сучасні умови функціонування підприємства потребують подальшого вдосконалення механізмів мотивації персоналу, розвитку цифрових HR-технологій та підвищення адаптивності системи управління

персоналом до умов нестабільного зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики підприємства, що буде предметом дослідження у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «СІМЕНС УКРАЇНА»

3.1. Напрями підвищення ефективності кадрової політики підприємства

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки, нестабільності зовнішнього середовища та посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри ефективність кадрової політики стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для міжнародних компаній, діяльність яких пов’язана із використанням високотехнологічних рішень, управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення та потребує постійного вдосконалення відповідно до сучасних викликів і тенденцій розвитку ринку праці.

Результати проведеного у другому розділі дослідження свідчать про те, що ТОВ «Сіменс Україна» загалом забезпечує достатньо високий рівень ефективності кадрової політики, підтримує кадрову стабільність та використовує сучасні HR-підходи у системі управління персоналом. Водночас вплив воєнного стану, дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, посилення цифровізації бізнес-процесів та підвищене психоемоційне навантаження на працівників формують необхідність подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства.

Особливого значення набувають питання розвитку кадрової стійкості, цифровізації HR-процесів, удосконалення системи професійного розвитку працівників, впровадження сучасних інструментів мотивації персоналу та використання цифрових технологій у системі управління людськими ресурсами. У зв’язку з цим виникає потреба у формуванні комплексного підходу до вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», орієнтованого на забезпечення довгострокової ефективності діяльності

підприємства та підвищення адаптивності системи управління персоналом до сучасних умов функціонування.

Підвищення ефективності кадрової політики підприємства в сучасних умовах потребує комплексного підходу до управління людськими ресурсами, який поєднує економічні, організаційні, соціально-психологічні та цифрові інструменти впливу. Для підприємств — суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності особливого значення набуває забезпечення кадрової стійкості, підтримання високого рівня професійної підготовки працівників та формування адаптивної системи управління персоналом.

Проведений аналіз кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» дозволив встановити, що підприємство вже використовує значну кількість сучасних HR-практик, однак сучасні умови функціонування формують потребу у подальшому вдосконаленні системи мотивації працівників, розвитку професійного навчання, підтриманні психоемоційного добробуту персоналу та посиленні кадрової стійкості підприємства.

Одним із пріоритетних напрямів підвищення ефективності кадрової політики підприємства є вдосконалення системи мотивації персоналу. У сучасних умовах традиційні механізми матеріального стимулювання вже не забезпечують достатнього рівня утримання працівників, особливо у високотехнологічних сферах діяльності. У зв'язку з цим важливого значення набуває формування комплексної системи мотивації, яка поєднує матеріальні та нематеріальні стимули.

Для ТОВ «Сіменс Україна» доцільним є подальший розвиток програм професійного розвитку працівників, індивідуальних траєкторій кар'єрного зростання, системи внутрішнього навчання та програм кадрового резерву. Значний потенціал має також розвиток програм наставництва, які сприяють передачі професійного досвіду, адаптації нових працівників та формуванню корпоративної культури підприємства.

Важливим напрямом удосконалення кадрової політики підприємства є підтримання психоемоційного добробуту персоналу та профілактика професійного вигорання працівників. В умовах воєнного стану, високого рівня стресу та нестабільності зовнішнього середовища підприємствам необхідно приділяти значну увагу психологічній підтримці персоналу, розвитку програм емоційної стійкості та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для узагальнення основних напрямів підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» доцільно розглянути ключові напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства (рис. 3.1).

Результати, наведені на рис. 3.1, свідчать про необхідність комплексного підходу до вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», який поєднує розвиток системи мотивації персоналу, професійного навчання, цифровізації HR-процесів та підтримання кадрової стійкості підприємства.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності кадрової політики є вдосконалення системи мотивації працівників. У сучасних умовах міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на використання комплексних мотиваційних механізмів, які поєднують матеріальні стимули, професійний розвиток, гнучкі умови праці та підтримання добробуту персоналу. Для ТОВ «Сіменс Україна» важливого значення набуває розвиток програм нематеріальної мотивації, спрямованих на підвищення рівня залученості працівників, підтримання лояльності персоналу та зниження ризику професійного вигорання.



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Перспективним напрямом удосконалення кадрової політики підприємства є також розвиток системи професійного навчання та формування кадрового резерву. В умовах швидкої цифрової трансформації бізнесу підприємству необхідно забезпечувати постійне оновлення професійних компетентностей працівників, розвиток цифрових навичок та підготовку персоналу до використання сучасних технологічних рішень. Особливого значення набуває впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку, програм наставництва та внутрішнього обміну знаннями.

