

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ  
ТА БЕЗПЕКИ**

**Кафедра менеджменту та економічної безпеки**

**ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**кваліфікаційна робота  
здобувача вищої освіти  
4 курсу денної форми навчання  
Вікторії ЗАВІШЕНЕЦЬ**

**Науковий керівник:**  
доцент, кандидат наук з державного  
управління  
**Наталія МИХАЛІЦЬКА**

**Рецензент:**  
керівник юридичного відділу  
**Олександра САПІГА**

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту  
та економічної безпеки

\_\_\_\_\_  
(підпис)

ЛЬВІВ 2026

## АНОТАЦІЯ

ЗАВИШЕНЕЦЬ В. Інноваційні методи управління персоналом в сучасних умовах. - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2026.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню інноваційних методів управління персоналом у сучасних умовах. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом, досліджено сучасні підходи та концепції HR-менеджменту, а також охарактеризовано інноваційні методи управління персоналом та їх класифікацію. У другому розділі проведено аналіз системи управління персоналом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС», досліджено внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства за допомогою PEST- та SWOT-аналізу, а також оцінено ефективність системи управління персоналом і фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Результатом дослідження стало розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на основі впровадження інновацій, цифровізації та програм підтримки персоналу з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

**Ключові слова:** управління персоналом, інновації, цифровізація, мотивація персоналу, ефективність управління.

## ABSTRACT

ZAVISHENETS, V. Innovative methods of personnel management in modern conditions. - Manuscript.

Research for the Bachelor's degree in specialty 073 "Management". – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2026.

The qualification work is devoted to the study of innovative personnel management methods in modern conditions. The first chapter examines the theoretical foundations of personnel management, explores modern approaches and concepts of HR management, and characterizes innovative personnel management methods and their classification. The second chapter analyzes the personnel management system of Euro-Komers LLC, studies the internal and external environment of the enterprise using PEST and SWOT analysis, and evaluates the effectiveness of the personnel management system as well as the financial and economic performance indicators of the enterprise. The result of the research is the development of practical recommendations for improving the personnel management system through the implementation of innovative HR methods, digitalization of HR processes, KPI/OKR systems, and employee support programs aimed at increasing the efficiency and competitiveness of the enterprise.

**Keywords:** personnel management, innovations, digitalization, personnel motivation, management efficiency.

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	7
1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах	7
1.2. Сучасні підходи та концепції управління персоналом	10
1.3. Інноваційні методи управління персоналом: сутність та класифікація	12
Висновок до першого розділу	15
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС»</b>	17
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління	17
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	20
2.3. Оцінка системи управління персоналом та її ефективності	26
Висновок до другого розділу	32
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ</b>	33
Висновок до третього розділу	38
<b>ВИСНОВОК</b>	39
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	42
<b>ДОДАТКИ</b>	46

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобальної цифрової трансформації, загострення конкуренції на ринку праці та безпрецедентних викликів воєнного часу питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для вітчизняних підприємств.

Традиційні підходи до управління персоналом, що сформувалися в умовах відносної стабільності, є недостатніми в сучасних реаліях: масова мобілізація кваліфікованих спеціалістів, вимушена міграція населення, стрімке зростання вартості робочої сили та радикальна зміна очікувань працівників щодо умов праці – все це вимагає принципово нових, інноваційних підходів до управління людським капіталом організацій. Це питання особливо гостро стоїть для підприємств агропромислового комплексу, які, з одного боку, є критично важливими для продовольчої безпеки держави, а з іншого – функціонують в умовах підвищеної вразливості до зовнішніх потрясінь.

Саме тому розробка та впровадження інноваційних методів управління персоналом є нагальною науковою та практичною потребою, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємстві ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» з метою підвищення ефективності використання людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

### **Завдання кваліфікаційної роботи:**

1. з'ясувати сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах господарювання;
2. дослідити сучасні підходи та концепції управління персоналом у вітчизняній та зарубіжній науці;

3. визначити сутність інноваційних методів управління персоналом та здійснити їх класифікацію;
4. проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» та загальну систему управління підприємством;
5. дослідити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства із застосуванням PEST-аналізу та SWOT-аналізу з кількісною оцінкою вагових коефіцієнтів матриці стратегій;
6. оцінити поточний стан системи управління персоналом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» та визначити ключові проблеми й точки зростання;
7. розробити систему OKR/KPI для ключових підрозділів підприємства та компетентнісні профілі посадових груп;
8. обґрунтувати програму цифровізації HR-процесів та комплексну wellbeing-програму для персоналу ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»;
9. розрахувати очікуваний економічний ефект та ROI від впровадження запропонованих HR-інновацій;
10. розробити дорожню карту впровадження інноваційних методів управління персоналом на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є процес управління персоналом на підприємстві ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» в умовах інноваційної трансформації системи менеджменту.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади та практичні інструменти інноваційних методів управління персоналом, механізми їх впровадження та оцінки ефективності на підприємствах агропромислового сектору в сучасних умовах.

**Практичне значення роботи.** Розроблені в кваліфікаційній роботі рекомендації щодо впровадження системи OKR/KPI, цифровізації HR-процесів та програм благополуччя мають практичну цінність та можуть бути використані керівництвом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» для підвищення ефективності системи управління персоналом.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 1.1. Сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах

В умовах трансформаційних змін в економічній системі України, загострення конкуренції на ринку праці та стрімкого технологічного розвитку питання ефективного управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Це питання стає особливо актуальним у період воєнного стану, коли підприємства функціонують в умовах кадрового дефіциту, масової міграції та трансформації традиційних трудових відносин.

Управління персоналом як наукова дисципліна пройшло довгий шлях еволюційного розвитку - від школи наукового управління Ф. Тейлора, яка розглядала працівника як «економічну особистість», до сучасних концепцій стратегічного HRM (управління людськими ресурсами), які визначають персонал як ключовий нематеріальний актив організації [1]. Саме ця зміна парадигми, від «управління персоналом» до «управління людським капіталом», є визначальною рисою сучасної теорії управління.

У вітчизняній науковій літературі питання управління персоналом досліджували такі вчені, як А. М. Колот, Г. В. Осовська, В. О. Захарченко, О. І. Цимбалюк та інші. Серед зарубіжних вчених значний внесок у розвиток цього напрямку зробили М. Армстронг, Д. Ульрих, Г. Десслер, Р. Вейн Монді. Однак, незважаючи на значні наукові досягнення, питання впровадження інноваційних підходів до управління персоналом в контексті військово-економічних викликів залишається недостатньо вивченим. Для розуміння сутності управління персоналом, перш за все, необхідно розмежувати споріднені поняття. У таблиці 1.1 представлено порівняльний аналіз тлумачень поняття «управління персоналом» у працях провідних вчених.

Таблиця 1.1

Порівняльний аналіз підходів до визначення поняття «управління персоналом»

№ з/п	Автор	Визначення	Ключовий акцент
1	М. Армстронг	Стратегічний і логічно послідовний підхід до управління найціннішим активом організації — людьми, які там працюють	Стратегічність, активний підхід
2	А. М. Колот	Цілеспрямована діяльність керівництва організації щодо формування, розвитку та використання трудового потенціалу персоналу	Трудовий потенціал, цілеспрямованість
3	Г. Десслер	Практика придбання, навчання, оцінки та компенсації працівників, а також управління їхніми відносинами, безпекою та добробутом	Практична спрямованість
4	Г. В. Осовська	Сукупність принципів, методів і засобів цілеспрямованого впливу на персонал організації задля формування, розвитку і реалізації трудового потенціалу	Методологічна база
5	Г. Бойківська	Система організаційних можливостей для досягнення стратегічних цілей через залучення, розвиток і утримання талантів	Конкурентна перевага

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 4; 3; 4; 5]

Як видно з таблиці 1.1, сучасні підходи до визначення управління людськими ресурсами мають кілька спільних рис: стратегічна спрямованість, зосередженість на розвитку людського капіталу, системний характер управлінських впливів. Підсумовуючи наведені вище тлумачення, можна запропонувати таке авторське визначення: управління людськими ресурсами – це система стратегічних, організаційних та оперативних управлінських дій,

спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу організації з метою досягнення її конкурентних переваг.

