

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «Стратегічне управління персоналом підприємства»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»
освітньо-наукова програма
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

РЯБОНЕНКО АНДРІЯ АНДРІЙОВИЧА

**Науковий керівник:
к. е. н., доцент,
Білорус Тетяна Валеріївна**

Рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри менеджменту
інноваційної та інвестиційної діяльності
протокол № 15 від 15 травня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри
_____ доцент Фірсова С. Г.

Київ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності

"Затверджую"

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.

«13» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра
здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання
галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальність 073 «Менеджмент»

ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»

РЯБОНЕНКО АНДРІЯ АНДРІЙОВИЧА

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Стратегічне управління персоналом підприємства»
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 13.09.2024,
протокол №2,

редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
10.04.2025, протокол №13

2. Строк завершення роботи: 12.05.2025

3. Попередній захист роботи: квітень-травень 2025 р.

4. Предмет дослідження: сукупність теоретичних засад і прикладних аспектів стратегічного управління персоналом.

5. Об'єкт дослідження: процеси управління працівниками підприємства на прикладі компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

6. Мета і завдання дослідження:

Мета – вивчення теоретичних основ та практичних аспектів стратегічного управління персоналом підприємства.

Завдання: (формулюємо за відповідними параграфами магістерської роботи)

1. Розкрити сутність та необхідність стратегічного управління персоналом.
2. Охарактеризувати ключові етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом.
3. Привести організаційно-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення підприємства.
4. Провести стратегічний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».
5. Розробити стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».
6. Запропонувати організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

Календарний план виконання завдання

	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2024
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2024
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2024
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2024 – березень 2025
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2025
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2025
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2025
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2025
9.	Консультації з приводу оформлення роботи	квітень 2025
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2025
11.	Передзахисти магістерської роботи	квітень – травень 2025
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 07.05.2025
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	08.05.2025
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	09.05.2025
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2025
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2025

Зміст

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Сутність та необхідність стратегічного управління персоналом	7
1.2 Ключові етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом.....	14
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз кадрового забезпечення підприємства	21
2.2 Стратегічний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	48
3.1. Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	48
3.2 Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	53
ВИСНОВОК	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66

ВСТУП

Питання ефективності стратегій управління персоналом підприємства та їх удосконалення відповідно до зовнішніх викликів набуває особливої актуальності. Перехід вітчизняних компаній на інноваційний шлях розвитку та розширення на нові ринки потребує впровадження чіткої, цілісної та узгодженої стратегії. Вона має бути спрямована на інтелектуалізацію праці, повноцінне використання творчого потенціалу працівників і їх стратегічний розвиток.

Компанії, що активно інвестують у підвищення рівня знань, розвиток навичок і компетенцій своїх співробітників, краще адаптуються до змін у динамічному середовищі та ефективніше використовують кадровий потенціал для реалізації інноваційної політики.

Теоретичні та методологічні аспекти формування й розвитку стратегій управління персоналом розглядаються в роботах зарубіжних учених, таких як М. Армстронг, Л. Даєр, П. Райт, С. Снелл, Дж. Холдер, Б. Кауфман, Р. Ноу, Д. Ульріх, А. Нанкервіс, Ч. Грір, а також у дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема О.А. Грішнєвої та І.Л. Петрової.

Більшість досліджень розглядає стратегічне управління персоналом як складний процес реалізації загальної стратегії підприємства через функціональний, процесний і системний підходи. Водночас, попри значний науковий та практичний доробок, питання розробки та впровадження ефективних стратегій управління персоналом продовжує залишатися актуальним і потребує подальших досліджень.

Метою даної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних аспектів стратегічного управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено та вирішено наступні задачі:
розкрити сутність та необхідність стратегічного управління персоналом;
охарактеризувати ключові етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом;

привести організаційно-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення підприємства;

провести стратегічний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»;

розробити стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» ;

запропонувати організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

Об'єктом дослідження є процеси управління працівниками підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і прикладних аспектів стратегічного управління персоналом.

Основними методами дослідження послужили загальнонаукові методи, методи наукового спостереження та опису, порівняння, а також елементи методу конкурентного аналізу. При проведенні дослідження використані такі методи: узагальнень та наукової абстракції (для з'ясування сутності, форм та методів стратегії управління персоналом); аналізу і синтезу (для кадрового забезпечення підприємства та стратегічного аналізу підприємства); статистичні (для дослідження процесів управління персоналу ІТ-підприємства; соціологічного опитування (для проведення анкетування працівників ІТ-підприємства); графічні (для наочного зображення).

Інформаційну базу дослідження складають теоретико-прикладні дослідження вчених та фахівців-практиків за проблематикою стратегічного управління персоналом, звітна документація та фактологічні дані ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

Практична значущість одержаних результатів полягає у тому, що надані в роботі пропозиції та практичні рекомендації можуть бути застосовані у процесі управління персоналом з використанням методів та управлінського інструментарію мотивування.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність та необхідність стратегічного управління персоналом

Управління персоналом – це комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів підприємства для досягнення як організаційних, так і особистих цілей працівників. Воно є важливою складовою загальної системи менеджменту, що забезпечує гармонійний розвиток компанії завдяки оптимальному використанню людського капіталу.

Головна стратегічна мета управління персоналом полягає у створенні умов для довготривалого розвитку підприємства шляхом ефективного залучення, використання та розвитку кадрового потенціалу [7, С. 201]. Формування стратегії управління персоналом базується на прогнозуванні майбутніх змін, аналізі тенденцій у сфері зайнятості та обґрунтуванні необхідних адаптаційних заходів, які сприяють стабільному та динамічному розвитку організації.

Теоретико-методологічний аналіз сучасного розуміння стратегічного управління персоналом представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Сучасні підходи до розуміння стратегічного управління персоналом

Автор	Визначення
М. Армстронг [77, с. 48-49],	Процесний підхід для визначення загальних намірів та планів підприємства у сфері праці, а також формування політики та практики у сферах найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки ефективності роботи працівників та міжособистісного внеску працівників, а також винагороди
Гонтарева І.В. [16, с. 54]	Процес планування та впровадження стабільної спіральної стратегії
Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. [31, с. 138]	Тип управлінської діяльності, що спрямовує досягнення цілей організації, серед яких діяльність з управління персоналом суворо регламентована через надмірні зміни навколишнього середовища
Вороніна В. Л. [76, с. 48]	Зосередити поточний підбір персоналу на людях, їх оцінці, ефективності та розвитку, виходячи з комплексної заяви про корпоративний мета-розвиток

Greer C. R. [77], Наумова О.О. [50, с. 137]	Складний процес впровадження бізнес-стратегії шляхом розробки функціональних, процесних та системних підходів до управління персоналом
Махмудов Х.З., Чухліб В. Є. [37, с. 81]	У світі праці та людей відбуваються очевидні зміни, тому основна увага приділяється ефективності діяльності корпорацій та розвитку їхнього конкурентного потенціалу.
Б. Кауфман [81, с. 404]	Обрати та інтегрувати систему управління людськими ресурсами компанії, щоб ресурси людського капіталу найефективніше відповідали стратегічним цілям компанії
Михайлова О.С., Чухліб В.Є. [42, с. 161]	Він здійснюється на основі ретельного та систематичного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, щоб можна було запропонувати комплексну концепцію розвитку персоналу та організації на основі її стратегії.
Шаманська О. І. [62, с. 67]	Ретельно розгляньте майбутні зміни та тенденції та впроваджуйте зміни, що забезпечують сталий розвиток
Романюк Л. М. [9, с. 425]	Серія довгострокових прямих дій, спрямованих на розвиток продуктивних здібностей людей та ефективний розвиток цих здібностей для забезпечення конкурентного успіху
Климчук А. О. [30, с. 102]	Складна система багажників із взаємопов'язаними та взаємозалежними елементами, що орієнтована на довгострокові завдання від керівництва до персоналу, зосереджуючись на розвитку їхніх можливостей, специфіки та бізнес-характеристик для досягнення стратегічних цілей, розробляє ефективне навчання для корпоративного персоналу
Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н.С. [54, с. 87]	Програмний підхід до планування та управління, який забезпечує досягнення цілей, бізнес-можливостей та інтересів практиків
Марченко В.М., Хондока В. А. [36]	Складні процеси, що впроваджуються, вимагають дотримання нормативних актів та креативних процедур і не завжди підходять для конкретних технічних рішень
Довбня С.Б., Письменна О. О. [20]	Компанія розробила комплекс передових та довгострокових методів і заходів щодо працевлаштування.

Джерело: розроблено автором

Стратегічне управління персоналом – це комплексний процес, спрямований на довгострокове планування, розвиток та ефективне використання трудових ресурсів підприємства відповідно до його стратегічних цілей. Основна ідея цього підходу полягає в тому, що персонал є ключовим активом організації, а ефективне управління людськими ресурсами

безпосередньо впливає на її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і фінансові результати.

Стратегічне управління персоналом передбачає не лише поточне вирішення кадрових питань, але й формування системи управління, яка враховує майбутні виклики та можливості ринку праці. Це включає прогнозування потреб у персоналі, розробку мотиваційних механізмів, управління продуктивністю, створення системи навчання та розвитку співробітників [19, с.83].

У сучасних умовах глобалізації, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку технологій традиційні методи управління персоналом стають недостатньо ефективними. Саме тому стратегічне управління персоналом є необхідністю для підприємств, які прагнуть до сталого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку.