Важливим напрямом підвищення ефективності кадрової політики є розвиток системи підтримки психоемоційного добробуту працівників. В

умовах воєнного стану та високого рівня стресового навантаження підприємствам необхідно приділяти значну увагу профілактиці професійного вигорання, підтриманню психологічної стійкості персоналу та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для ТОВ «Сіменс Україна» доцільним є подальше вдосконалення програм психологічної підтримки працівників, розвитку корпоративних програм добробуту персоналу та створення умов для підтримання балансу між професійною діяльністю та особистим життям працівників. Це сприятиме підвищенню рівня задоволеності персоналу, зниженню ризиків плинності кадрів та підтриманню кадрової стабільності підприємства.

Водночас сучасні умови функціонування міжнародних компаній потребують розвитку гнучких моделей організації праці та підвищення адаптивності системи управління персоналом. У зв’язку з цим важливого значення набуває використання дистанційних форматів роботи, цифрових засобів комунікації та сучасних HR-платформ, які забезпечують підтримання ефективної взаємодії між працівниками та підвищують оперативність управлінських процесів.

Окремим напрямом підвищення ефективності кадрової політики підприємства є розвиток HR-аналітики та використання даних у процесі управління персоналом. Використання сучасних інструментів HR-аналітики дозволяє оцінювати ефективність кадрових процесів, прогнозувати потребу у персоналі, аналізувати рівень залученості працівників та своєчасно виявляти кадрові ризики.

Для більш системного узагальнення запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства доцільно сформувати відповідну аналітичну таблицю (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна»

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Удосконалення системи мотивації персоналу	Розвиток нематеріальної мотивації, програм визнання та гнучких бонусних систем	Підвищення рівня залученості та лояльності працівників
Розвиток професійного навчання	Розширення e-learning, індивідуальні програми розвитку, мовна підготовка	Підвищення рівня професійних і цифрових компетентностей
Формування кадрового резерву	Програми наставництва, розвиток внутрішніх лідерів, планування наступності	Забезпечення кадрової стійкості підприємства
Підтримка психоемоційного добробуту	Програми психологічної підтримки, профілактика професійного вигорання	Зниження рівня стресу та плинності кадрів
Розвиток гнучких форматів роботи	Використання дистанційної роботи та цифрових комунікацій	Підвищення адаптивності персоналу
Використання HR-аналітики	Моніторинг кадрових показників, прогнозування кадрових потреб	Підвищення ефективності HR-рішень
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HR-платформ та автоматизація кадрових процедур	Оптимізація системи управління персоналом
Розвиток корпоративної культури	Внутрішні комунікації, підтримка корпоративних цінностей	Посилення командної взаємодії та залученості персоналу

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Дані табл. 3.1 свідчать про те, що підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» потребує реалізації взаємопов’язаних

організаційних, мотиваційних та цифрових заходів, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення кадрової стійкості підприємства.

Особливого значення в сучасних умовах набуває поєднання професійного розвитку працівників із підтриманням їх психоемоційного добробуту та розвитком гнучких моделей організації праці. Для міжнародних компаній, які функціонують у сфері високотехнологічних рішень, кадровий потенціал є одним із ключових стратегічних ресурсів, тому ефективність системи управління персоналом значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства.

Водночас подальше підвищення ефективності кадрової політики підприємства неможливе без активного впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління персоналом. У зв'язку з цим важливого значення набуває цифровізація HR-процесів, використання HR-аналітики та автоматизація кадрових процедур, що потребує більш детального дослідження.

3.2. Цифровізація системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна»

Однією з ключових тенденцій розвитку сучасних систем управління персоналом є активна цифровізація HR-процесів та інтеграція цифрових технологій у систему управління людськими ресурсами. Для міжнародних компаній, діяльність яких пов'язана із використанням високотехнологічних рішень, цифровізація HR-системи стає важливим чинником підвищення ефективності управління персоналом, забезпечення кадрової стійкості та підтримання конкурентоспроможності підприємства.

Для ТОВ «Сіменс Україна» розвиток цифрових HR-технологій має особливе значення, оскільки підприємство функціонує у сфері цифрових та інженерних рішень, а значна частина бізнес-процесів пов'язана із

використанням сучасних інформаційних технологій, автоматизації та цифрових платформ. У таких умовах ефективність системи управління персоналом значною мірою залежить від рівня цифровізації кадрових процесів та здатності підприємства використовувати сучасні HR-інструменти.

Одним із ключових напрямів цифровізації системи управління персоналом є автоматизація кадрових процедур. Використання цифрових HR-платформ дозволяє оптимізувати процеси кадрового документообігу, автоматизувати облік персоналу, спростити процедури оцінювання працівників та підвищити оперативність управлінських рішень.

Важливе значення має також використання цифрових технологій у системі професійного навчання персоналу. Розвиток платформ електронного навчання, дистанційних курсів та цифрових освітніх середовищ забезпечує можливість безперервного професійного розвитку працівників та сприяє швидшій адаптації персоналу до змін технологічного середовища.