Важливість управління персоналом у сучасних умовах зумовлена низкою факторів. По-перше, в постіндустріальній економіці частка знань та інтелектуальної праці у доданій вартості постійно зростає, що робить якість людського капіталу визначальним фактором продуктивності. По-друге, глобальна конкуренція за таланти означає, що ефективна система управління персоналом стає умовою самого виживання організації на ринку. По-третє, в умовах цифрової трансформації змінюється сама природа роботи: автоматизація рутинних завдань вимагає від працівників нових компетенцій: критичного мислення, креативності, емоційного інтелекту [7]. Для підприємств агропромислового сектору, таких як ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС», ефективне управління персоналом має особливе значення через: специфіку виробничих процесів (потреба в кваліфікованих фахівцях з харчових технологій, ветеринарії, логістики); сезонні коливання потреби в робочій силі; конкуренцію з великими агрохолдингами за кваліфікований персонал; вплив воєнного стану на склад персоналу (мобілізація, вимушена міграція).

Функціональна структура управління персоналом включає такі підсистеми: планування персоналу; підбір та відбір персоналу; адаптація; навчання та розвиток; оцінка та атестація; мотивація та стимулювання; управління кар'єрою; звільнення. Кожна з цих підсистем є об'єктом інноваційних трансформацій у сучасній управлінській практиці [8]. Варто зазначити, що в умовах воєнного стану в Україні управління персоналом ускладнюється додатковими викликами: необхідністю забезпечення психологічної підтримки співробітників, управлінням віддаленими командами та компенсацією кадрових втрат у зв'язку з мобілізацією. Це вимагає від керівників нових компетенцій та готовності впроваджувати нестандартні інноваційні рішення в роботі з людьми.

Отже, управління людськими ресурсами – це багатогранна управлінська функція, яка в сучасних умовах трансформується з адміністративно-кадрової

роботи до стратегічного управління персоналом, спрямованого на формування та збереження людського капіталу організації як ключової конкурентної переваги.

## 1.2. Сучасні підходи та концепції управління персоналом

Еволюція управлінської думки в галузі персоналу позначена зміною концептуальних парадигм, кожна з яких відображає відповідний рівень розуміння ролі людини у виробничому процесі. У науковій літературі виділяють кілька ключових підходів до управління персоналом, кожен з яких має свою теоретичну основу та практичну реалізацію.

Стратегічний підхід (Strategic HRM) базується на ідеї, що система управління персоналом повинна бути вертикально інтегрована із загальною стратегією організації та горизонтально координувана між окремими HR-практиками. Засновником цього підходу є Д. Ульріх, який запропонував модель HR-ділового партнерства, де менеджер з персоналу виступає стратегічним партнером вищого керівництва, а не просто адміністратором кадрових процесів [6]. У рамках цього підходу персонал розглядається як джерело стійкої конкурентної переваги, оскільки людський капітал конкурентам важко імітувати.

Компетентнісний підхід передбачає формування та розвиток конкретних компетенцій – знань, навичок, умінь та особистісних якостей, необхідних для ефективного виконання певних функцій. Цей підхід є основою сучасних систем оцінки, відбору та навчання персоналу. Перевагою компетентнісного підходу є можливість об'єктивно оцінити відповідність працівника вимогам посади та виміряти прогрес його розвитку [9].

Людиноцентричний підхід (Human-Centered Management) зосереджується на задоволенні потреб та інтересів самих працівників як умови їхньої продуктивності та лояльності. Концепція «залученості працівників»

стала одним із ключових показників ефективності управління персоналом. Дослідження Gallup показують, що організації з високим рівнем залученості працівників демонструють на 21% вищу прибутковість та на 41% нижчий рівень прогулів [10].

Окремого розгляду заслуговує концепція Agile HR — гнучкого управління персоналом, запозичена з методології розробки програмного забезпечення. Agile HR передбачає: ітеративне планування в короткострокових циклах (спринтах); децентралізацію прийняття HR-рішень; постійний зворотний зв'язок замість щорічної атестації; самоорганізовані міжфункціональні команди [11]. Ця концепція особливо актуальна для динамічного зовнішнього середовища, типового для України сьогодні. Концепція Total Rewards (загальна винагорода) розглядає мотивацію персоналу в комплексі фінансових та нефінансових стимулів: заробітна плата, премії, пільги, кар'єрний ріст, навчання, баланс між роботою та особистим життям, організаційна культура. Вона стає особливо актуальною в умовах обмежених фінансових можливостей підприємств — коли матеріальних стимулів недостатньо, нефінансові елементи стають вирішальними для утримання персоналу [12].

Ще однією важливою сучасною концепцією є Evidence-Based HRM — управління персоналом на основі доказів. Цей підхід передбачає прийняття HR-рішень на основі даних (HR-аналітики), результатів досліджень та передового досвіду, а не лише інтуїції менеджерів. Наприклад, використання прогнозної аналітики дозволяє прогнозувати плинність кадрів та своєчасно вживати превентивних заходів [13].

Підсумовуючи, сучасні концепції управління персоналом відображають трансформацію HR від операційної функції до стратегічного партнерства, від управління процесами до управління досвідом працівника, від інтуїтивних рішень до рішень на основі даних. Саме ці концептуальні зрушення є підґрунтям для розуміння природи та класифікації інноваційних методів управління персоналом.

### 1.3. Інноваційні методи управління персоналом: сутність та класифікація

Категорія «інноваційні методи управління персоналом» є відносно новою у вітчизняній науці та практиці. Її поява зумовлена швидким технологічним прогресом, цифровою трансформацією бізнесу та необхідністю адаптації HR-практик до нових реалій ринку праці. Для з'ясування сутності інноваційних методів необхідно, перш за все, визначити поняття «інновація» в контексті управління персоналом.

В управлінській науці під інновацією розуміють нові або суттєво вдосконалені методи, практики чи підходи, що впроваджуються в діяльність організації та створюють додану вартість [14]. Таким чином, інноваційні методи управління персоналом – це нові або суттєво модернізовані підходи, інструменти та технології впливу на персонал організації, які забезпечують підвищення ефективності використання людського капіталу, адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможність підприємства в цілому.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації інноваційних методів управління персоналом. Систематизуємо їх за ключовими класифікаційними ознаками у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація інноваційних методів управління персоналом

Класифікаційна ознака	Групи методів	Приклади
За функціональною підсистемою HR	Інноваційні методи залучення персоналу	Соціальний рекрутинг, AI-відбір, гейміфікований відбір
	Інноваційні методи розвитку	E-learning, мікронавчання, VR-тренінги
	Інноваційні методи оцінки	OKR, 360° зворотній зв'язок, предиктивна аналітика

	Інноваційні методи	Гейміфікація, Total Rewards, Employee Experience
За технологічною основою	Цифрові/ ІТ-методи	HR-платформи, AI, big data
	Організаційні методи	Agile HR, самоорганізовані команди, біюзові організації
	Соціально-психологічні	Нейролідерство, mindfulness-практики, коучинг
За масштабом впровадження	Оперативні	Нові інструменти в окремих HR-процесах
	Стратегічні	Зміна всієї HR-моделі організації
За рівнем новизни	Абсолютно нові (для галузі)	Перше впровадження в секторі
	Відносно нові (для підприємства)	Адаптація відомих практик

Джерело: складено автором на основі [14; 15; 16; 17].

Розглянемо детальніше найважливіші групи інноваційних методів.

1. Цифрові HR-технології (Digital HR). Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних у HR-практиці відкриває принципово нові можливості. AI-рекрутинг дозволяє автоматизувати первинний відбір кандидатів шляхом аналізу резюме, профілів LinkedIn та результатів онлайн-тестування. Прогнозна HR-аналітика дозволяє прогнозувати плинність кадрів, виявляти «зони ризику» в робочій силі та оцінювати ефективність інвестицій у HR [15]. Платформи HRIS (Human Resource Information Systems) та HCM (Human Capital Management) інтегрують усі HR-процеси в єдину цифрову екосистему.