Основні причини необхідності стратегічного підходу до управління персоналом в сучасних умовах зумовлені наступними факторами [34, с.155]:

зміни на ринку праці, а саме збільшення конкуренції за висококваліфіковані кадри, підвищення вимог до компетенцій та професійних навичок працівників, зміни в підходах до мотивації та очікуваннях працівників щодо умов праці;

вплив зовнішнього середовища, а саме постійні зміни у законодавстві, що регулює трудові відносини; вплив економічних факторів, таких як інфляція, зміни у податковій політиці; вплив технологічних інновацій та цифрової трансформації;

підвищення конкурентоспроможності підприємства, а саме те, що ефективно використання персоналу сприяє зниженню витрат і підвищенню продуктивності; впровадження стратегічних підходів до мотивації дозволяє утримувати ключових фахівців; розвиток системи навчання та професійного зростання сприяє інноваційному розвитку компанії;

забезпечення довгострокового розвитку підприємств, що передбачає впровадження гнучкої кадрової політики і дозволяє адаптуватися до змін у

бізнес-середовищі; управління корпоративною культурою допомагає створити згуртовану команду, орієнтовану на досягнення спільних цілей; інвестиції в людський капітал сприяють створенню ефективної системи управління знаннями.

Кожне підприємство має певні орієнтири діяльності, досягнення яких можливе лише за умови спільних зусиль усього колективу. Ці орієнтири формулюються у вигляді комплексних цілей, реалізація яких передбачає розробку відповідних стратегій. Такі стратегії є сукупністю організаційно-технічних, технологічних, фінансових та інших заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей [25, С. 123].

До ключових стратегічних напрямів можуть належати [26,55,58-61]: створення позитивного іміджу підприємства, підвищення якості продукції, підтримка конкурентних переваг, забезпечення безпеки та збереження комерційної таємниці, підвищення продуктивності праці, сприяння економічному та соціальному розвитку, вдосконалення системи управління, охорона навколишнього середовища тощо. При цьому найбільш значущим конкурентним активом будь-якого підприємства є його людські ресурси. У довгостроковій перспективі роль людського капіталу лише зростатиме .

Аналіз [13-14, 48, 65, 71] свідчить, що головна стратегічна мета управління персоналом полягає в забезпеченні сталого розвитку підприємства через ефективне використання людського потенціалу. У процесі формування стратегії управління персоналом ключовими завданнями стають прогнозування майбутніх змін і тенденцій, а також обґрунтування необхідних трансформацій, що сприятимуть стабільному зростанню підприємства.

Основні завдання стратегічного управління персоналом [57, С. 66]:
забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, які відповідають його поточним і майбутнім потребам;
розробка та реалізація системи мотивації, спрямованої на підвищення продуктивності праці;
формування ефективної корпоративної культури та лідерства;

створення умов для професійного розвитку працівників і підвищення їхньої кваліфікації;

підвищення залученості персоналу та зниження рівня плинності кадрів.

Ефективне та раціональне досягнення ключових цілей у сфері стратегічного управління персоналом вимагає наявності чітко визначених та систематизованих завдань, які реалізуються за допомогою конкретних методів і цілей управління персоналом. Стратегічне управління персоналом передбачає довгострокове планування, адаптацію до змін внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечення сталого розвитку організації через ефективне використання людського капіталу [50, С. 176]. Іншими словами, це означає наявність функцій стратегічного управління персоналом, які забезпечують узгоджене та результативне управління людським капіталом.

Основними стратегічними функціями управління персоналом є [21, 44-47, 49]:

1. Прогнозування та планування трудових ресурсів

Визначення майбутніх потреб у персоналі відповідно до стратегічних цілей організації.

Формування кадрової політики з урахуванням змін на ринку праці.

Забезпечення балансу між попитом і пропозицією робочої сили.

2. Формування та розвиток корпоративної культури

Створення єдиної системи цінностей та норм поведінки працівників.

Підвищення рівня залученості персоналу до стратегічних цілей компанії.

Формування позитивного іміджу роботодавця.

3. Залучення, відбір та адаптація персоналу

Розробка ефективних методів рекрутингу та підбору кадрів.

Використання сучасних технологій оцінки кандидатів.

Організація програм адаптації для нових співробітників.

4. Розвиток та навчання персоналу

Розробка системи безперервного професійного розвитку.

Впровадження програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації.

Створення умов для кар'єрного зростання співробітників.

5. Мотивація та утримання працівників

Формування конкурентоспроможної системи матеріального та нематеріального стимулювання.

Розвиток системи соціальних пільг та бонусів.

Забезпечення комфортних умов праці та підтримка балансу між роботою та особистим життям.

6. Управління продуктивністю та ефективністю праці

Визначення ключових показників ефективності персоналу (KPI).

Запровадження системи оцінювання результатів роботи співробітників.

Підвищення продуктивності через автоматизацію процесів і цифровізацію HR-сфери.

7. Управління змінами та розвиток інновацій

Розробка стратегій адаптації персоналу до змін у бізнес-середовищі.

Формування гнучких організаційних структур.

Стимулювання креативності та інноваційного мислення серед працівників.

8. Соціальна відповідальність та забезпечення благополуччя персоналу

Реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Забезпечення дотримання трудового законодавства та етичних стандартів.

Впровадження заходів щодо збереження фізичного та ментального здоров'я працівників.

Стратегічні функції управління персоналом є невід'ємною складовою загальної стратегії розвитку організації, оскільки людський капітал є ключовим фактором її конкурентоспроможності [24, С. 345].

Основні характеристики стратегічного управління персоналом це [22,23, 35,38, 70,84]:

1 Довгострокова орієнтація - стратегічне управління персоналом

передбачає не лише вирішення поточних кадрових питань, а й розробку довгострокових заходів, спрямованих на формування ефективної корпоративної культури, підвищення мотивації працівників, удосконалення кадрової структури та розвиток системи управління персоналом загалом.

1 Відповідність загальній стратегії розвитку підприємства - цілі стратегічного управління персоналом мають бути узгоджені з корпоративною стратегією компанії. Це означає, що кадрова політика повинна сприяти досягненню економічних, виробничих і соціальних цілей підприємства, а не суперечити їм;

2 Гнучкість та адаптивність - ефективне управління персоналом вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, що впливають на підприємство. Зміни в економічному середовищі, ринку праці, законодавстві або технологіях можуть потребувати коригування загальної стратегії розвитку компанії. Відповідно, це вплине на структуру персоналу, його чисельність, рівень кваліфікації, систему мотивації, стиль управління та методи організації роботи.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування сучасних організацій. Його розвиток базується на багатьох теоретичних підходах, кожен з яких вносить власний внесок у формування концептуальної бази та практичного застосування стратегічного управління. В умовах глобальних змін і зростаючої конкуренції його значення лише зростає, вимагаючи від керівників підприємств нових підходів до управління, що дозволяють ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічне управління персоналом є комплексним процесом, який спрямований на довгострокову ефективність підприємства через розвиток і оптимальне використання людського капіталу. Це дає змогу організації залишатися конкурентоспроможною, гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Стратегічне управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку

підприємства. Воно дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й проактивно формувати кадрову політику, спрямовану на досягнення довгострокових цілей. Використання стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Ключові етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом

Стратегічне управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, що об'єднує різні аспекти управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного використання людських ресурсів відповідно до загальних цілей організації [3-5]. Це поняття охоплює ключові напрями кадрової політики, зокрема розвиток персоналу, його мотивацію, управління талантами, маркетинг персоналу, оцінку ефективності роботи тощо.

Для досягнення максимальної результативності стратегічна діяльність у сфері управління персоналом повинна мати чітку структуру та реалізовуватися через конкретні кадрові стратегії, які відповідають загальній бізнес-стратегії компанії [68, С. 54]. Це може включати, наприклад, стратегію навчання та розвитку, систему матеріального і нематеріального стимулювання, стратегію залучення та утримання фахівців, корпоративну культуру та систему внутрішніх комунікацій.

Визначаючи сутність і зміст стратегічного управління персоналом, доцільно застосовувати інтегрований підхід, що передбачає синхронізацію кадрових ініціатив на всіх рівнях управління [74, С. 89]. Це означає об'єднання зусиль керівництва, HR-служби та окремих підрозділів задля реалізації єдиної кадрової політики. Такий підхід дозволяє забезпечити сталий розвиток організації, підвищити продуктивність праці та сформувати ефективну команду, здатну досягати стратегічних цілей компанії.

Важливим елементом стратегічного управління є злагоджена робота всіх учасників процесу, що вимагає чіткої координації дій, гнучкості у прийнятті рішень та орієнтації на довгострокові перспективи [10, с. 124]. Лише при гармонійному поєднанні цих факторів можливо досягти конкурентоспроможності організації, високого рівня залученості персоналу та стабільності у розвитку компанії [66, С. 75].

У сучасних умовах постійних змін та зростаючої конкуренції підприємства змушені адаптуватися до нових викликів, що вимагає ефективного управління персоналом. Формування дієвої стратегії в цій сфері повинно ґрунтуватися на аналізі динаміки змін зовнішнього середовища, стану внутрішніх ресурсів і їхньої взаємодії, що дозволяє визначити реальні можливості для організаційного розвитку [41, С. 432].

Одним із ключових напрямків забезпечення стабільного розвитку підприємства є управління персоналом на стратегічному рівні [53, С 212]. Стратегічне управління персоналом підприємства базується на загальних принципах стратегічного управління організацією, враховуючи її довгострокові цілі, ресурси та зовнішні виклики. В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективне управління людськими ресурсами стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства [6]. Оскільки персонал є основним активом компанії, його розвиток, мотивація та ефективне використання потребують чіткої стратегії, що інтегрується в загальну стратегію підприємства.

Стратегічні цілі управління персоналом повинні бути не лише синхронізовані з місією підприємства та його загальними й функціональними стратегіями, але й відповідати його конкурентному становищу на ринку [63, С. 65]. Адже саме кадровий потенціал є ключовим фактором, що забезпечує зростання конкурентоспроможності компанії та її довгостроковий успіх.