Суттєвий потенціал для вдосконалення системи управління персоналом має використання HR-аналітики. Сучасні інструменти аналізу даних дозволяють оцінювати ефективність кадрових процесів, аналізувати рівень залученості працівників, прогнозувати потребу у персоналі та своєчасно виявляти кадрові ризики. Використання HR-аналітики сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та покращенню ефективності кадрової політики підприємства.

Перспективним напрямом розвитку цифрової системи управління персоналом є також використання технологій штучного інтелекту в HR-менеджменті. Сучасні AI-рішення можуть застосовуватися для автоматизації рекрутингу, аналізу резюме кандидатів, оцінювання компетентностей працівників, формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку та прогнозування ризиків плинності кадрів.

Водночас цифровізація HR-процесів супроводжується і певними ризиками, серед яких особливо актуальними є питання захисту персональних даних працівників, кібербезпеки, ризики надмірної автоматизації кадрових процедур та зниження рівня міжособистісної комунікації в колективі.

Для узагальнення основних напрямів цифровізації системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» доцільно розглянути ключові цифрові HR-рішення, які можуть бути використані для підвищення ефективності кадрових процесів підприємства (рис. 3.2).

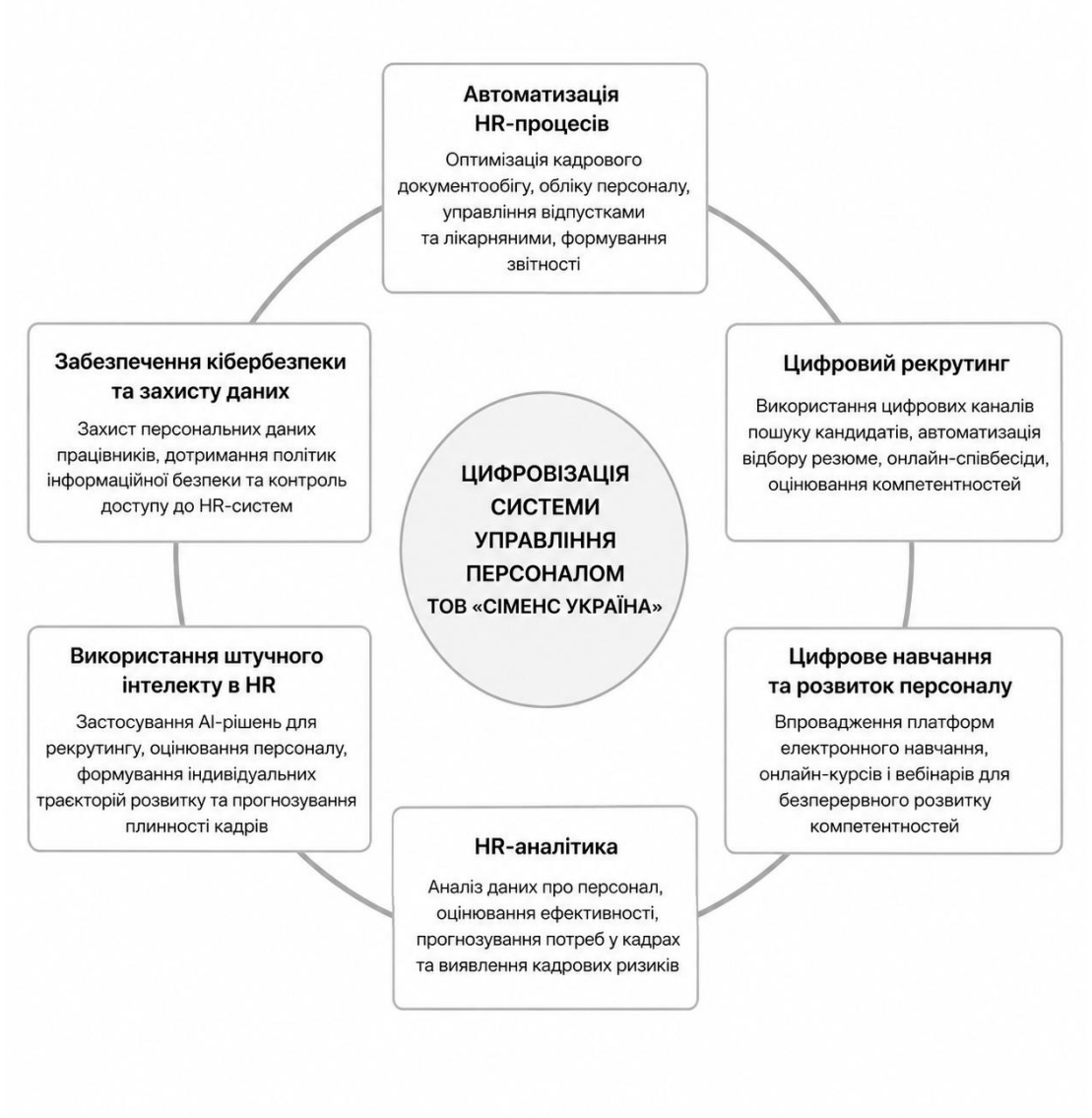


Рис. 3.2. Основні напрями цифровізації системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна»

Результати, наведені на рис. 3.2, свідчать про те, що цифровізація системи управління персоналом є одним із ключових напрямів підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна». Використання сучасних цифрових HR-технологій сприяє оптимізації кадрових процесів, підвищенню оперативності управлінських рішень та розвитку кадрової стійкості підприємства.