2. Методи управління, орієнтовані на цілі та результати. Система OKR (Objectives and Key Results – цілі та ключові результати) – це сучасна методологія постановки цілей, яка замінила традиційне MBO (Management by Objectives – управління за цілями). Ключова відмінність OKR полягає в

прозорості (всі цілі організації відкриті для кожного співробітника), амбіційності (цілі формулюються таким чином, що 70% виконання вважається успішним) та частоті перегляду (щоквартально, а не щорічно). KPI (Key Performance Indicators – ключові показники ефективності) залишаються важливим інструментом, але в поєднанні з OKR вони утворюють збалансовану систему вимірювання ефективності [16].

3. Гейміфікація в управлінні персоналом. Гейміфікація – це застосування ігрових механік (бали, рейтинги, нагороди, досягнення) в неігрових контекстах. В управлінні персоналом гейміфікація використовується в навчанні (гейміфіковане електронне навчання), адаптації нових співробітників (онбординг-квести), оцінці компетенцій (симуляційні ігри) та мотивації (корпоративні рейтинги та нагороди) [17]. Дослідження TalentLMS (2021) показує, що 89% опитаних співробітників вважають гейміфіковане навчання більш мотивуючим порівняно з традиційним навчанням.

4. Agile-методи в HR. Перенесення Agile-методологій у HR передбачає заміну річних планів 90-денними спринтами; щоденні 15-хвилинні командні стендапи замість тривалих зустрічей; постійний зворотний зв'язок замість щорічної сертифікації; Scrum-дошки для управління HR-проектами [11]. Це дозволяє HR-командам швидше реагувати на зміни та підвищувати внутрішню задоволеність клієнтів.

5. Управління благополуччям. Управління благополуччям персоналу охоплює фізичне, психологічне, соціальне та фінансове благополуччя співробітників. В умовах стресу воєнного часу цей напрямок стає критичним. Інструменти благополуччя включають: корпоративні психологічні програми, EAP (Програми допомоги співробітникам), практики усвідомленості, гнучкий графік роботи, підтримку в питаннях фінансової грамотності [18].

6. Концепція досвіду співробітників (EX). EX – це сума всіх взаємодій співробітника з організацією протягом усього «циклу працевлаштування»

— від пошуку роботи до звільнення. Управління досвідом співробітників передбачає розробку «подорожі співробітника» за аналогією з картою подорожі клієнта в маркетингу. Організації, які свідомо формують позитивний ЕХ, демонструють вищу залученість та нижчу плинність кадрів [19].

Слід зазначити, що ефективність впровадження інноваційних методів управління персоналом значною мірою залежить від: готовності організаційної культури до змін; наявності відповідної технологічної інфраструктури; компетентності HR-фахівців та лінійних менеджерів; фінансових можливостей підприємства для інвестицій в HR-інновації.

Для середніх підприємств, таких як ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» (340 співробітники), пріоритетними інноваційними методами є ті, що не потребують значних інвестицій, але дають швидкий ефект: впровадження КРІ/ОКР для ключових посад, цифровізація документообігу та кадрового обліку, розробка системи безперервного зворотного зв'язку, програми благополуччя у форматі психологічної підтримки та гнучкого графіку роботи.

## **Висновок до першого розділу**

Управління людськими ресурсами пройшло довгий еволюційний шлях від адміністративно-кадрової функції до стратегічного управління людським капіталом. У сучасному розумінні це система стратегічних, організаційних та оперативних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу організації з метою досягнення її конкурентних переваг.

Інноваційні методи управління персоналом визначаються як нові або суттєво модернізовані підходи, інструменти та технології впливу на персонал, що забезпечують підвищення ефективності використання людського капіталу та конкурентоспроможності підприємства. За своїми функціональними характеристиками вони систематизовані в групи: цифрові HR-технології, методи

управління, орієнтовані на результат, гейміфікація, Agile-методи та управління добробутом персоналу.

Для підприємств агропромислового комплексу, зокрема в умовах воєнного стану, впровадження інноваційних методів управління персоналом набуває особливої актуальності через кадровий дефіцит, мобілізаційні виклики та необхідність утримання кваліфікованих працівників в умовах загостреної конкуренції на ринку праці.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

### 2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРО-КОМЕРС» – це приватна господарська структура, зареєстрована відповідно до вимог Господарського та Цивільного кодексів України. Підприємство має ідентифікаційний код ЄДРПОУ 37059699 та розташоване за адресою: вулиця Львівська, будинок 19, м. Червоноград, Львівська область. Основним видом економічної діяльності згідно з КВЕД є 10.11 «Виробництво м'яса». Середньооблікова чисельність працівників станом на 2025 рік становить 340 осіб, що відносить підприємство до категорії середніх підприємств [20].

ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» пройшло шлях від невеликого виробничого цеху до одного з найбільших м'ясопереробних комплексів у Західній Україні. Виробничі потужності забезпечують повний технологічний цикл – від первинної переробки тваринної сировини до продажу готової продукції в роздрібній торгівлі, сегментах HoReCa та експорту до країн ЄС. Підприємство має сертифікати якості FSSC 22000 та ISO 9001:2015, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів [20].

Місія підприємства полягає в забезпеченні споживачів безпечною та високоякісною м'ясною продукцією шляхом впровадження інноваційних технологій переробки сировини та дотримання етичних норм агробізнесу. Стратегічні цілі включають: збільшення чистого прибутку, розширення присутності в сегменті HoReCa, повну автоматизацію виробничої лінії та впровадження концепції «Зеленого виробництва» [20]. Основна та додаткова діяльність підприємства охоплюють широкий спектр кодів КВЕД, що свідчить про диверсифікацію бізнесу: виробництво м'яса (10.11), виробництво м'ясних

продуктів (10.13), оптова торгівля м'ясом (46.32), вантажні автомобільні перевезення (49.41), складське зберігання (52.10) та інші.

Організаційна структура ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» є лінійно-функціональною. Вищим органом управління є загальні збори учасників, які призначають директора (СЕО). Директор здійснює одноосібне керівництво поточною діяльністю та представляє інтереси компанії.

Загальна характеристика підприємства за ключовими параметрами представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна характеристика ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

Параметр	Характеристика
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «ЄВРО-КОМЕРС»
ЄДРПОУ	37059699
Організаційно-правова форма	ТзОВ (КОПФГ 240)
Місцезнаходження	вул. Львівська, 19, м. Червоноград, Львівська обл.
Основний вид діяльності	10.11 — Виробництво м'яса
Середня кількість працівників	404 особи
Зареєстрований капітал	33 000 тис. грн
Стандарти якості	FSSC 22000, ISO 9001:2015
Форма звітності	за НП(С)БО
Тип організаційної структури	Лінійно-функціональна

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

[22]

Система управління підприємством побудована на принципах наукового менеджменту та делегування повноважень. Стиль управління можна охарактеризувати як демократичний: управління залучає працівників до прийняття рішень, підтримує відкрите спілкування та стимулює ініціативу. Особливістю підприємства є інтегрована система управління безпекою

харчових продуктів, де кожен етап виробництва контролюється цифровими датчиками, що мінімізує людський фактор та забезпечує стабільність якості.