Разом із тим, сучасні методи управління персоналом мають бути гнучкими та адаптивними, що дозволить керівництву підприємства не лише оперативно реагувати на зміни, а й прогнозувати можливі ризики, приймаючи

стратегічні рішення навіть в умовах невизначеності.

Більшість сучасних наукових праць [17-18, 27-28, 31], присвячених питанням стратегічного управління персоналом та розробки та реалізації стратегії управління персоналом не мають методичних рекомендацій та єдності щодо етапності даного процесу.

Так, на думку Сардак О. В [62], в умовах ринкової економіки стратегічне управління персонал-маркетингом має включати такі основні етапи: стратегічне планування, організацію, контроль та регулювання.

Стратегічне планування автор [62] рекомендується здійснювати за наступними кроками:

стратегічний аналіз, який охоплює моніторинг ринку праці, оцінку ризиків у сфері управління персонал-маркетингом та проведення SWOT-аналізу;

визначення стратегічних цілей та напрямків, що включає ідентифікацію місії підприємства та розробку стратегічних завдань;

формування стратегічного портфеля, яке передбачає аналіз можливих стратегічних альтернатив, створення портфеля стратегій та розробку системи їх підтримки.

Автор [62] стверджує, що стратегічна організація зосереджена на реалізації обраних стратегій управління персонал-маркетингом, а також впровадженні необхідних змін у рамках стратегії. При цьому, стратегічний контроль та регулювання на його думку доцільно здійснювати за такими етапами:

моніторинг реалізації стратегії управління персонал-маркетингом;

коригування стратегічного портфеля відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Автор у своїй праці [62] підкреслює, що стратегічне управління персонал-маркетингом на підприємстві має бути безперервним і циклічним процесом, що забезпечує його адаптивність і ефективність.

Процес формування методології розробки стратегії управління

персоналу підприємства на думку Вороніна А.В. [11,12] має включати такі основні етапи:

1 Розробка алгоритму створення стратегії розвитку персоналу, що базується на визначенні ключових етапів цього процесу.

2 Складання переліку завдань, необхідних для розробки стратегії розвитку персоналу.

3 Створення сітьової моделі, яка враховує ймовірнісну оцінку тривалості виконання завдань та розрахунок основних показників сітьового графіка.

4 Формування оперограми, що дозволяє узгодити виконання робіт із відповідальними виконавцями, ґрунтуючись на визначеному переліку завдань.

5 Оцінка потенційних ризиків стратегії розвитку персоналу з використанням методу "дерево ризиків".

Цей підхід дозволяє забезпечити системний та структурований підхід до розробки стратегічного розвитку персоналу підприємства.

Власова, В., Тарновська, І., Оліхненко, М. у дослідженні [8] доводять, що процес стратегічного управління персоналом у будь-якій компанії включає такі ключові етапи:

стратегічне планування – визначення основних цілей у сфері управління персоналом та розробка кадрової стратегії підприємства;

стратегічна організація – впровадження змін на стратегічному рівні, зокрема вдосконалення організаційної структури та системи управління персоналом;

стратегічний контроль – оцінка професійних якостей працівників та аналіз ефективності реалізації стратегічного управління персоналом.

На думку Михайлова О.С., Чухліб В.Є. [42], процес формування стратегії управління персоналом включає такі основні етапи:

визначення місії організації;

аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;

розробка та вибір оптимальної стратегії;

впровадження стратегії в діяльність підприємства;

оцінка ефективності та контроль за її реалізацією.

Автори [42] наголошують, що розробка стратегії управління персоналом ґрунтується на детальному та системному аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Це, на їх думку, дає змогу створити комплексну концепцію розвитку персоналу та організації відповідно до її загальної стратегії. До зовнішнього середовища автори при цьому відносять макросередовище та безпосереднє бізнес-оточення, які впливають на функціонування системи управління персоналом.

У дослідженні Криворучко О. М. та Фемяк О. А [32] етапи стратегічного управління персоналом підприємства охоплюють стратегічний аналіз персоналу, стратегічне планування, організацію та контроль.

На думку авторів [32] стратегічний аналіз персоналу включає оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Дослідження зовнішнього середовища передбачає аналіз ринку праці, виявлення можливостей і загроз, оцінку потреб у кваліфікованих фахівцях, вивчення тенденцій у сфері управління талантами, а також врахування змін у законодавстві та економічній ситуації. При цьому автори наголошують, що аналіз внутрішнього середовища HR спрямований на визначення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити відповідність між потребами бізнесу та кадровими ресурсами, а також створити умови для розвитку організації. Він охоплює такі ключові аспекти: добір і розподіл персоналу, систему компенсацій і мотивації, організацію робочих процесів та управління різноманітністю.

Провівши аналіз наукової думки [1,2,15, 33, 52] щодо ключових етапів розробки та реалізації стратегії управління персоналом можна висновувати, що даний процес доцільно поділити на три ключові етапи:

- 1 Стратегічне планування персоналу, яке передбачає визначення довгострокових цілей у сфері кадрового управління, вибір оптимальної кадрової стратегії та забезпечення умов для її реалізації.

- 2 Стратегічну організацію персоналу, що охоплює проведення

структурних змін, удосконалення системи управління кадрами та впровадження нових підходів до роботи з персоналом.

3 Стратегічний контроль персоналу, спрямований на оцінку ділових якостей працівників, ефективності кадрових заходів і відповідності їх реалізації стратегічним цілям підприємства.

Стратегічний підхід до управління персоналом акцентує увагу на якісних змінах у роботі з кадрами [67, С. 88-89]. Це передбачає інтеграцію стратегічних технологій у процеси планування потреб у персоналі, відбору, оцінки та навчання співробітників. Такий підхід надає цим процесам новий рівень цілісності та узгодженості з довгостроковими завданнями підприємства.

Відмінності між традиційним та стратегічним управлінням персоналом проявляються у всіх аспектах кадрової політики – від залучення нових працівників до функціонування кадрових служб. Досвід світового менеджменту [29, 79, 80, 83] демонструє, що перехід від короткострокового кадрового планування до довгострокового, а згодом – до стратегічного, є наслідком прискореного розвитку науково-технічного прогресу, змін у соціально-економічному середовищі та підвищення рівня невизначеності у зовнішньому оточенні.

Сучасна концепція стратегічного менеджменту персоналу ґрунтується на управлінні людськими ресурсами як ключовому факторі розвитку компанії [40, С. 77]. Стратегічне управління кадрами формується з урахуванням глобальних тенденцій ринку праці, стратегічних цілей підприємства та ресурсних можливостей реалізації кадрових ініціатив [64, С. 7]. У свою чергу, кадрова стратегія безпосередньо впливає на заходи, що реалізуються в межах кадрової політики компанії.

Отже, стратегія розвитку персоналу є невід’ємною складовою загальної стратегії управління організацією. Її реалізація часто супроводжується освоєнням нових знань і навичок працівників, професійною перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, що особливо важливо в умовах організаційних

змін. Ефективне стратегічне управління персоналом сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та оперативному реагуванню на виклики зовнішнього середовища. Кожна стратегія управління організацією передбачає відповідний варіант кадрової стратегії, що має бути адаптованою до загальних цілей розвитку компанії. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів включає раціональне застосування інтелектуального та творчого потенціалу персоналу, покращення умов праці, впровадження гнучких режимів роботи, усунення монотонності завдань, забезпечення безпеки виробничих процесів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку співробітників.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

2.1 Організаційно-економічна характеристика та аналіз кадрового забезпечення підприємства

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» – лідер у сфері послуг із розробки цифрових продуктів. Компанія допомагає клієнтам проектувати та створювати інноваційні продукти, платформи й цифрові рішення для сучасного світу. Поєднуючи стратегічний дизайн, комплексний інжиніринг й експертизу у різних галузях разом з інструментами Hitachi у сфері операційних та інформаційних технологій, допомагає клієнтам вийти на нові рівні можливого і прискорити їхній перехід до цифрового бізнесу майбутнього [51].

Головний офіс ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» знаходиться у місті Київ, центри розробки програмної продукції розташовані в Києві, Харкові, Львові та Миколаєві. Юридична та фактична адреса Компанії: 03038, м. Київ, вул. Миколи Грінченка, будинок 2/1, Україна.

Основні дані про ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні дані про ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»*

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГлобалЛоджик Україна»
Скорочена назва	ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»
Код ЄДРПОУ	34423473
Дата реєстрації	05.07.2006 р.
Розмір статутного капіталу	4 178 135,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

*Джерело: складено за даними [51]

Основним напрямом діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є розробка програмного забезпечення, що відповідає класифікаційному коду 62.01.

- Серед додаткових напрямів роботи компанії можна виділити такі:
- надання освітніх послуг, не класифікованих за іншими категоріями (код 85.59);
 - консультування у сфері інформаційних технологій (код 62.02);
 - інші послуги, пов'язані з ІТ і комп'ютерними системами (код 62.09);
 - обробка інформаційних даних, розміщення сайтів та суміжні послуги (код 63.11).

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» вирізняється різноманіттям своєї діяльності. Компанія надає широкий спектр послуг, серед яких: цифрові консультації, розробка користувацького інтерфейсу та досвіду, програмування, проведення дослідницьких ініціатив, створення цифрового контенту, впровадження хмарних рішень, аналіз даних, а також підтримка контакт-центрів. Усі послуги згруповано у 10 ключових напрямів.

Організаційна структура компанії сформована з огляду на характер її діяльності. Вона має лінійний тип побудови — обов'язки й функції чітко розмежовані. Командна робота в межах проєктів вимагає дотримання визначених вимог при постановці задач. Керівники забезпечують контроль за їх виконанням і включають відповідні знання в навчання нових працівників. Збільшення кількості внутрішніх проєктів свідчить про динамічний розвиток компанії та її прагнення до вдосконалення внутрішніх процесів і створення сприятливих умов для професійного зростання персоналу.