Одним із найбільш важливих напрямів цифровізації HR-системи є автоматизація кадрових процесів. Використання цифрових платформ дозволяє спростити процедури кадрового документообігу, оптимізувати процеси обліку персоналу, управління відпустками, оцінювання працівників та формування кадрової звітності. Це сприяє зниженню адміністративного навантаження на HR-підрозділи та підвищенню ефективності системи управління персоналом.

Важливе значення має також розвиток цифрового рекрутингу. Використання цифрових каналів пошуку кандидатів, онлайн-співбесід, автоматизованого аналізу резюме та цифрових інструментів оцінювання компетентностей дозволяє підприємству прискорити процес добору персоналу та підвищити якість кадрових рішень.

Суттєвий потенціал для розвитку кадрової політики підприємства має цифрове навчання персоналу. Використання платформ електронного навчання, онлайн-курсів, вебінарів та цифрових освітніх ресурсів забезпечує можливість безперервного професійного розвитку працівників та сприяє швидшій адаптації персоналу до нових технологічних вимог.

Перспективним напрямом розвитку HR-системи є використання HR-аналітики та технологій штучного інтелекту. Використання аналітичних інструментів дозволяє оцінювати рівень залученості працівників, прогнозувати кадрові потреби, виявляти ризики плинності кадрів та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Водночас AI-рішення можуть використовуватися для автоматизації окремих HR-процесів,

формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників та оптимізації рекрутингових процедур.

Окремої уваги потребують питання забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних працівників. У процесі цифровізації HR-системи підприємству необхідно забезпечити надійний захист кадрової інформації, дотримання вимог інформаційної безпеки та контроль доступу до цифрових HR-платформ.

Водночас цифровізація системи управління персоналом потребує не лише впровадження сучасних технологічних рішень, а й формування відповідного рівня цифрової культури працівників, розвитку цифрових компетентностей персоналу та адаптації організаційної культури підприємства до нових умов функціонування.

Для більш системного аналізу переваг та можливих ризиків цифровізації HR-процесів доцільно узагальнити основні позитивні ефекти та потенційні обмеження впровадження цифрових HR-технологій у діяльність ТОВ «Сіменс Україна» (табл. 3.2).

Дані табл. 3.2 свідчать про те, що цифровізація системи управління персоналом створює значні можливості для підвищення ефективності кадрової політики підприємства, однак одночасно супроводжується низкою ризиків та організаційних обмежень, які необхідно враховувати у процесі впровадження цифрових HR-технологій.

Однією з головних переваг цифровізації HR-процесів є підвищення оперативності кадрового управління та автоматизація значної частини адміністративних процедур. Це дозволяє HR-підрозділам зосередитися на стратегічних напрямах управління персоналом, професійному розвитку працівників та формуванні кадрової стійкості підприємства.

Таблиця 3.2

Переваги та ризики цифровізації системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна»

Переваги цифровізації HR-процесів	Потенційні ризики та обмеження
Підвищення оперативності кадрових процесів	Ризики витоку персональних даних
Автоматизація кадрового документообігу	Загрози кібербезпеці
Зниження адміністративного навантаження на HR-підрозділ	Висока вартість впровадження окремих цифрових рішень
Підвищення якості HR-аналітики	Необхідність постійного оновлення цифрових систем
Спрощення процесів рекрутингу та адаптації персоналу	Опір персоналу організаційним змінам
Розширення можливостей дистанційного навчання	Недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників
Підвищення гнучкості організації праці	Ризик зниження рівня міжособистісної комунікації
Можливість прогнозування кадрових ризиків	Надмірна залежність від цифрових технологій
Покращення внутрішніх комунікацій	Потреба у додаткових витратах на підтримку IT-інфраструктури
Підвищення ефективності управлінських рішень	Ризики технічних збоїв цифрових платформ

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Дані табл. 3.2 свідчать про те, що цифровізація системи управління персоналом створює значні можливості для підвищення ефективності кадрової політики підприємства, однак одночасно супроводжується низкою ризиків та організаційних обмежень, які необхідно враховувати у процесі впровадження цифрових HR-технологій.

Однією з головних переваг цифровізації HR-процесів є підвищення оперативності кадрового управління та автоматизація значної частини адміністративних процедур. Це дозволяє HR-підрозділам зосередитися на стратегічних напрямах управління персоналом, професійному розвитку працівників та формуванні кадрової стійкості підприємства.