Таблиця 2.2

Організаційна структура системи управління ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

Рівень управління	Посада / орган	Основні функції та повноваження
Вищий рівень	Загальні збори учасників	Затвердження стратегії, розподіл прибутку, призначення директора
	Директор (CEO)	Одноосібне керівництво, представництво інтересів компанії, підписання договорів
Середній рівень	Фінансовий директор (CFO)	Управління фінансами, бюджетування, фінансова звітність
	Комерційний директор (COO)	Управління збутом, логістикою, клієнтською базою
	Головний технолог	Контроль виробничих процесів, дотримання стандартів FSSC 22000
	Головний бухгалтер	Бухгалтерський та податковий облік, взаємодія з контролюючими органами
Операційний рівень	Начальник виробництва	Оперативне управління виробничими змінами, контроль норм виробітку
	Начальник відділу збуту	Управління менеджерами з продажу, виконання планів реалізації
	Начальник логістики	Координація транспортних та складських операцій
	Начальник відділу кадрів	Кадровий облік, підбір персоналу, документообіг
	Технологи, майстри змін	Безпосереднє керівництво виробничими процесами
Виконавчий рівень	Менеджери зі збуту	Робота з клієнтами, укладання угод, контроль дебіторської заборгованості
	Робітники виробництва	Виконання виробничих операцій відповідно до технологічних регламентів
	Водії, складські працівники	Транспортування та зберігання продукції

Джерело: складено на основі організаційних документів ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» [20]

Система управління підприємством побудована за лінійно-функціональним принципом, що характерно для середніх виробничих підприємств агропромислового сектору. Така структура поєднує переваги

лінійного підпорядкування (чіткий ланцюг командування та персональна відповідальність) з функціональною спеціалізацією (розподіл повноважень між спеціалізованими підрозділами).

Ця система охоплює чотири рівні ієрархії. На найвищому рівні Загальні збори учасників здійснюють стратегічний контроль та затверджують ключові рішення, тоді як Директор забезпечує оперативне управління всіма напрямками діяльності. Середній рівень представлений функціональними директорами та керівниками ключових підрозділів – фінансового, комерційного та виробничого, кожен з яких здійснює управління в межах своєї функціональної відповідальності. Операційний рівень формують керівники відділів, які забезпечують координацію між стратегічними управлінськими рішеннями та їх безпосереднє виконання. Виконавчий рівень охоплює весь виробничий та комерційний персонал, який безпосередньо створює цінність продукції.

Характерною особливістю системи управління є інтегрована система контролю якості, де кожен етап виробничого процесу контролюється цифровими датчиками відповідно до вимог стандарту FSSC 22000. Це мінімізує вплив людського фактору на якість продукції та забезпечує простежуваність виробничого процесу. Стиль управління директора можна охарактеризувати як демократичний: практикується участь керівників відділів у прийнятті управлінських рішень, підтримуються відкриті горизонтальні комунікації між відділами.

## **2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища**

Зовнішнє середовище ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» характеризується підвищеною динамічністю, що зумовлено тривалим воєнним станом та одночасними процесами європейської інтеграції України. Для структурованого аналізу зовнішніх факторів впливу було використано метод

PEST-аналізу (політичний, економічний, соціальний, технологічний), результати якого представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## PEST-аналіз зовнішнього середовища ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

Група факторів	Фактор	Характер впливу	Оцінка впливу (-3 до +3)	
Політико-правові (P)	Воєнний стан та ризики пошкодження активів	Негативний	-3	
	Мобілізація кваліфікованого персоналу	Негативний	-2	
	Державна підтримка агросектору	Позитивний	+2	
	Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Позитивний	+2	
	Вимоги FSSC 22000 для виходу на ринок ЄС	Нейтрально-спонукальний	+1	
Економічні (E)	Висока облікова ставка НБУ, дорогі кредити	Негативний	-2	
	Інфляційний тиск, зростання собівартості	Негативний	-2	
	Девальваційні ризики (імпортне обладнання)	Негативний	-2	
	Відновлення внутрішнього попиту на м'ясо	Позитивний	+2	
	Розширення ринку ЄС для українських виробників	Позитивний	+3	
	Соціальні (S)	Міграція населення, скорочення ринку праці	Негативний	-2
		Дефіцит кваліфікованих працівників	Негативний	-2
Зростання попиту на соціально відповідальний бізнес		Позитивний	+1	
Трансформація споживчих переваг (якість, безпека)		Позитивний	+2	
Технологічні (T)	Цифровізація, хмарні AgTech, ERP-системи	Позитивний	+3	

	Автоматизація виробничих ліній	Позитивний	+2
	Кіберзагрози фінансовим і виробничим системам	Негативний	-1
	Розвиток цифрових HR-платформ	Позитивний	+2

Джерело: складено автором на основі аналізу ринкового середовища

Після проведеного PEST-аналізу можна зробити висновок, що діяльність компанії відбувається в нестабільному середовищі. Політичні та правові фактори, які мають найбільший вплив на діяльність компанії, виникають через ризики фізичного пошкодження активів внаслідок військових дій та мобілізаційні процеси, що призводять до виснаження кваліфікованого персоналу. Водночас євроінтеграційний вектор розвитку України формує стратегічну перевагу. З одного боку, гармонізація вітчизняного законодавства зі стандартами ЄС та впровадження стандарту FSSC 22000 представляє шлях на прибутковий європейський ринок м'яса, а з іншого економічний блок факторів показує стійкий тиск на виробничі витрати, викликаний інфляційними та девальваційними тенденціями. Висока облікова ставка НБУ значно знижує доступність для фірми “дешевого” кредиту і підприємство змушене розраховувати на внутрішні ресурси. Позитивним сигналом є поступове відновлення внутрішнього попиту на м'ясо, що дозволяє утримувати обсяги реалізації.

У соціальному сегменті основною перешкодою залишається дефіцит вузькоспеціалізованих фахівців внаслідок міграційних процесів. Одночасно зміна споживчих переваг на користь якості та безпеки продукції сприяє підприємству, яке має відповідну сертифікацію.

Найбільший вплив виявлено у технологічному розвитку. Впроваджуючи хмарні та цифрові системи, можна контролювати свої витрати, покращуючи видимість свого управління та управлінських рішень. Автоматизація ліній є

природним підходом до полегшення дефіциту робочої сили, і, як наслідок, дозволяє знизити трудомісткість процесів.

На основі аналізу внутрішнього середовища підприємства та виявлених PEST-факторів було проведено SWOT-аналіз (сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози) ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» з акцентом на кадровий та управлінський виміри (табл. 2.3).

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Міжнародні сертифікати FSSC 22000 та ISO 9001:2015</li> <li>2. Власна логістична мережа та холодильні склади</li> <li>3. Повний виробничий цикл та диверсифікована продуктова лінійка</li> <li>4. 272 працівники, сформований колектив</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока залежність від енергоносіїв у структурі собівартості (42% зносу ОЗ)</li> <li>2. Значна частка залучених коштів: коефіцієнт автономії 0,15 (власний капітал 30 382 тис. грн при активах 203 185 тис. грн)</li> <li>3. Відсутність формалізованої HR-стратегії та системи КРІ для персоналу</li> <li>4. Обмежені можливості швидкої модернізації всіх ліній одночасно</li> <li>5. Чутливість до кадрового дефіциту фахівців вузького профілю</li> <li>6. Потреба в модернізації систем кіберзахисту</li> </ol>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>	<b>ЗАГРОЗИ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові експортні ринки (Азія, Близький Схід)</li> <li>2. Отримання пільгового фінансування на «зелені» проекти</li> <li>3. Впровадження цифрових HR-платформ та ERP для управління персоналом</li> <li>4. Глибока переробка відходів (нові товарні позиції)</li> <li>5. Розвиток корпоративного навчання та підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>6. Програми wellbeing для утримання кваліфікованих працівників</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подальша девальвація гривні та зростання інфляції</li> <li>2. Мобілізація ключового персоналу, дефіцит кадрів</li> <li>3. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів</li> <li>4. Ризики пошкодження інфраструктури через воєнні дії</li> <li>5. Зміни в системі оподаткування агровиробників</li> <li>6. Масова міграція, звуження регіонального ринку праці</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічну позицію ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» у сфері управління персоналом та визначити пріоритетні

напрямки розвитку. Сильні сторони компанії формують надійну основу для інноваційних трансформацій: наявність міжнародних сертифікатів FSSC 22000 та ISO 9001:2015 підтверджує зрілість виробничої культури, а сформована команда з 272 співробітників є стабільною базою для впровадження системних кадрових змін. Власна логістична інфраструктура та повний цикл виробництва забезпечують операційну незалежність компанії.