Функції маркетингу та продажу в компанії виконує безпосередньо Генеральний директор у співпраці з зовнішнім фахівцем. Для просування послуг використовуються інструменти онлайн-присутності: офіційний сайт, сторінки у соцмережах, участь у ділових заходах, зокрема в бізнес-форумах і зустрічах формату «бізнес-сніданок», а також завдяки рекомендаціям задоволених клієнтів. Завдяки високій діловій репутації, особливо за кордоном, власники компанії мають значний вплив у сфері ІТ. На даний момент керівник підприємства разом із новим спеціалістом з маркетингу працює над

формуванням сучасної маркетингової стратегії, орієнтуючись на найкращі практики конкурентів.



Рис. 2.1. Схема укрупненої організаційної структури
ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»*

*Джерело: складено за даними [51]

Основні вимоги замовника: бажання почути вигоди; вартість послуг; з'ясувати можливості компанії; конкретний кейс щодо послуги. Визначення потреб клієнтів та узгодження з ним умов здійснюються досить тривало (1,5-2 місяці). Робота з клієнтом специфічна і проблемна, тому що відзначається неосвіченість замовника в технічній частині послуг, відсталість ринку і мала кількість презентаційного матеріалу.

Проведемо аналіз забезпеченості персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Насамперед необхідно провести аналіз динаміки і складу персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Склад і динаміка персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», осіб*

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
Керівники	7	7	8	1	14,29
Робітники	5	6	8	2	33,33
Службовці	8	9	9	0	0,00
Фахівці	30	29	40	11	37,93
Середньооблікова чисельність персоналу	50	51	65	14	27,45

*Джерело: складено за даними [51]

Таким чином, у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» спостерігається зростання чисельності персоналу у 2024 році на 27,5% або на 14 осіб. При цьому зростання викликане тим, що в штат було взято 14 працівників.

Структуру персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» представимо в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Структура, %			Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)
Керівники	7	7	8	14,0	13,7	12,3	-1,7
Робітники	5	6	8	10,0	11,8	12,3	2,3
Службовці	8	9	9	16,0	17,6	13,8	-2,2
Фахівці	30	29	40	60,0	56,9	61,5	1,5
Середньооблікова чисельність персоналу	50	51	65	100,0	100,0	100,0	0,0

*Джерело: складено за даними [51]

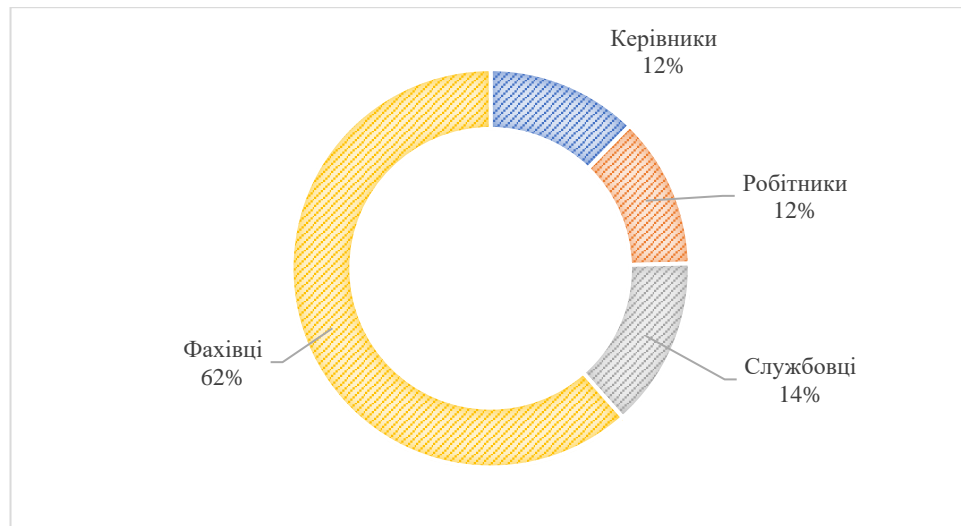


Рис. 2.2 Структура персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» у 2024 році*

*Джерело: складено за даними [51]

Таким чином, у загальній структурі персоналу найбільшу частку займають фахівці (61,5%).

Далі проведемо аналіз кадрового складу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за віком (табл. 2.4, рис. 2.3).

Таблиця 2.4

Склад персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за віком за 2022-2024 рр., осіб

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
До 25 років	8	7	11	4	57,14
26-35 років	25	27	32	5	18,52
36-45 років	11	10	15	5	50,00
46-55 років	4	4	5	1	25,00
56 та більше років	2	3	2	-1	-33,33
Разом	50	51	65	14	27,45

*Джерело: складено за даними [51]

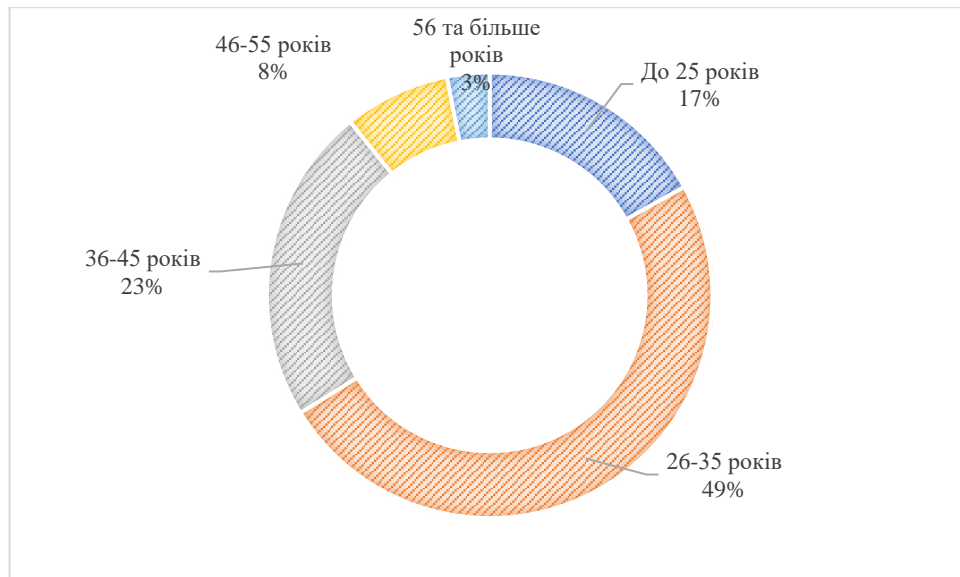


Рис. 2.3 Структура персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за віком у 2024 році*

*Джерело: складено за даними [51]

З таблиці 2.1.4 та рис. 2.1.4 видно, що в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» працює молодий колектив, більше половини якого у віці до 35 років, тому що під час набору персоналу враховується вік кандидатур, віковий ценз до 40 років на посаду фахівців і робітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, після 40 років – це керівний персонал. Співробітників, старших за 56 років, у штаті компанії лише 2 особи.

Склад персоналу в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за статевою приналежністю наведено в табл. 2.5 та на рис. 2.1.5.

Таблиця 2. 5

Порівняльна структура персоналу за гендерним складом за 2022-2024 рр., осіб

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
Чоловіки	39	40	51	11	27,50
Жінки	11	11	14	3	27,27
Разом	50	51	65	14	27,45

*Джерело: складено за даними [51]

Як показує таблиця 2.5, у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» працює 14 жінок і 51 чоловік, тобто чоловіків значно більше. Це викликано характером та специфікою роботи.

Порівняльна структура персоналу за загальним стажем роботи в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» представлена в таблиці 2.6, рисунку 2.4.

Таблиця 2.6

Порівняльна структура персоналу за загальним стажем роботи за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
До 1 року	1	1	8	7	700,00
1-3 роки	4	5	10	5	100,00
4-6 років	10	10	11	1	10,00
7-10 років	24	24	24	0	0,00
Від 10 років	11	11	12	1	9,09
Разом	50	51	65	14	27,45

**Джерело: складено за даними [51]*

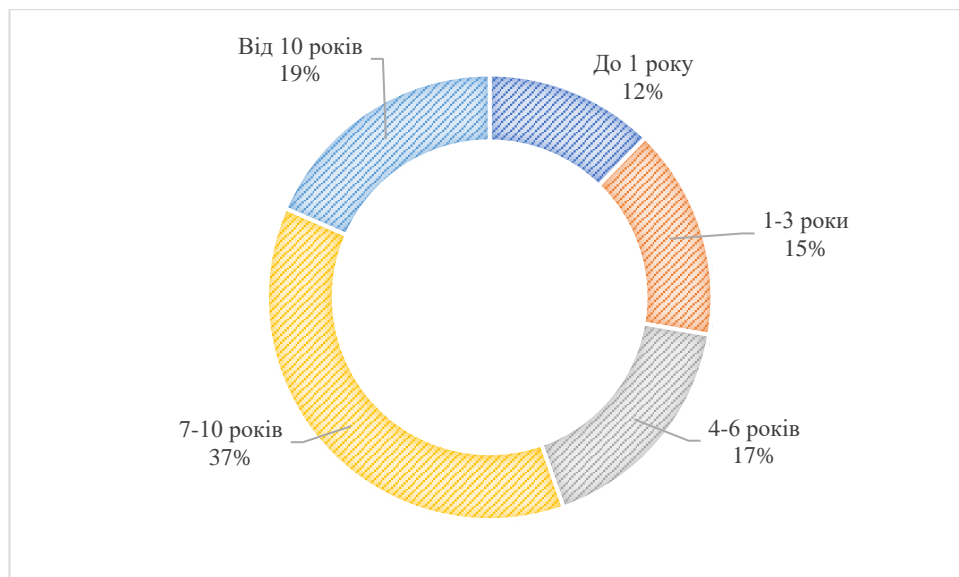


Рис. 2.4 Структура персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за стажем роботи за 2024 рік*

**Джерело: складено за даними [51]*

Як видно з даних розрахунків, у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» більша частина співробітників працюють в компанії більше 7 років. 12 осіб із 65 працює в компанії більше 10 років, що вказує на низьку плинність кадрів.