Водночас використання цифрових технологій у системі управління персоналом підвищує вимоги до забезпечення інформаційної безпеки та захисту персональних даних працівників. У сучасних умовах міжнародні компанії дедалі частіше стикаються із ризиками кіберзагроз, несанкціонованого доступу до кадрової інформації та технічних збоїв цифрових платформ.

Для ТОВ «Сіменс Україна» важливого значення набуває забезпечення збалансованого підходу до цифровізації HR-процесів, який передбачає поєднання сучасних цифрових рішень із розвитком цифрових компетентностей персоналу, підтриманням ефективної внутрішньої комунікації та формуванням цифрової культури підприємства.

Крім того, цифровізація системи управління персоналом потребує поступової адаптації працівників до нових форматів організації праці та розвитку навичок використання сучасних цифрових HR-інструментів. У зв’язку з цим важливого значення набуває реалізація програм цифрового навчання персоналу, підвищення рівня цифрової грамотності працівників та формування готовності персоналу до організаційних змін.

Таким чином, цифровізація системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» має розглядатися як один із ключових стратегічних напрямів розвитку кадрової політики підприємства, який забезпечує підвищення ефективності HR-процесів, розвиток кадрової стійкості та адаптацію системи управління персоналом до сучасних умов функціонування бізнесу.

Для практичної реалізації запропонованих напрямів удосконалення кадрової політики підприємства доцільно розробити комплекс рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна».

3.3. Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна»

Результати проведеного дослідження свідчать про те, що кадрова політика ТОВ «Сіменс Україна» загалом характеризується достатньо високим рівнем ефективності та відповідає сучасним тенденціям розвитку систем управління персоналом міжнародних компаній. Водночас сучасні умови функціонування підприємства, пов’язані із цифровою трансформацією бізнесу, нестабільністю зовнішнього середовища та дефіцитом висококваліфікованих кадрів, потребують подальшого вдосконалення системи управління персоналом.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства є розвиток стратегічного підходу до кадрового планування. Для ТОВ «Сіменс Україна» доцільним є посилення використання HR-аналітики для прогнозування кадрових потреб, оцінювання кадрових ризиків та формування довгострокової кадрової стратегії підприємства.

Важливого значення набуває також розвиток системи професійного навчання персоналу та формування кадрового резерву. У сучасних умовах підприємству необхідно забезпечувати постійне оновлення професійних і цифрових компетентностей працівників, розвиток програм внутрішнього навчання та створення умов для професійного і кар’єрного зростання персоналу.

Для підвищення рівня кадрової стійкості підприємства доцільним є подальше вдосконалення системи мотивації працівників. Зокрема,

рекомендується посилити використання нематеріальних інструментів мотивації, розширити програми професійного розвитку, підтримки добробуту персоналу та розвитку корпоративної культури.

Особливу увагу доцільно приділити питанням профілактики професійного вигорання працівників та підтримання психоемоційного добробуту персоналу. В умовах підвищеного стресового навантаження важливого значення набуває розвиток програм психологічної підтримки працівників, гнучких форматів організації праці та механізмів підтримання балансу між професійним і особистим життям.

Перспективним напрямом удосконалення системи управління персоналом підприємства є також подальша цифровізація HR-процесів. Для ТОВ «Сіменс Україна» доцільним є розширення використання цифрових HR-платформ, автоматизація кадрових процедур, розвиток систем електронного навчання та використання інструментів HR-аналітики для підвищення ефективності кадрових рішень.

Для узагальнення основних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» доцільно сформувати відповідну аналітичну таблицю (табл. 3.3).

Дані табл. 3.3 свідчать про те, що підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» потребує комплексного поєднання організаційних, мотиваційних та цифрових заходів, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу підприємства та забезпечення його кадрової стійкості.

Особливого значення набуває розвиток системи професійного навчання персоналу, підтримання психоемоційного добробуту працівників та впровадження сучасних цифрових HR-рішень. У сучасних умовах міжнародні компанії дедалі більше орієнтуються на формування людиноцентричної моделі управління персоналом, у межах якої працівник розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна»

Проблема	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат
Дефіцит висококваліфікованих кадрів	Розвиток кадрового резерву, партнерство із закладами освіти, програми стажування	Підвищення забезпеченості підприємства кваліфікованими працівниками
Ризик професійного вигорання персоналу	Програми психологічної підтримки, wellbeing-програми, гнучкі формати роботи	Зниження психоемоційного навантаження та підвищення задоволеності працівників
Недостатній рівень цифрових компетентностей окремих працівників	Розвиток цифрового навчання, e-learning, програми цифрової адаптації	Підвищення рівня цифрової грамотності персоналу
Потреба у підвищенні ефективності кадрових рішень	Використання HR-аналітики та цифрових HR-платформ	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Ризики плинності кадрів	Удосконалення системи мотивації та професійного розвитку	Підвищення рівня лояльності та утримання персоналу
Високе адміністративне навантаження на HR-підрозділ	Автоматизація кадрових процедур та документообігу	Оптимізація HR-процесів
Потреба у підвищенні адаптивності персоналу	Розвиток гнучких моделей організації праці	Підвищення кадрової стійкості підприємства
Недостатній рівень внутрішніх комунікацій	Розвиток корпоративних цифрових платформ взаємодії	Покращення командної взаємодії та корпоративної культури

Джерело: сформовано автором на основі результатів проведеного дослідження.