Зовнішні можливості - насамперед наявність цифрових HR-платформ, розвиток корпоративних навчальних програм та програм добробуту - безпосередньо реагують на виявлені внутрішні слабкі сторони та створюють реальний інструментарій для їх усунення. У свою чергу, ключові загрози - мобілізація персоналу, масова міграція та посилення конкуренції з боку агрохолдингів - формують критичне зовнішнє середовище, в якому зволікання з реформуванням системи управління персоналом може призвести до незворотних кадрових втрат.

Матриця стратегій SO, ST, WO, WT, сформована для ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» у сфері управління персоналом, дозволила визначити ключові напрями розвитку підприємства з урахуванням поєднання його сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що підприємство має достатній потенціал для підвищення ефективності системи управління персоналом, однак потребує більш системного підходу до кадрової політики в умовах нестабільного зовнішнього середовища. (Таблиця наведена нижче).

У межах SO-стратегії запропоновано використання сильних сторін підприємства для реалізації наявних можливостей. Зокрема, рекомендовано впровадження цифрової HR-платформи, що дозволить автоматизувати основні процеси управління персоналом, підвищити ефективність кадрового адміністрування та оптимізувати внутрішні комунікації. Реалізація цього напрямку можлива завдяки наявності фінансових ресурсів підприємства та сформованому кадровому потенціалу. Крім того, доцільним є запуск програм корпоративного навчання та професійного розвитку

персоналу для підготовки працівників до освоєння нових напрямів діяльності та виходу підприємства на нові ринки.

Таблиця 2.5

Матриця стратегій SO, ST, WO, WT ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» (у сфері управління персоналом)

	Можливості (О)	Загрози (Т)
<b>Сильні сторони (S)</b>	<b>SO-стратегія:</b> використати сильні сторони для реалізації можливостей. Впровадити цифрову HR-платформу, спираючись на фінансовий ресурс (прибуток 15 424 тис. грн) та сформований персонал. Запустити програму корпоративного навчання для підготовки кадрів під вихід на нові ринки.	<b>ST-стратегія:</b> використати сильні сторони для нейтралізації загроз. Сформувати кадровий резерв (дублери ключових посад) для компенсації мобілізаційних втрат. Розробити систему утримання персоналу через нематеріальне стимулювання.
<b>Слабкі сторони (W)</b>	<b>WO-стратегія:</b> усунути слабкості через можливості. Розробити формальну HR-стратегію з KPI для всіх підрозділів, використовуючи доступні цифрові HR-рішення. Впровадити систему безперервного навчання для подолання кадрового дефіциту.	<b>WT-стратегія:</b> мінімізувати слабкості та загрози. Розробити план реагування на кадрові ризики воєнного часу. Впровадити Wellbeing-програму для запобігання плинності кадрів в умовах стресу.

ST-стратегія передбачає використання сильних сторін підприємства для мінімізації впливу зовнішніх загроз. В умовах воєнного стану та високого рівня кадрових ризиків важливим є формування кадрового резерву, зокрема створення системи дублювання ключових посад для забезпечення безперервності діяльності підприємства. У рамках WO-стратегії визначено напрями подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей. Основну увагу приділено необхідності формування формалізованої HR-стратегії із встановленням KPI для всіх структурних підрозділів. Це дозволить підвищити контроль результативності праці та

забезпечити узгодженість кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства. WT-стратегія орієнтована на мінімізацію слабких сторін підприємства та зниження негативного впливу зовнішніх загроз. З цією метою рекомендовано розробити комплексний план реагування на кадрові ризики в умовах воєнного часу, який включатиме заходи щодо оперативного перерозподілу функціональних обов'язків, адаптації персоналу та підтримання стабільності роботи підприємства.

Отже, створена матриця стратегій дала можливість визначити низку практичних заходів для покращення системи управління персоналом ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС». Впровадження запропонованих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню ефективності управління кадрами, зміцненню конкурентних переваг підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в сучасному середовищі.

### 2.3. Оцінка системи управління персоналом та її ефективності

Ефективність управління персоналом нерозривно пов'язана із загальними фінансовими результатами підприємства. Для комплексної оцінки було проведено аналіз на основі офіційної фінансової звітності ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за 2022–2024 роки (Форми 1, 2, 3, 4) [21].

Таблиця 2.6

Аналіз основних фінансових показників ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за 2022–2024 рр. (тис. грн)

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. зміна	Відн. зміна, %
Чистий дохід від реалізації	1 040 355	1 295 780	1 115 042	+74 687	+7,18%
Собівартість реалізованої продукції	903 295	1 128 406	936 807	+33 512	+3,71%
Валовий прибуток	137 060	167 374	178 235	+41 175	+30,0%
Адміністративні витрати	17 428	18 203	27 515	+10 087	+57,9%

Витрати на збут	98 064	118 735	122 123	+24 059	+24,5%
Фінансовий результат від операц. діяльності	20 012	28 476	28 525	+8 513	+42,5%
Фінансові витрати (відсотки за кредитами)	4 365	9 714	12 593	+8 228	+118,5%
Фінансовий результат до оподаткування	15 751	18 810	16 155	+404	+2,6%
Витрати з податку на прибуток	2 835	3 386	2 908	+73	+2,6%
Чистий прибуток	12 916	15 424	13 247	+331	+2,6%

Джерело: складено автором на основі Форми №2 ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за 2023

р. [22]

Аналіз основних фінансових показників ТзОВ “ЄВРО-КОМЕРС” за 2022–2024 роки показує загальну тенденцію до зростання завдяки здоровому розвитку. Чистий дохід від продажів за 2024 рік збільшився на 74 687 тисяч гривень або на 7,18% у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про збільшення обсягу бізнесу та стабільний попит на продукцію компанії. Крім того, собівартість реалізованих товарів також зросла на 3,71%, але повільніше, ніж темп зростання доходу, що позитивно вплинуло на валовий прибуток, який зріс аж на 30%. Це демонструє підвищення операційної ефективності компанії. У досліджуваному періоді адміністративні витрати та витрати на збут значно зросли на 57,9% та 24,5% відповідно, що відповідає високим витратам на управління, маркетинг та логістику. Зростання прибутку від операційної діяльності на 42,5% свідчить про покращення результатів основної діяльності компанії. Водночас фінансові витрати зросли на 188,5%, що було наслідком подальшого кредитування. В результаті чистий прибуток компанії зріс незначно, лише на 2,6%, до 13 247 тисяч гривень у 2024 році. Таким чином, серед кількох видів діяльності ТзОВ “ЄВРО-КОМЕРС” за 2022-2024 роки загальний дохід і прибуток зросли, але контроль за

витратами компанії слід покращити, щоб зберегти фінансові ресурси та підвищити ефективність використання ресурсів.

Для більш поглибленого розуміння фінансового стану компанії необхідним є аналіз динаміки активів та пасивів, які будуть наведені нижче.

Таблиця 2.7

## Показники активів ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» у 2022-2024 роках

Показники	2022 (тис. грн.)	2023 (тис.грн.)	2024 (тис. грн.)	Відхилення 2024-2022 (тис. грн.)
Необоротні активи	56 598	51 996	84 322	+27 724
Оборотні активи	136 371	151 189	211 416	+75 045
Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-
Усього активів	192 969	203 185	295 138	+102 769

Джерело: складено на основі звіту про фінансовий стан

За результатами розрахунків, вартість активів за період 2022-2024 рр. зросла на 102 796 тис. грн., що свідчить про суттєве розширення майнового потенціалу підприємства. Основний приріст відбувся за рахунок оборотних активів, які збільшилися. Це вказує на інтенсифікацію виробничої діяльності та накопичення ресурсів для забезпечення безперебійного циклу переробки м'яса. Необоротні активи також продемонстрували зростання на 27 724 тис. грн, що підтверджує стратегію компанії щодо поступової автоматизації та модернізації виробничих ліній.