Розглянемо склад колективу за освітою (табл. 2. 7, рис. 2.5).

Таблиця 2.7

Склад персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за рівнем освіти за 2022-2024 роки, осіб

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
Вища освіта	34	36	41	5	13,89
Середня професійна	13	11	19	8	72,73
Середня загальна	2	3	3	0	0,00
Основна загальна	1	1	2	1	100,00
Разом	50	51	65	14	27,45

*Джерело: складено за даними [51]

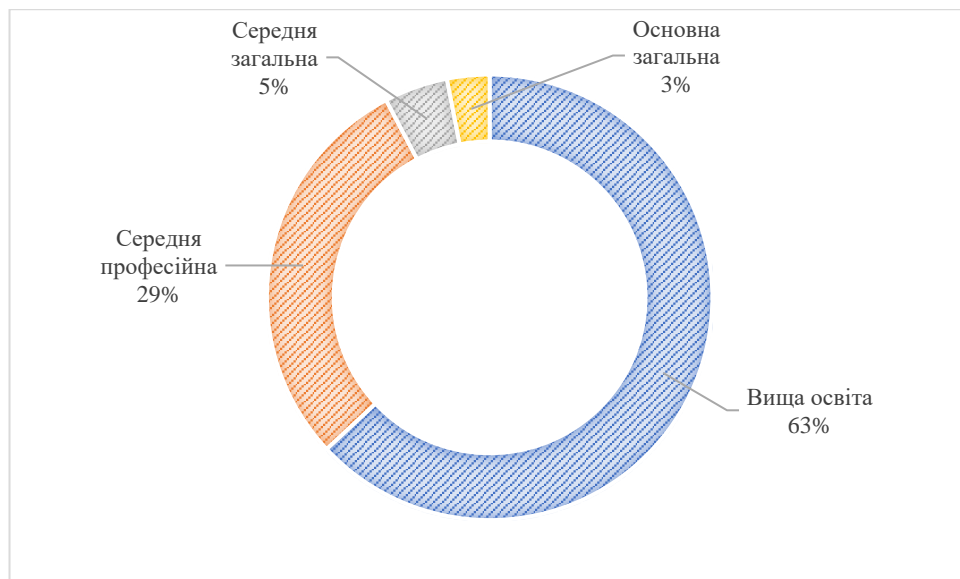


Рис. 2.5 Структура персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за рівнем освіти за 2024 рік*

*Джерело: складено за даними [51]

Як показують дані таблиці 2.7, в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» більша частина співробітників має вищу освіту (41 особа).

У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу, зазвичай тільки для керівного складу.

Таким чином, у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за 2024 рік зросла чисельність персоналу, при цьому в компанії переважно працює молодий колектив. В організації більша частина працівників – це фахівці, чисельність яких за останній аналізований рік зросла. Також проведений аналіз показав, що в компанії переважно працюють чоловіки. Кадрове ядро ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» перебуває в тісному взаємозв'язку з процесами формування залученості та мотивації персоналу компанії. Воно, з одного боку, являє собою результат залученості, з іншого боку, кадрове ядро спричиняє ефект «хвилі», поширюючи свої дії на весь інший персонал і викликаючи в нього відповідну реакцію у вигляді залучення до справ компанії.

Розглянемо динаміку основних фінансових показників діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за 2020-2024 роки (табл. 2. 8).

Таблиця 2.8

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ
«ГлобалЛоджик Україна» за 2022-2024 роки

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютні зміни 2023/2024, (+/-)	Відносні зміни 2023/2024, (%)
Виручка від реалізації, тис.грн.	11515158	11417253	11662493	245 240	2,15
Собівартість, тис.грн.	10124904	10058040	10280944	222 904	2,22
Валовий прибуток, тис.грн.	1390254	1359213	1381549	22 336	1,64
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	1409728	931286	794 009	-137 277	-14,74
Чистий прибуток, тис.грн.	1138589	904336	652 972	-251 364	-27,80
Рентабельність реалізації, %	13,73	13,51	8,16	-0,05	-39,60

*Джерело: складено за даними [51]

Як бачимо з даних табл. 2.8, виручка від реалізації ТОВ «ГлобалЛоджик

Україна» у 2024 році зросла на 2,15% порівняно з 2023 роком (+245 240 тис. грн). Це позитивний сигнал, але незначне зростання свідчить про можливі труднощі із залученням нових клієнтів чи збільшенням обсягів продажу.

Собівартість ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» теж зросла на 2,22% (+222 904 тис. грн), що навіть трохи перевищує темп зростання виручки. Це може свідчити про збільшення витрат на виробництво або послуги, що знижує прибутковість бізнесу.

Валовий прибуток ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» зріс на 1,64% (+22 336 тис. грн), що є позитивним, але цей приріст значно менший за зростання собівартості та виручки. Це свідчить про те, що компанії потрібно контролювати витрати, щоб не допустити зниження маржі.

Прибуток до оподаткування ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» впав на 14,74% (-137 277 тис. грн). Це серйозний негативний сигнал, що вказує на зростання операційних витрат або збільшення податкового навантаження. Чистий прибуток скоротився на 27,79% (-251 364 тис. грн). Це суттєвий спад, який може свідчити про зростання фінансових витрат (відсотки за кредитами, інфляційний тиск, додаткові витрати).

Рентабельність реалізації ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» значно знизилася — з 13,51% у 2023 році до 8,16% у 2024 році (-5,35 п.п. або -39,63%). Це означає, що компанія отримує менше прибутку з кожної гривні виручки, що може бути результатом або зростання витрат, або зниження цін на продукцію.

В лютому 2022 року, російська федерація розпочала повномасштабне військове вторгнення в Україну. На початок 2025 року активи ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» залишаються неушкодженими, повністю доступними та захищеними. Поточні активи ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» перевищували її поточні зобов'язання, у 2024 році компанія отримала чистий прибуток і мала позитивний грошовий потік від операційної діяльності. Керівництво залишається оптимістичним щодо здатності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» підтримувати безперервну діяльність.

2.2 Стратегічний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

В умовах сучасного ринку праці, особливо в ІТ-секторі, компанії стикаються з викликами щодо залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Відповідно, ефективна система управління персоналом повинна враховувати ці тенденції та забезпечувати умови для професійного розвитку співробітників, конкурентоспроможну систему винагород та сприятливий робочий клімат.

Основними завданнями системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є:

- забезпечення необхідного рівня кваліфікації та достатньої чисельності персоналу відповідно до потреб бізнесу;

- створення умов для реалізації прав і обов'язків працівників згідно з чинним трудовим законодавством;

- ефективне використання кадрового потенціалу компанії;

- формування згуртованої та високопродуктивної команди.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є високий рівень професійної компетенції персоналу та добре розвинена корпоративна культура. Це робить компанію привабливою для талановитих спеціалістів, сприяє їх утриманню в організації та забезпечує високий рівень репутації на ринку.

Головною метою кадрової стратегії компанії є підтримка професійного розвитку співробітників, сприяння зростанню їхньої компетенції та вдосконаленню навичок.

Компанія дотримується проактивного підходу до управління персоналом, здійснюючи постійний моніторинг кадрової ситуації та адаптуючи стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Кадрова служба має необхідні інструменти для аналізу та прогнозування кадрових потреб у коротко-, середньо- та довгостроковій

перспективі. Це дозволяє своєчасно реагувати на виклики ринку та забезпечувати безперервний розвиток команди.

Основні напрями стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

1. Підбір, оцінка та ефективне використання персоналу Компанія здійснює ретельний відбір та оцінку кадрів, зважаючи на такі ключові характеристики:

- високий рівень професіоналізму та відповідна освіта;
- орієнтація на досягнення результату;
- ініціативність та прагнення до пошуку рішень;
- здатність до навчання та ефективне використання знань;
- адаптивність та психологічна стійкість;
- відповідність корпоративним цінностям та позитивний імідж.

Для залучення висококваліфікованих фахівців ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»:

- активно працює над створенням та просуванням позитивного іміджу;
- забезпечує кандидатів та співробітників інформацією про місію, цілі, цінності та перспективи розвитку;
- використовує комплексний підхід до пошуку персоналу, застосовуючи внутрішні та зовнішні джерела рекрутингу;
- надає перевагу внутрішнім кандидатам під час заповнення вакансій, що сприяє кар'єрному зростанню співробітників;
- розвиває партнерські відносини з освітніми установами для залучення молодих фахівців;
- проводить професійну та психологічну оцінку працівників;
- сприяє швидкій адаптації нових співробітників;
- співпрацює з кадровими агентствами та спеціалізованими платформами пошуку роботи.

Для ефективного управління людськими ресурсами ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»:

контролює рух та склад персоналу;
здійснює сертифікацію менеджерів та спеціалістів;
впроваджує сучасні методи організації праці;
проводить навчання та формує кадровий резерв;
забезпечує планування кар'єрного зростання співробітників;
розробляє кваліфікаційні вимоги для ключових посад;
вдосконалює систему оцінки персоналу.

2. Навчання та розвиток ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» спрямовує зусилля на безперервний професійний та особистісний розвиток співробітників. Основні напрями:

підвищення кваліфікації через внутрішні та зовнішні програми навчання;

наставництво та коучинг;

навчання на робочому місці, тренінги, вебінари, стажування;

створення індивідуальних планів розвитку для кожного співробітника.

3. Мотивація та система винагород Мотиваційна політика ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» спрямована на залучення, утримання та стимулювання співробітників, підвищення продуктивності та ефективності.