Для ТОВ «Сіменс Україна» важливим напрямом розвитку системи управління персоналом має стати подальше впровадження HR-аналітики та цифрових платформ управління персоналом. Це дозволить підвищити ефективність кадрових рішень, оптимізувати кадрові процеси та забезпечити більш високий рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас ефективність кадрової політики підприємства значною мірою залежить від здатності забезпечувати баланс між цифровізацією HR-процесів та підтриманням сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі. У зв'язку з цим важливого значення набуває розвиток корпоративної культури, підтримання ефективної внутрішньої комунікації та формування сприятливих умов професійної реалізації працівників.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», розвитку кадрової стійкості підприємства, покращенню якості управління персоналом та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено напрями вдосконалення кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», визначено перспективи підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства та сформовано практичні рекомендації щодо розвитку кадрової стійкості в умовах цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування міжнародних компаній потребують переходу до стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами, який поєднує розвиток професійних компетентностей персоналу, підтримання психоемоційного добробуту працівників, використання цифрових HR-технологій та формування адаптивної системи управління персоналом.

Обґрунтовано, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» є вдосконалення системи мотивації персоналу та розвиток програм професійного навчання

працівників. Встановлено, що поєднання матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації, розвиток кадрового резерву, використання програм наставництва та підтримання гнучких форматів організації праці сприятимуть підвищенню рівня залученості персоналу, зниженню ризику плинності кадрів та забезпеченню кадрової стійкості підприємства.

У процесі дослідження визначено, що важливим напрямом розвитку системи управління персоналом підприємства є цифровізація HR-процесів. Використання цифрових HR-платформ, HR-аналітики, систем електронного навчання та інструментів автоматизації кадрових процедур забезпечує підвищення ефективності кадрових рішень, оптимізацію HR-процесів та розвиток цифрових компетентностей працівників.

Водночас встановлено, що цифровізація системи управління персоналом супроводжується низкою ризиків, пов’язаних із необхідністю забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних працівників, адаптації персоналу до цифрових змін та підтримання ефективної внутрішньої комунікації в умовах використання дистанційних форматів роботи.

У результаті проведеного дослідження розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна», які передбачають розвиток HR-аналітики, автоматизацію кадрових процесів, удосконалення системи мотивації персоналу, підтримання психоемоційного добробуту працівників та розвиток цифрових компетентностей персоналу.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна», забезпеченню кадрової стійкості підприємства, розвитку адаптивної системи управління персоналом та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасних викликів і цифрової трансформації бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування кадрової політики підприємства, проаналізовано систему управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» та визначено напрями її подальшого вдосконалення в умовах цифрової трансформації та нестабільного зовнішнього середовища.

У ході дослідження встановлено, що кадрова політика сьогодні є не лише складовою системи управління підприємством, а одним із ключових факторів забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності. Для міжнародних компаній, діяльність яких пов’язана із використанням високотехнологічних рішень, особливого значення набувають питання розвитку людського капіталу, підтримання кадрової стійкості, професійного розвитку працівників та адаптації персоналу до швидких технологічних змін.

Проведене теоретичне дослідження дозволило визначити, що сучасні підходи до управління персоналом поступово зміщують акцент від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Важливого значення набувають системи мотивації персоналу, розвиток професійних і цифрових компетентностей працівників, підтримання психоемоційного добробуту персоналу, а також використання цифрових технологій у HR-процесах.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Сіменс Україна» встановлено, що підприємство є частиною глобальної системи Siemens AG та функціонує у сферах автоматизації, цифрових технологій, інжинірингу, енергетичних та інфраструктурних рішень. Специфіка діяльності підприємства як суб’єкта зовнішньоекономічної діяльності формує підвищені вимоги до рівня професійної підготовки персоналу, розвитку цифрових навичок та ефективності системи управління людськими ресурсами.

Результати аналізу організаційно-економічних показників свідчать про те, що, попри складні умови функціонування, пов’язані з воєнним станом та загальною економічною нестабільністю, підприємству вдалося зберегти кадровий потенціал та підтримати стабільність діяльності. У 2024–2025 роках спостерігається поступове відновлення фінансових показників, зростання доходу підприємства та підвищення рівня оплати праці працівників.

Проведений аналіз системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна» показав, що підприємство використовує сучасні HR-практики, спрямовані на професійний розвиток персоналу, підтримання кадрової стабільності та розвиток гнучких форматів організації праці. Значна увага приділяється професійному навчанню працівників, цифровому навчанню, розвитку корпоративної культури та підтриманню соціального захисту персоналу.