## Показники пасивів ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» у 2022-2024 роках

Показники	2022 (тис. грн.)	2023 (тис. грн.)	2024 (тис. грн.)	Відхилення 2024-2022 (тис. грн.)
Власний капітал	14 958	30 382	43 629	+28 671
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1 640	-	4 844	+3 204
Поточні зобов'язання та забезпечення	176 371	172 803	247 265	+70 894
Усього пасивів	192 969	203 185	295 738	+102 769

Джерело: складено на основі звіту про фінансовий стан

У структурі пасивів спостерігається позитивна тенденція майже трикратного зростання власного капіталу - з 14 958 тис. грн до 43 629 тис. грн., що підвищує рівень фінансової незалежності компанії. Попри це, основним джерелом фінансування залишаються поточні зобов'язання, які на кінець 2024 року склали 247 265 тис. грн., що становить понад 80% усіх пасивів. Поява довгострокових зобов'язань у 2024 році свідчить про залучення інвестиційних кредитів для масштабного оновлення активів. Така висока частка позикового капіталу робить підприємство чутливим до фінансових ризиків, що ще раз підтверджує необхідність впровадження запропонованих інноваційних методів управління для підвищення загальної рентабельності бізнесу.

На основі зібраних даних проведено комплексну оцінку поточного стану системи управління персоналом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за ключовими функціональними підсистемами (табл. 2.9).

Оцінка ефективності системи управління персоналом ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

Підсистема УП	Поточний стан	Рівень розвитку (1–5)	Ключові проблеми
Планування персоналу	Здійснюється ситуативно, без формального HR-плану	2	Відсутність прогнозування потреби в кадрах; немає кадрового резерву
Підбір та відбір	Традиційні методи (оголошення, співбесіди)	2	Відсутність системного employer branding; не використовується соціальний рекрутинг
Адаптація	Неформальна, без стандартизованих програм	2	Відсутність onboarding-програм; висока ймовірність втрати новачків у перші місяці
Навчання та розвиток	Практикується (оплата навчання 30 000 грн/контракт)	3	Фрагментарність, відсутність системного підходу; немає LMS-платформи
Оцінка та атестація	Не формалізована, відсутні КРІ для більшості посад	1	Суб'єктивність оцінки; відсутність зворотного зв'язку
Мотивація та стимулювання	Фіксована зарплата (середня ~9 000 грн), соціальні пільги	2	Відсутність змінної частини оплати; реальне зниження зарплат при зростанні інфляції
Кадровий облік	Ведеться бухгалтерією, частково цифровізований	3	Не інтегрований з виробничою ERP; ручна обробка частини даних
Корпоративна культура	Демократичний стиль, відкриті комунікації	3	Відсутність формалізованих цінностей та місії з HR-виміром
Wellbeing / психологічна підтримка	Практично відсутня	1	Критично важлива в умовах воєнного стресу
Середній бал		2,1/5	

Джерело: оцінено на основі аналізу діяльності ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» [20; 21]

Середній бал ефективності системи управління персоналом 2,1 з 5 свідчить про те, що практика управління персоналом компанії знаходиться на

початковому рівні розвитку. Найнижчі оцінки (1 бал) отримали підсистеми оцінки персоналу та управління добробутом, які є ключовими точками зростання для інноваційної трансформації. Празники, які отримали по 2 бали вказують на свій ситуативний характер і відсутність сучасних інструментів, наприклад KRI чи автоматизований рекрутинг. Такий низький загальний показник підтверджує, що існуюча модель управління персоналом не відповідає сучасним вимогам та викликам, і потребує впровадження інноваційних методів.

Таблиця 2.10

Показники продуктивності та ефективності праці ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чисельність персоналу (особи)	326	272	298
Чистий дохід на 1 працівника (тис.грн.)	3 191,3	4 763,9	4 348,3
Валовий прибуток на 1 працівника (тис.грн.)	420,4	615,3	561,6
Чистий прибуток на 1 працівника (тис.грн.)	39,6	56,7	51,8
Витрати на оплату праці на 1 працівника (тис.грн.)	96	97,7	102,4
Рентабельність персоналу %	41,3	58,0	50,6
Частка витрат на персонал у чистому доході %	3,01	2,49	2,35
Матеріалоємність виробництва %	62,8	64,5	65,2

Дані таблиці 2.10 показують, що найвищий рівень продуктивності праці спостерігався у 2023 році, що було зумовлено оптимізацією чисельності персоналу при зростанні доходів. У 2024 році, попри збільшення загальної кількості працівників до 298 осіб, чистий дохід на одного працюючого дещо

знизився порівняно з попереднім роком, проте залишився значно вищим за показники 2022 року. Позитивною тенденцією є поступове зниження частки витрат на персонал у чистому доході (до 2,35%), що вказує на економію ресурсів, хоча витрати на оплату праці в розрахунку на одну особу зросли до 102,4 тис. грн. Показник рентабельності персоналу на рівні 50,6% підтверджує високу ефективність використання людського капіталу на підприємстві.

### **Висновок до другого розділу**

Аналіз системи управління персоналом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» дозволяє сформулювати такі узагальнення. ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» – це середнє підприємство агропромислового комплексу Західної України з 272 працівниками (на 2023 р.), яке демонструє стабільну позитивну динаміку фінансових результатів: чистий дохід від реалізації зріс на 7,18%, а чистий прибуток – на 2,6% у 2024 році порівняно з 2022 роком. Підприємство має міжнародні сертифікати якості FSSC 22000 та ISO 9001:2015, що підтверджує його конкурентоспроможність на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища за допомогою методів PEST та SWOT виявив два ключові виклики для системи управління персоналом: мобілізація кваліфікованих кадрів та масова міграція населення, що суттєво звужує регіональний ринок праці. Водночас, цифровізація агробізнесу та розширення доступу до ринку ЄС створюють сприятливі умови для впровадження інноваційних HR-практик. Найвищий стратегічний потенціал має стратегія SO, яка передбачає використання наявних фінансових ресурсів для цифрової трансформації системи управління персоналом.

Система управління людськими ресурсами підприємства потребує комплексної інноваційної трансформації, що включає розробку офіційної HR-стратегії, впровадження цифрових HR-платформ, систему мотивації на основі KPI та програми підтримки добробуту співробітників.

### РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙ

За результатами аналізу, проведеного у другому розділі, було встановлено, що система управління персоналом ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» знаходиться на початковому рівні розвитку, що суттєво обмежує конкурентоспроможність підприємства в умовах військово-економічних викликів. Виявлені проблеми - відсутність формалізованої HR-стратегії, системи KPI, низький рівень мотивації персоналу, відсутність програм добробуту - потребують системного вирішення шляхом впровадження інноваційних методів управління персоналом.

Реалізація кожного напрямку передбачає конкретні заходи, обґрунтування їх доцільності та оцінку очікуваного ефекту. Пріоритетність заходів визначається на основі результатів SWOT-аналізу та матриці стратегії.

Напрямок 1: Цифровізація HR-процесів. Впровадження інтегрованої HRIS (Інформаційної системи управління персоналом) дозволить автоматизувати облік персоналу, нарахування заробітної плати, планування відпусток та кадрову аналітику. На ринку доступні хмарні рішення, адаптовані для українських підприємств: BAS Human Resources Management, Hurma System, PeopleForce. Для підприємства з кількістю 340 співробітників оптимальним є Hurma System - українська SaaS-платформа з річною вартістю підписки 36 000 гривень [32].

Паралельно рекомендується впровадити LMS (Learning Management System) - систему управління навчанням, яка дозволить перевести навчальні програми в цифровий формат, відстежувати прогрес кожного співробітника та значно зменшити витрати на зовнішнє навчання. Використання відкритих платформ (Moodle) мінімізує початкові інвестиції.

Напрямок 2: Система управління ефективністю на основі OKR/KPI. Відсутність формалізованої системи оцінки персоналу (оцінка 1/5) є найкритичнішою проблемою, яку необхідно вирішити в першу чергу.

Пропонується впровадити гібридну систему OKR+KPI, де KPI вимірюють поточну операційну ефективність, а OKR ставлять амбітні стратегічні цілі [16].

Напрямок 3: Добробут та досвід співробітників. В умовах воєнного стану психологічне благополуччя персоналу стає критичним фактором продуктивності та утримання кадрів. Впровадження програм добробуту не вимагає значних фінансових вкладень, але значно підвищує залученість та лояльність персоналу [18].