Основні складові:

конкурентоспроможна система оплати праці;

бонусні програми за досягнення високих результатів;

соціальні пакети та корпоративні пільги;

гнучка система матеріального та нематеріального стимулювання.

4. Соціальна політика ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» реалізує широкий спектр соціальних ініціатив, зокрема:

створення комфортних та безпечних умов праці;

медичне страхування;

програми підтримки фізичного здоров'я та спорту;

корпоративні заходи, спрямовані на зміцнення команди;

підтримка молодих фахівців та їх адаптація в колективі;

житлові програми, включаючи іпотечні та орендні субсидії.

Соціальні та трудові відносини регулюються трудовим законодавством, колективними угодами та внутрішніми нормативними документами компанії. Постійне вдосконалення соціальної політики спрямоване на підвищення лояльності та залученості співробітників.

5. Корпоративні комунікації Ефективна система корпоративних комунікацій ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» забезпечує прозорий обмін інформацією між співробітниками та керівництвом:

вертикальна комунікація сприяє узгодженню бізнес-цілей та дозволяє працівникам висловлювати пропозиції щодо покращення роботи;

горизонтальна взаємодія між підрозділами покращує координацію та командну роботу;

корпоративні заходи сприяють згуртованості колективу та обміну знаннями.

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» активно впроваджує цифрові технології для підвищення ефективності внутрішньої комунікації та оптимізації процесів взаємодії.

6. Управління ефективністю ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» реалізує систему оцінки продуктивності праці, яка включає:

регулярну оцінку досягнень працівників за встановленими КРІ;

аналіз потенціалу співробітників для подальшого розвитку;

врахування результатів оцінки під час кар'єрного планування, формування кадрового резерву та визначення розміру преміювання;

впровадження функціональної моделі управління, що забезпечує активну участь керівників у розвитку персоналу.

Стратегія управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» спрямована на формування високопрофесійного, мотивованого та згуртованого колективу, здатного реалізувати стратегічні цілі компанії в умовах динамічного розвитку та змін ринку.

З метою дослідження соціально-психологічного клімату в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» було досліджено думки 38 співробітників ІТ-підприємства. Загальний обсяг вибірки мав рівень 76% від загальної чисельності співробітників досліджуваного ІТ-підприємства.

В рамках опитування співробітники досліджуваного ІТ-підприємства відповіли на низку запитань, що стосуються їх оцінки соціально-психологічного клімату в колективі.

Для аналізу думок респондентів щодо питання «Чи подобається Вам Ваша робота?» розглянемо рис. 2.6.

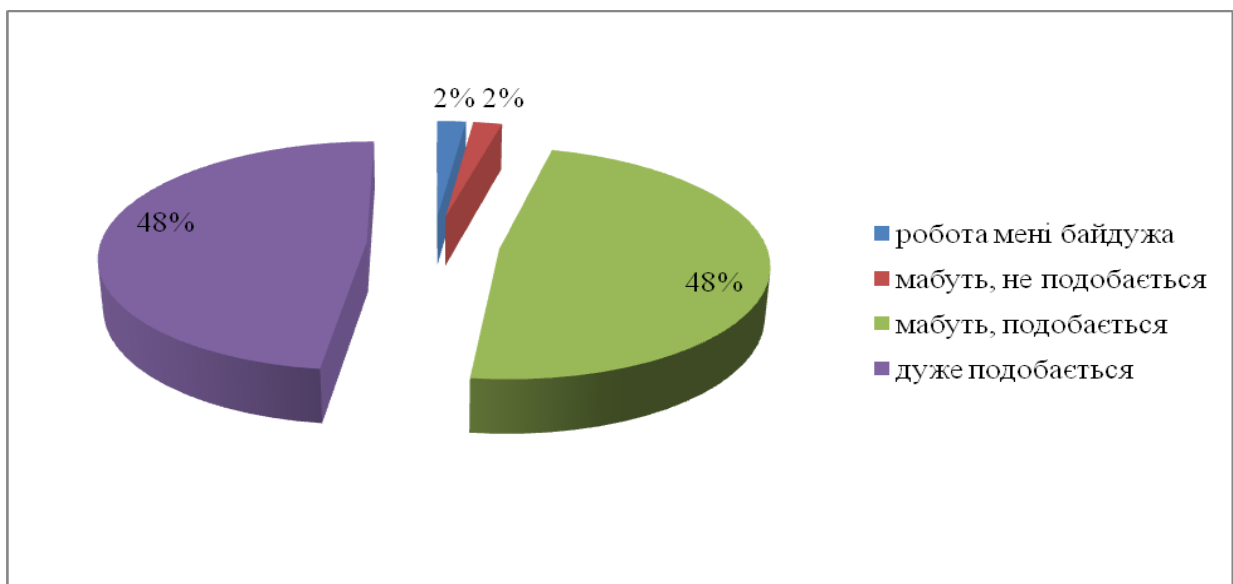


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи подобається Вам Ваша робота?», %

**Джерело: складено за даними [51]*

Згідно з наведеним графіком, більшість респондентів зазначили, що їхня робота відповідає рівню «Дуже подобається» або «Мабуть, подобається». Кількість респондентів, які вибрали ці варіанти, була однаковою, і кожен варіант підтримав 48% опитуваних. Лише по 2% респондентів висловили нейтральне ставлення до роботи або вказали, що їм «Мабуть, не подобається». Жоден з респондентів не вказав, що робота йому «дуже не подобається».

Щодо питання «Чи хотіли б Ви змінити місце роботи?», більшість респондентів (70%) не бажають змінювати свою роботу, 8% висловили

бажання перейти на іншу роботу, а 22% не визначилися з цим питанням (рис. 2.7).

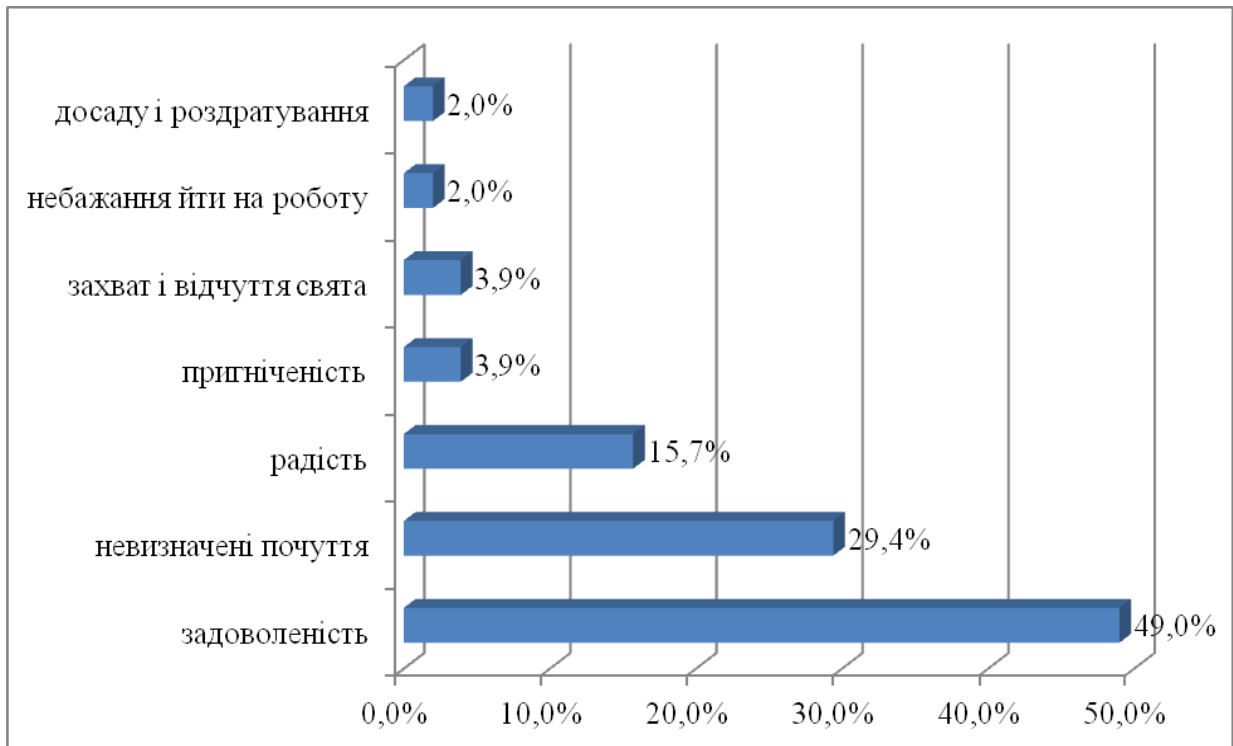


Рисунок 2.7 – Розподіл відповідей респондентів на запитання «Які почуття Ви відчуваєте, коли йдете на роботу?»,%

**Джерело: складено за даними [51]*

В при оцінці думок респондентів досліджуваного ІТ-підприємства про авторитетність керівника та рівень його впливу на справи в колективі виявлено, що 51,1% опитуваних вважають, що безумовно, керівник впливає на справи в колективі; 40,4% респондентів на поставлене запитання відреагували відповіддю «Мабуть, так» (табл. 2.9). 6,4% опитаним було важко оцінити вплив керівника на справи в колективі, і один з опитаних (2,1%) вказав на відповідь «Мабуть, немає».

За даними таблиці 2.9 видно, що абсолютно за всіма якостями керівника найбільша доля оцінок опитуваних на рівні 5 балів.

Таблиця 2.9

Оцінка думок респондентів на запитання «Як Ви вважаєте, чи користується керівник (начальник окремого підрозділу) реальним впливом на справи колективу?»

№ п/п	Можлива відповідь	% опитаних
1	Так	51,1
2	Можливо так	40,4
3	Затрудняюсь відповісти	6,4
4	Скоріше ні	2,1
5	Немає	0,0
	Разом	100,0

*Джерело: складено за даними [51]

Аналіз розвитку якостей керівника підприємства показано на рис. 2.8.