У результаті оцінки ефективності кадрової політики встановлено, що сильними сторонами системи управління персоналом підприємства є низький рівень плинності кадрів, підтримання конкурентного рівня оплати праці, розвиток системи професійного навчання та використання цифрових HR-рішень. Разом із тим виявлено і низку проблем, зокрема дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, ризики професійного вигорання працівників, підвищене психоемоційне навантаження на персонал та необхідність подальшої цифровізації кадрових процесів.

У роботі обґрунтовано, що підвищення ефективності кадрової політики ТОВ «Сіменс Україна» потребує комплексного підходу, який поєднуватиме розвиток системи мотивації персоналу, підтримання кадрової стійкості, розвиток програм професійного навчання та впровадження сучасних цифрових HR-технологій. Важливого значення набуває розвиток HR-аналітики, автоматизація кадрових процесів,

удосконалення внутрішніх комунікацій та формування сприятливого соціально-психологічного середовища в колективі.

Окрему увагу приділено питанням цифровізації системи управління персоналом. Встановлено, що використання цифрових HR-платформ, систем електронного навчання, інструментів HR-аналітики та автоматизації кадрових процедур дозволяє підвищити ефективність кадрових рішень, покращити адаптивність персоналу та оптимізувати HR-процеси підприємства. Водночас цифровізація потребує належного рівня захисту персональних даних, розвитку цифрових компетентностей працівників та підтримання ефективної внутрішньої комунікації.

За результатами проведеного дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна», які передбачають розвиток кадрового резерву, удосконалення системи мотивації персоналу, впровадження сучасних цифрових HR-рішень, розвиток програм підтримання психоемоційного добробуту працівників та підвищення рівня цифрової грамотності персоналу.

Отже, проведене дослідження підтвердило, що ефективна кадрова політика є одним із ключових факторів забезпечення стабільності діяльності та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом ТОВ «Сіменс Україна», розвитку кадрової стійкості підприємства та підвищенню його адаптивності до сучасних умов функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019.

2. Білорус Т. В., Бурмістрова О. О. Ризики при прийнятті кадрових управлінських рішень: теоретико-методичний підхід. Ефективна економіка. 2021. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.74.

3. Бондар Т. В., Краснонос А. С. Сучасні методи мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114.

4. Виноградський М. Д., Бєляєва С. В., Виноградська А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

5. Всесвітній економічний форум. Звіт про майбутнє робочих місць 2025. URL: World Economic Forum – Future of Jobs Report (дата звернення: 16.05.2026).

6. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.

7. Глобальні тренди в компенсаціях та винагородах 2026: глобальна перспектива. HRSoft. 2024. URL: HRSoft Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

8. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.

9. Державна служба статистики України. URL: Держстат України (дата звернення: 16.05.2026).

10. Дослідження Deloitte 2025 Global Human Capital Trends має на меті допомогти керівникам компаній адаптуватися до викликів робочого середовища. Deloitte Ukraine. 24 березня 2025. URL: Deloitte Ukraine (дата звернення: 16.05.2026).

11. Дудник О. В., Майборода М. М., Пасик-Косарєва Н. О. Використання ШІ в HR-менеджменті: автоматизація, точність і ризики втрати ідентичності організації та мотивації персоналу. Економіка та суспільство. 2025. № 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-27.

12. Європейська Комісія. Штучний інтелект на робочому місці: виклики та можливості для управління персоналом. Брюссель, 2025. URL: European Commission Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

13. Кадрова безпека зовнішньоекономічної діяльності компаній. Sidcon. 26 липня 2024. URL: Sidcon Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

14. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 2. С. 52–56. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-268-2-52-56.

15. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII.

16. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2021.

17. Ковальчук С., Сокирник І., Мазур І. HR-менеджмент як складова ефективної стратегії управління персоналом. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Том 350. № 1. С. 29–36. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-3.

18. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2020.

19. Мельничук Л. В. Сучасні тенденції розвитку менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств // Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. 2025.

20. Національний банк України. URL: Національний банк України (дата звернення: 16.05.2026).

21. Організація економічного співробітництва та розвитку. Огляд зайнятості 2024. URL: OECD Employment Outlook (дата звернення: 16.05.2026).

22. Польгуль Д. С. Трансформація мотиваційних методів в умовах глобальних кризових явищ. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-44.

23. Пожуєва Т. О. Стратегія управління персоналом – один з основних засобів підвищення продуктивності праці. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2010. Вип. 43. С. 157–186.

24. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI.

25. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII.

26. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР.

27. Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом / розроб.: А. Баткалов, Т. Богданова, І. Гнутова та ін. Київ : Міністерство цифрової трансформації України, 2025. 70 с.

28. Рябоконь І., Кирилюк В. Цифрова HR-екосистема в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 4. С. 657–670. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.04.657.