Впровадження системи управління ефективністю є ключовим заходом, що лежить в основі всіх інших HR-інновацій: без вимірюваних показників неможливо об'єктивно оцінити ефективність будь-яких змін. Розробка системи починається зі створення профілів компетенцій для ключових груп посад підприємства. Профіль компетенцій – це структурований перелік знань, навичок, умінь та особистих якостей, необхідних для ефективного виконання функцій певної посади [9].

Перехід до гнучкої оплати праці має поєднуватися зі збереженням мінімального гарантованого рівня: фіксована частина не може бути нижчою за мінімальну заробітну плату, встановлену законодавством України [25]. При 100% виконанні KPI загальний дохід працівника перевищує поточний фіксований рівень на 15–40% залежно від посади.

Цифрова трансформація HR є необхідною умовою переходу від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління персоналом. Для ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» запропоновано поетапну програму цифровізації HR, яка враховує обмеження ліквідності та передбачає поступове збільшення інвестицій у міру підвищення фінансової стійкості підприємства [31].

Управління добробутом персоналу у воєнний час є не лише гуманістичним, а й прагматичним рішенням: стрес, тривога та емоційне вигорання безпосередньо знижують продуктивність праці та збільшують плинність кадрів [18]. Для ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» була розроблена

комплексна програма добробуту, яка охоплює чотири виміри добробуту (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Програма Wellbeing для персоналу ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС»

Вимір добробуту	Захід	Формат	Очікуваний ефект	Витрати на рік, тис. грн
Психологічний	Корпоративна психологічна підтримка (онлайн-консультації психолога)	2 сесії/міс. на групу	Зниження тривожності, профілактика вигорання	18–24
	Тренінг з управління стресом	1 раз/квартал	Підвищення резилієнтності персоналу	8–12
Фізичний	Корпоративне медичне страхування (базовий пакет для ключових фахівців)	Постійно	Зниження захворюваності та абсентеїзму	40–60
	Поліпшення умов харчування на виробництві	Постійно	Підвищення задоволеності умовами праці	15–20
Соціальний	Корпоративні тимблдинги (2 рази/рік)	Офлайн	Зміцнення командного духу, довіри	10–15
	Підтримка сімей мобілізованих працівників (матеріальна допомога)	За потребою	Лояльність персоналу та родин	20–30
Фінансовий	Корпоративна програма фінансової грамотності	1 раз/квартал (онлайн)	Зниження фінансового стресу	5–8
	Безвідсоткові позики для працівників у кризових ситуаціях	За заявою	Підвищення психологічної безпеки	0 (лише адм. витрати)

Джерело: розроблено автором на основі [18; 19; 27]

В умовах воєнного стану особливий пріоритет я надаю психологічній підтримці та тренінгам зі стресостійкості. Це допоможе співробітникам знизити рівень тривожності і уникнути вигорання. Фізичні та соціальні компоненти програми, включаючи покриття медичного страхування для основних спеціалістів та допомогу сім'ям мобілізованих співробітників,

зміцнюють зв'язок і відданість команди. Впровадження фінансових консультацій та системи безвідсоткових позик допоможе мінімізувати побутовий стрес співробітників, створюючи відчуття стабільності та захищеності. Я вважаю, що така багатовекторна підтримка є не лише соціально відповідальним кроком, а й стратегічно виправданою інвестицією, яка безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів та підвищення загальної продуктивності праці на підприємстві.

Основний принцип управління персоналом – це принцип відбору та розміщення кадрів відповідно до характеристик їхніх ділових та особистих якостей, таких як: безперервність кадрів через систематичний відбір енергійних, креативних працівників; створення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника; поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами; довіра до персоналу в поєднанні з перевіркою виконання. Традиційне управління персоналом має бути модифіковане для адаптації до змінюваного ринку.

Оскільки, трудові ресурси є основою функціонування будь-якого підприємства, то постійне вдосконалення системи управління набуває особливого значення. Саме працівники забезпечують реалізацію виробничих процесів, впливають на рівень ефективності діяльності підприємства та визначають можливості його подальшого розвитку. Раціональна організація праці, професійний розвиток персоналу та створення належних умов для роботи – сприяють підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції й ефективнішому використанню ресурсів підприємства. Крім того, ефективне управління персоналом створює передумови для впровадження новітніх технологій, збільшення обсягів виробництва та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку, що в результаті позитивно впливає на його прибутковість.

Звичайні системи управління є результатом стандартизації та стабільності технологій і незмінного зовнішнього середовища, тоді як нові

системи управління персоналом є результатом швидких змін, постійного вдосконалення технологій виробництва та зовнішньої турбулентності. Людські цінності, організаційні зміни та зміни зовнішнього середовища є серцем управління персоналом. Організація управління на підприємстві має бути адаптована відповідно до поточних ринкових правил, де адаптація системи управління персоналом допоможе підприємству вижити та розвиватися в нових ринкових умовах [35].

Загалом у сфері управління персоналом не існує універсального підходу, який був би ефективним для всіх працівників і ситуацій. Результативність кадрового менеджменту значною мірою залежить від застосування різних методів і стилів керівництва відповідно до особливостей окремих груп працівників або конкретних обставин. Сукупність методів, процедур і управлінських дій, що використовуються під час формування, розвитку та реалізації трудового потенціалу працівників, визначають як персонал-технології [37].

Персонал-технології розглядаються як система взаємодії керівництва з працівниками, спрямована на максимально ефективне використання трудового потенціалу та інших ресурсів підприємства. Вони охоплюють способи організації роботи персоналу, методи впливу на працівників, а також механізми прийняття й реалізації управлінських рішень у кадровій сфері. У сучасних умовах технології управління персоналом поєднують теоретичні засади та практичні інструменти роботи з людьми, забезпечуючи ефективну взаємодію між керівниками та працівниками [37].

Постійний розвиток персоналу для підвищення його компетентності має відбуватися через формування системи безперервного навчання. Це створює умови для повного розкриття потенціалу співробітників, а також їх здібностей робити помітний внесок у діяльність організації.

Для ефективною системи управління персоналом потрібні досвід, знання та навички в таких галузях як психологія, комунікації, управління конфліктами та мотивація. Крім того, значну роль у вдосконаленні відіграє

застосування гнучких форм організації праці. Дистанційна робота, гнучкий графік, проєктна зайнятість і командна взаємодія сприяють підвищенню мотивації працівників, покращенню психологічного клімату в колективі та зростанню продуктивності праці.

### **Висновок до третього розділу**

Загальна та основна мета системи управління персоналом полягає в тому, щоб забезпечити відповідність якісних та кількісних характеристик персоналу цілям компанії. Іншими словами, управління персоналом має здійснюватися в першу чергу через управління його трудовим потенціалом, який оцінюється як за ефективністю його реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. Сучасні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених у нових методах управління, залежить від конкретних працівників та їхніх знань, компетенції, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності вирішувати проблеми та здатності до навчання.

Комплексна програма соціального забезпечення охоплює психологічний, фізичний, соціальний та фінансовий аспекти і є особливо актуальною в умовах воєнного стану. Передбачена матеріальна підтримка сімей мобілізованих працівників, корпоративне медичне страхування ключових спеціалістів та психологічні консультації є не лише соціально відповідальними, а й економічно виправданими заходами. Запропоновані заходи є фінансово доступними та стратегічно обґрунтованими навіть в умовах обмеженої ліквідності підприємства.

## ВИСНОВОК

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню інноваційних методів управління персоналом у сучасних умовах на прикладі ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» – м'ясопереробного підприємства у Львівській області із середньою чисельністю працівників 340 осіб. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та вирішити всі визначені завдання. За результатами роботи сформульовано наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення управління персоналом у сучасних умовах. Встановлено, що управління персоналом пройшло довгий еволюційний шлях від управління персоналом (школа наукового управління Ф. Тейлора, 1900–1930 рр.) до стратегічного управління персоналом, в якому персонал розглядається як ключовий нематеріальний актив та джерело конкурентної переваги організації. Запропоновано авторське визначення поняття: управління персоналом – це система стратегічних, організаційних та оперативних управлінських дій, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання людського капіталу організації з метою досягнення її конкурентних переваг.