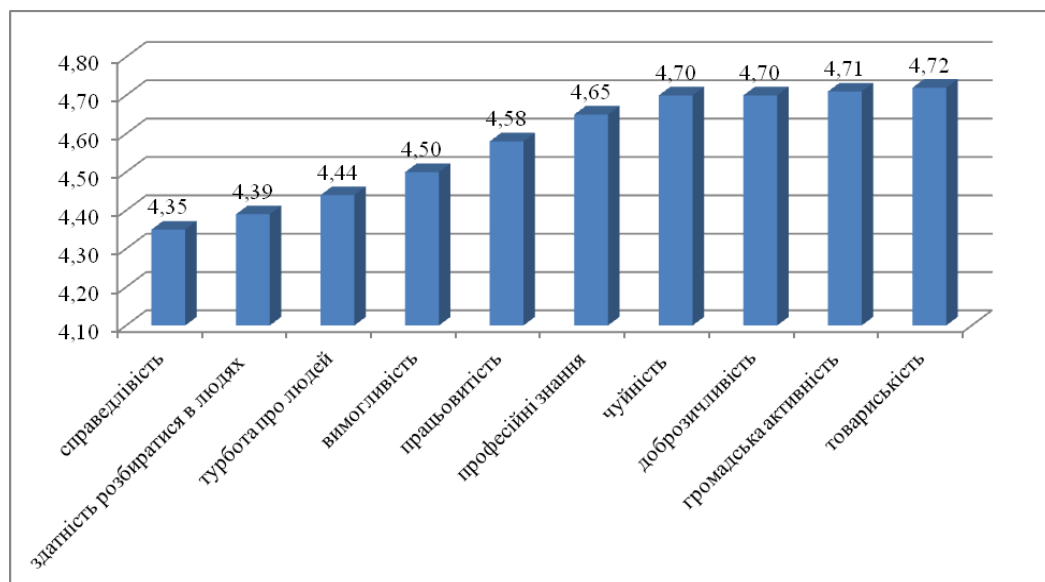


Рисунок 2.8– Середні значення оцінки респондентами ступеня розвитку якостей керівника, бал

*Джерело: складено за даними [51]

Середні значення оцінки ступеня розвитку всіх якостей керівника, які надані опитуваними мають рівень вищий за 4 бали. Однак рівень справедливості, здатності розбиратися в людях і турботи про людей мають рівень оцінки нижче інших. Низький рівень оцінки якостей керівника мають такі якості як доброзичливість, громадська активність і товариськість.

Оцінка результатів відповідей респондентів на запитання «Як Вам здається, могли б ви дати досить повну характеристику особистісних і ділових якостей більшості членів колективу?» свідчить, що 35,9% респондентів мають відповідь «Мабуть, так» як по особистісних, так і по ділових якостях персоналу підприємства. Суттєвою є доля опитаних, які відповіли на питання «Не знаю, не замислювався», які оцінили особисті якості членів колективу 35,9%, а стосовно ділових якостей – 28,2% опитаних. Результати розподілу відповідей показано на рис. 2.9.

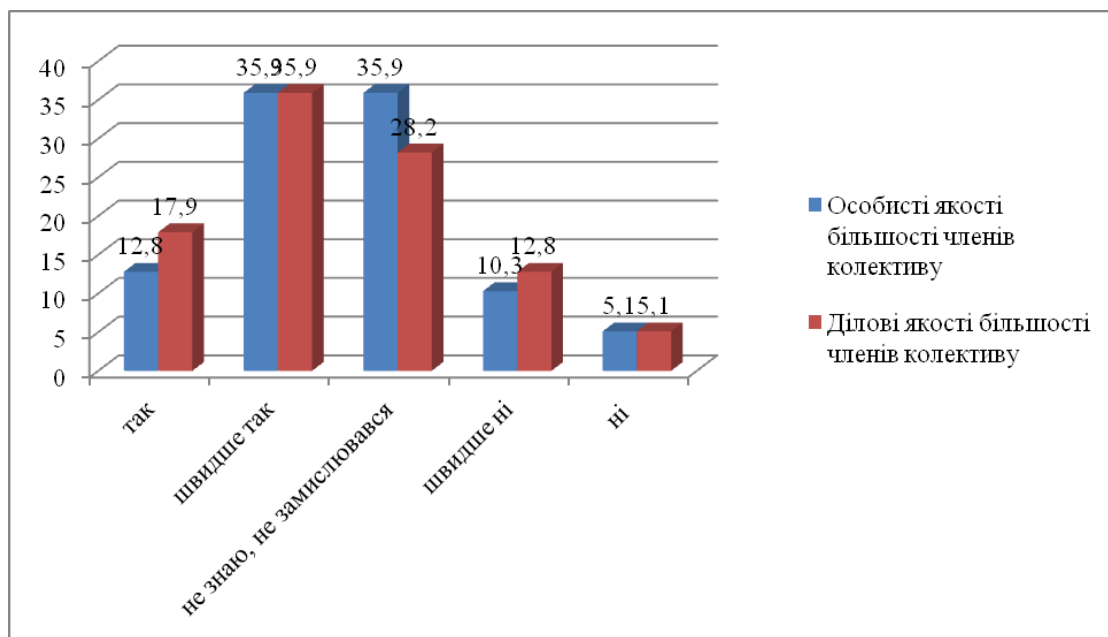


Рисунок 2.9 – Оцінка результатів дослідження респондентів про можливість дати досить повну характеристику особистих і ділових якостей більшості членів трудового колективу, %

*Джерело: складено за даними [51]

Аналіз дослідження думок респондентів стосовно атмосфери в колективі по 9 бальній шкалі представлено на рис. 2.10.

Істотною можна визнати питому долю опитаного персоналу які мають думку, що в колективі переважає атмосфера, близька до атмосфери взаємодопомоги та взаємної поваги. За результатами проведеного дослідження це 9 і 9 балів оцінили атмосферу в колективі 24,4% опитаних. Кількість оцінок в 9 балів зустрічалася найбільш часто.

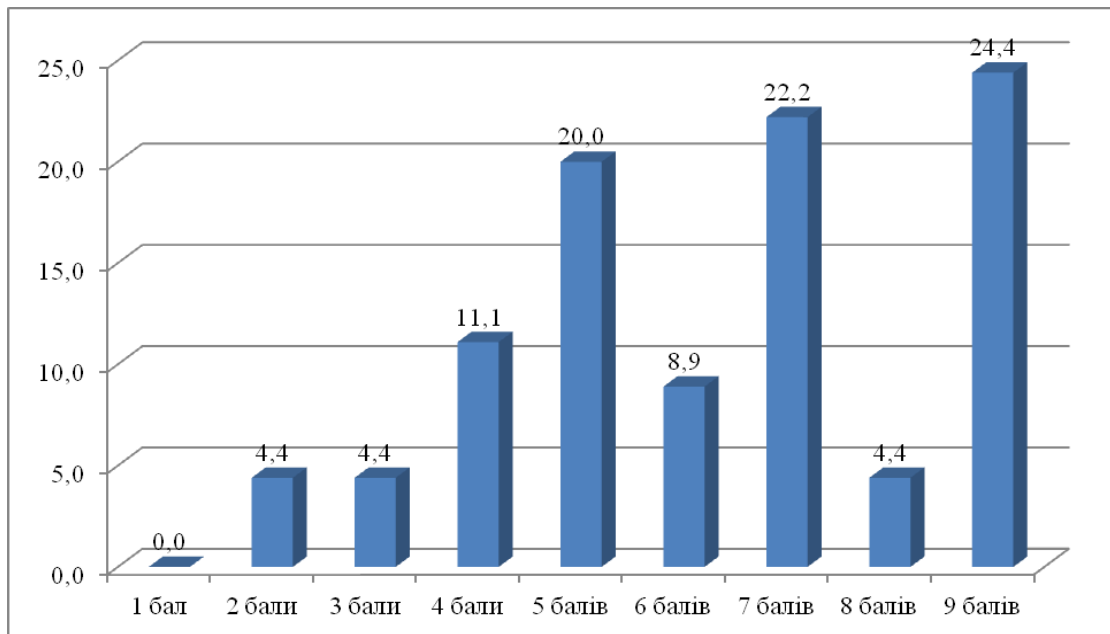


Рисунок 2.10 – Результати оцінки опитування респондентів щодо атмосфери в трудовому колективі за 9-ти бальною шкалою, %

**Джерело: складено за даними [51]*

Значну частку серед опитуваних складають ті, хто оцінив атмосферу в колективі на 7 і 5 балів з 9, що становить 22,2% і 20% відповідно. Середній рівень оцінки за результатами дослідження становить 6,36 бала, що перевищує середній показник. В межах опитування респонденти мали можливість запропонувати заходи, які могли б покращити соціальний клімат та психологічну атмосферу в колективі досліджуваного ІТ-підприємства.

Оцінка думок респондентів щодо необхідності проведення заходів для поліпшення соціального клімату та психологічної атмосфери в колективі представлена на рис. 2.11. Найбільша частка респондентів (26,7%) вважає, що 5-ти денний робочий тиждень є найбільш ефективним заходом. Близько 20% опитаних вважають важливим проведення корпоративних вечорів для покращення атмосфери, а 16,7% респондентів вважають, що спільні виїзні заходи та організація дозвілля в неробочий час допоможуть поліпшити соціальний клімат. Опитуваним також було запропоновано оцінити фактори, що впливають на соціально-психологічний клімат підприємства, і порівняти

кожну пару з наведених варіантів, зазначивши фактор, який найбільше мотивує до праці в колективі.