29. Сагайдак М. П., Баніт О. В., Колос І. В. Розвиток персоналу як чинник стратегічної стійкості та економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 11 (293). С. 263–278. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-293-263-278.

30. Світова економіка : підручник / за ред. А. П. Голікова, О. А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 349 с.

31. Світовий банк. Цифрові робочі місця та людський капітал у країнах Європи та Центральної Азії. Вашингтон : World Bank Group, 2024. URL: World Bank Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

32. Сіменс AG. Річний звіт за 2025 рік. URL: Siemens Investor Relations (дата звернення: 16.05.2026).

33. Сіменс AG. Звіт зі сталого розвитку. URL: Siemens Sustainability (дата звернення: 16.05.2026).

34. Ткаченко Т. І. Управління персоналом у міжнародному бізнесі : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2021.

35. ТОВ «Сіменс Україна». URL: Siemens Ukraine Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

36. Товариство управління людськими ресурсами (SHRM). Звіт про стан робочого середовища 2024. URL: SHRM Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

37. Тренди HR-автоматизації у 2025 році. HURMA. 1 грудня 2024. URL: HURMA Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

38. Шведа Н. Кадрові стратегії сучасної організації в умовах цифровізації суспільства. Тернопіль : ТНТУ ім. І. Пулюя, 2024. С. 438–448. URL: ELARTU Repository (дата звернення: 16.05.2026).

39. Шереметинська О. В., Тюха І. В., Тур О. В. Особливості управління ризиками при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.78.

40. Щербатенко О. Як ШІ трансформує HR в Україні. Економічна правда. 1 липня 2025. URL: Економічна правда (дата звернення: 16.05.2026).

41. Що таке KPI для HR менеджера: приклади KPI для HR. HURMA. 1 серпня 2024. URL: HURMA Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

42. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2023.

43. Beitinger G. et al. Digital Re- & Upskilling for People-Centric Manufacturing – Learning from the Siemens Way. Siemens Blog. 24 July 2024.

44. Bhadoriya K., Kushwah R. Cross-Cultural Management Challenges in Multinational Corporations. International Journal of Business and Management Invention (IJBMI). 2025. Vol. 14. Issue 6. P. 76–84. DOI: 10.35629/8028-14067684.

45. Briscoe D., Schuler R., Tarique I. International Human Resource Management. Routledge, 2022.

46. CIPD. People Profession 2025: International Trends in Human Resource Management. URL: CIPD Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

47. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. Pearson, 2020.

48. Dowling P., Festing M., Engle A. International Human Resource Management. 8th ed. Cengage Learning, 2023.

49. Garibaldi A. How AI is Transforming HR at Siemens. AI HR Institute. 29 August 2025.

50. Gartner. Top Strategic HR Trends and Priorities for 2025. URL: Gartner Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

51. Harzing A.-W., Pinnington A. International Human Resource Management. Sage Publications, 2022.

52. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 4th ed. McGraw-Hill, 2021.

53. Hofstede's cultural dimensions theory. Business and Management | Research Starters. EBSCO Research, 2021.

54. HR Strategy Framework 2026. Human in Progress. 2024. URL: Human in Progress Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

55. International Labour Organization. URL: International Labour Organization (дата звернення: 16.05.2026).

56. Kavanagh M. J., Johnson R. D. Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. 5th ed. Sage Publications, 2022.

57. Klietsova N., Kotviakovskyi Y., Melnyk Y. et al. International Socio-Legal Approaches to Human Resources Management in Conditions of Digitalization. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2023. Vol. 13. Issue 2. XXXV. P. 13–20.

58. McKinsey & Company. The State of Organizations 2025. URL: McKinsey Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

59. Mercer. Global Talent Trends 2025. URL: Mercer Official Website (дата звернення: 16.05.2026).

60. Oyeyipo I., Ayodeji D. C., Attipoe V. et al. Expatriate Management Best Practices: Enhancing Global Mobility for Strategic Advantage. International Journal of Academic Accounting, Finance & Management Research (IJAAFMR). 2025. Vol. 9. Issue 3. P. 31–40.

61. Petković M., Đorđević B. Global Talent Management in Multinational Companies as Their Response to Global Competition. The Global Economic Crisis and the Future of European Integration: International Scientific Conference. Niš : Faculty of Economics, 2013. P. 17–28.

62. Schuler R. S., Dowling P. J., De Cieri H. An integrative framework of strategic international human resource management. Journal of Management. 1993. Vol. 19. No. 2. P. 419–459.

63. The Staffing Policies of Swedish Companies at their Chinese Production Units. Diva-Portal. 2005. 84 p.

64. Ulrich D., Brockbank W. Reinventing the Organization: How Companies Can Deliver Radically Greater Value in Fast-Changing Markets. McGraw-Hill, 2022.

65. Yamao S. EPRG model. Elgar Encyclopedia of Cross-Cultural Management. Edward Elgar Publishing Ltd., 2024. P. 244–246.