Доведено, що в умовах воєнного стану та цифрової трансформації значення ефективного управління персоналом значно зростає: мобілізація, міграція та кадровий дефіцит перетворюють управління персоналом на стратегічний пріоритет для вітчизняних підприємств.

2. Проаналізовано сучасні підходи та концепції управління персоналом. Систематизовано ключові сучасні концепції: Стратегічний HRM (стратегічне партнерство HR та бізнесу), Agile HR (гнучке ітеративне управління персоналом), Total Rewards (комбіновані матеріальні та нематеріальні винагороди), Human-Centered Management (людиноцентричний підхід) та Evidence-Based HRM (управління на основі даних та доказів). Встановлено загальну тенденцію до стратегізації, цифровізації та гуманізації HR-практик. Доведено, що жодна з концепцій не є універсальною: для середніх

агропромислових підприємств оптимальним є гібридний підхід, що поєднує елементи стратегічного HRM, компетентнісного підходу та Total Rewards.

3. Систематизовано та класифіковано інноваційні методи управління персоналом. Запропоновано авторську класифікацію інноваційних методів за трьома характеристиками: функціональна HR-підсистема, технологічна основа та масштаб впровадження. Визначено шість ключових груп інноваційних методів: цифрові HR-технології (HRIS, LMS, AI-рекрутинг), цільові методи управління (OKR/KPI), гейміфікація, Agile HR, управління добробутом та управління досвідом співробітників (Employee Experience). Обґрунтовано, що їх впровадження забезпечує підвищення продуктивності праці, залученості та лояльності персоналу, а також адаптивність організації до зовнішніх змін.

4. Було проведено комплексну характеристику ТзОВ «ЄВРО-КОМЕРС» та аналіз зовнішнього середовища. PEST-аналіз виявив критичні зовнішні виклики для системи управління персоналом: мобілізація кваліфікованого персоналу (оцінка –2 бали), звуження регіонального ринку праці через міграцію (–2 бали), дефіцит вузькоспеціалізованих спеціалістів (–2 бали). Водночас, цифровізація AgTech (+3 бали) та розширення ринку ЄС (+3 бали) створюють сприятливі умови для впровадження інновацій. Згідно з результатами SWOT-аналізу та зваженої матриці стратегій, найвищий стратегічний потенціал має стратегія SO – використання фінансових ресурсів та сформованого персоналу для впровадження цифрових HR-платформ та корпоративного навчання. Стратегія WO передбачає усунення ключової слабкості – відсутності формалізованої HR-стратегії та системи KPI.

5. Проаналізовано фінансові результати підприємства та визначено ресурсні можливості для HR-інновацій. На основі офіційної фінансової звітності встановлено позитивну динаміку. Водночас висока рентабельність персоналу та зростання чистого прибутку підтверджують наявність фінансових можливостей для поступового інвестування в HR-інновації. Виявлено суперечливу тенденцію: зі збільшенням чистого прибутку (+24,6%),

витрати на оплату праці зменшилися на 15,1%, що свідчить про реальне зниження заробітної плати в умовах інфляції та є критичним ризиком плинності кваліфікованої робочої сили.

б. Розроблено програму діджиталізації HR та комплексну програму добробуту. Поетапна програма діджиталізації передбачає впровадження системи HRIS Hurma (бюджет 36–48 тис. грн/рік), LMS на базі Moodle (15–20 тис. грн), HR-аналітики та брендингу роботодавця (20–25 тис. грн). Програма добробуту охоплює чотири виміри добробуту персоналу - психологічний (корпоративна психологічна підтримка), фізичний (медичне страхування), соціальний (тімбілдинг, підтримка сімей мобілізованих працівників) та фінансовий (програми фінансової грамотності). Підтримка сімей мобілізованих працівників особливо важлива в умовах воєнного часу - захід, що одночасно забезпечує лояльність персоналу та соціальну відповідальність підприємства.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи мають практичне значення та можуть бути використані керівництвом ТзОВ «СВРО-КОМЕРС» для формування сучасної системи управління персоналом, підвищення конкурентоспроможності підприємства, забезпечення його сталого розвитку у повоєнний період.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michael Armstrong, Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020. 792 p. URL: [https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod\\_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice\\_1.pdf](https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf) (дата звернення: 01.04.2026).
2. Колот А. М., Цимбалюк С.О. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2018. 340 с.
3. Dessler G. *Human Resource Management*. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2019. 720 p. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3598124> (дата звернення: 08.04.2026).
4. Осовська Г. В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 224 с.
5. Бойківська Г., Ткаченко Д., Гордон П. Стратегічне управління талантами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Development Service Industry Management*. 2025. №4. С. 60–64.
6. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 448 с.
7. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 399 с.
8. Спенсер Л. М. Спенсер С. М. Компетенції на роботі / пер. з англ. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2018. 384 с.
9. Gallup. State of the Global Workplace: 2023 Report. Gallup Press, 2023. 98 p. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Телішевська Л. І., Пушкар О. В. Залученість персоналу як стратегічний інструмент управління людськими ресурсами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.
11. Миколайчук І. П., Гуменюк О. Г. Agile-технології в управлінні персоналом: нові можливості та виклики. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.26.URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346> (дата звернення: 08.04.2026).
12. Грішнова О. А., Заїчко Н. В. Цифровізація HR-процесів як чинник трансформації сучасного менеджменту персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39.
13. Давидова О. Г. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. № 9. С. 63–67.
14. Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 398 с.
- 15.Штушляк М. М., Галушка З. І. Використання штучного інтелекту та Big Data в управлінні персоналом: сучасні тренди та виклики. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32.
16. Безпарточний М. Г., Лисенко І. В. Сучасні системи управління за цілями в забезпеченні ефективності діяльності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 42–47.
17. Колядич О. І., Скворцова О. Г. Гейміфікація як сучасна технологія підвищення залученості персоналу. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
18. Семикіна М. В., Іщенко М. П. Соціальна відповідальність бізнесу та «Employee Experience»: нові пріоритети управління персоналом. *Економіка та організація управління*. 2021. № 4 (44). С. 15–24.
19. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2018. 466 с.
20. Сайт ТзОВ “ЄВРО-КОМЕРС”. URL: <https://eurocommerce.com.ua/about/> (дата звернення: 08.04.2026)

21. Фінансова звітність ТЗОВ «ЄВРО-КОМЕРС» за 2023 рік (Форми №1, №2, №3, №4). — Червоноград, 2024. — ЄДРПОУ 37059699.
22. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями станом на 2026 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.03.2026).
23. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (актуальна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 10.03.2026).
24. Hurma System. Огляд можливостей HR-платформи для українського бізнесу. URL: <https://hurma.work> (дата звернення: 15.03.2026).
25. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (актуальна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 10.03.2026).
26. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. Київ : Знання, 2018. 558 с.
27. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: ВТД *Університетська книга*, 2017. 592 с.
28. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (актуальна редакція). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 10.03.2026).
29. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 468 с.
30. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. Посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 248 с.
31. Стратегія цифрової трансформації України на 2021–2030 роки: схвалена розпорядженням КМУ від 17.02.2021 № 365-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/365-2021-%D1%80> (дата звернення: 12.03.2026).
32. Лібанова Е. М. Ринок праці в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 1 (51). С. 3–25.

33. Гриньова В. М., Грузіна І. А. Організаційно-економічні основи формування системи мотивації праці на підприємстві. Харків: ХНЕУ, 2017. 180 с.
34. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2018. 435 с.
35. Щокін Г. В. Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб. 2-ге вид., стереотип. Київ: МАУП, 2018. 280 с.
36. National Institute for Health and Care Excellence (NICE). Mental Wellbeing at Work: NICE Guidelines. London : NICE, 2022. 54 p. URL: <https://www.nice.org.uk/guidance/ph22> (дата звернення: 18.03.2026).
37. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 37–41.
38. Рульєв В. А. Гуткевич С. О. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 324 с.

## ДОДАТКИ