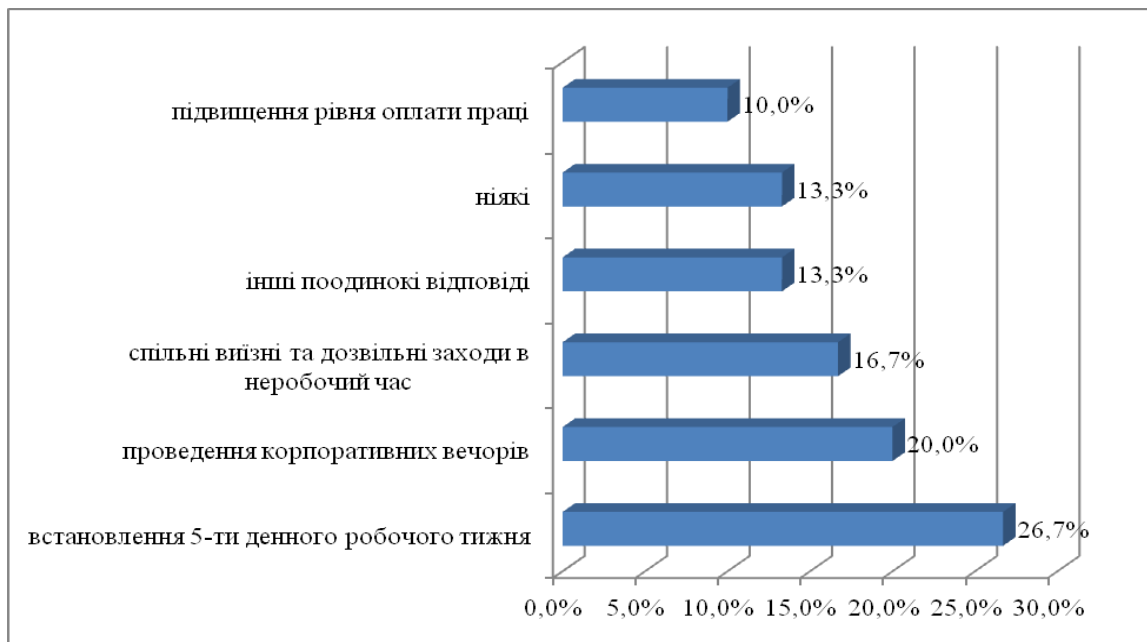


Рисунок 2.11 – Оцінка відповідей опитаних стосовно необхідності проведення заходів для поліпшення соціального клімату і психологічної атмосфери в колективі, %

**Джерело: складено за даними [51]*

Вище приведене порівняння дало змогу визначити фактори, що оказують вплив на соціально-психологічний клімат в колективі (табл. 2.10).

Таким чином, емоційний рівень постанови персоналу до своєї роботи є позитивним, оскільки абсолютна більшість опитуваних вважають, що робота їх імпонує, а тільки 8% респондентів мають на меті зміну місця роботи.

Суттєва частка опитаних, переживають почуття задоволеності і невизначені почуття, йдучи на роботу. Вище середнього рівня оцінюється рівень психологічної атмосфери (по 10 бальній шкалі) респондентами підприємства – отриманий результат 6,9 балів.

Таблиця 2.10

Градація факторів визначення соціально-психологічного клімату

Рівень впливу	Чинники
Суттєвий	Високий рівень показнику умов трудових відносин
Пересічний	Гарний трудовий колектив, братні позитивно спрямовані відносини у колективі Високий рівень впевненості в перспективах діяльності Суттєвий рівень оплати праці Високий рівень надійності підприємства Перспектива самореалізації для персоналу підприємства Потенційні можливості вживати творчий потенціал персоналу, свобода і незалежність
Незначний	Значний статус Колективні заходи та висока ступінь організації часу поза межами робочого часу Визнання

**Джерело: складено за даними [51]*

У рамках дослідження негативних факторів розвитку позитивної психологічної атмосфери на досліджуваному ІТ-підприємстві, значна доля опитуваних визначила напружені відносини у колективі, брак достатнього рівня матеріальної мотивації та високий показник плинності персоналу.

Серед позитивних факторів виділяються взаємовідносини підлеглих і керівника, оскільки висока доля опитаних співробітників наголосила на значний авторитет керівника у справах колективу, а середній рівень мають думки респондентів щодо ступеня розвитку властивостей керівника за 5-ти бальною шкалою перевищують 4 бали.

Аналіз результатів попарного порівняння факторів дозволив визначити, які аспекти найбільше впливають на соціально-психологічний клімат у колективі. Згідно з думками респондентів, до найбільш значущих факторів належать: хороші умови праці, позитивний колектив, дружні відносини з колегами та впевненість у майбутньому.

Окрім того, було оцінено ефективність матеріального стимулювання працівників та його вплив на соціально-економічний клімат і кінцеві результати діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Виявлено кілька

суттєвих недоліків:

1. нечітке розмежування понять «стимулюючі виплати» і «заробітна плата», оскільки всі виплати зазвичай характеризуються збільшенням заробітної плати;
2. відсутність чіткої кореляції між рівнем заробітної плати і продуктивністю праці працівників;
3. заробітна плата визначається за посадовими категоріями, а не за обсягом трудового внеску працівника.

Дослідження системи управління людськими ресурсами на підприємстві показало, що є порушення кількох важливих принципів, зокрема принципу узгодження особистих і колективних інтересів. Це підтверджується результатами опитування працівників ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Зокрема, лише 28% респондентів знають основну мету діяльності компанії, 60% не знають, а 12% не змогли визначитися. 58% респондентів зізналися, що стикалися зі складнощами при узгодженні рішень або документів через організаційну структуру компанії. Лише 25% респондентів підтримують професійні чи особисті стосунки з колегами з інших відділів, що свідчить про проблеми в корпоративній культурі.

Також респонденти поділилися проблемами, з якими стикалися в рамках системи управління людськими ресурсами. 47% з них відзначили складнощі з навчанням та адаптацією, 76% не розуміють систему оцінки ефективності своєї роботи, 80% не розуміють систему фінансової мотивації, 57% відзначили проблеми з атестацією, а 64% зазначили відсутність корпоративних заходів. Крім того, 4% працівників вказали на підвищене трудове навантаження без додаткових вихідних, а 22% відчувають перешкоди для «підробітків».

На питання про необхідність удосконалення системи управління людськими ресурсами 39% респондентів висловилися за її розвиток, 14% — проти, а 37% не визначилися.

Аналіз показників навчання та підвищення кваліфікації працівників виявив, що лише 6% співробітників підприємства пройшли підвищення

кваліфікації за 2023 рік. Однак опитування показало, що 90% респондентів вважають заохоченням можливість проходження профільних стажувань і додаткового навчання за рахунок компанії. 76% респондентів вважають систему розподілу «квот» на отримання таких заохочень справедливою та об'єктивною.

Стратегічний аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» проведемо з використанням SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<p>Високий рівень професійності персоналу</p> <p>Сильний бренд компанії на ринку ІТ</p> <p>Розвинені програми навчання та підвищення кваліфікації</p> <p>Корпоративна культура, орієнтована на інновації</p> <p>Конкурентні заробітні плати та соціальні пакети</p> <p>Використання сучасних HR-технологій</p>	<p>Висока залежність від міжнародного ринку (вплив економічних і політичних факторів)</p> <p>Високий рівень конкуренції за таланти в ІТ-сфері</p> <p>Можливі труднощі у збереженні ключових співробітників</p> <p>Високе навантаження на HR-відділ через швидке зростання компанії</p>
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<p>Розширення програм розвитку та мотивації персоналу</p> <p>Посилення бренду роботодавця через соціальні ініціативи</p> <p>Використання штучного інтелекту в HR-процесах</p> <p>Гнучкі моделі роботи (віддалена робота, гібридний формат)</p> <p>Підвищення залученості персоналу через корпоративну культуру</p>	<p>Високий рівень плинності кадрів у ІТ-секторі</p> <p>Конкуренція з боку інших ІТ-компаній за фахівців</p> <p>Економічна нестабільність та можливі зміни в законодавстві</p> <p>Можливі зміни в міжнародній політиці щодо аутсорсингу</p>

**Джерело: складено за даними [51]*

За даними SWOT-аналізу системи управління персоналом ТОВ

«ГлобалЛоджик Україна» очевидно, що компанія наймає висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи в ІТ-сфері, що дозволяє забезпечити якість наданих послуг. Сильною стороною ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є те, компанія має позитивний імідж серед кандидатів і підвищує привабливість компанії як роботодавця. Компанія має Розвинені програми навчання та підвищення кваліфікації, а отже інвестує у розвиток персоналу через внутрішні курси, тренінги, менторство та сертифікаційні програми, що підвищує рівень професіоналізму працівників. Корпоративна культура, орієнтована на інновації та розвиток дає можливість працівникам брати участь у внутрішніх ініціативах, програмах вдосконалення та працювати в команді з фахівцями міжнародного рівня. Конкурентний рівень заробітної плати та соціальних пакетів забезпечує ринкові зарплати, бонусні системи та додаткові пільги, такі як медичне страхування, корпоративні заходи та компенсація навчання, що формує високорозквалікований кадровий склад в компанії. Компанія активно використовує HR-аналітику, автоматизовані системи рекрутингу (ATS), системи оцінки ефективності та інші технології для оптимізації управління персоналом. Все це свідчить про високий рівень системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

Слабкі сторони системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» полягають у тому, що частина глобальної ІТ-компанії, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» залежить від економічних змін та політичних факторів у світі, що може впливати на обсяги замовлень та кадрову політику. Негативно впливає на систему управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» те, що український ІТ-ринок є висококонкурентним, і залучення топових фахівців вимагає значних ресурсів та стратегічного підходу. Також скорочує можливості компанії в сфері управління персоналом те, що ІТ-спеціалісти часто змінюють місце роботи в пошуках кращих умов та кар'єрного зростання, що створює виклики для HR-відділу, збільшення кількості співробітників потребує ефективних рішень для адаптації нових працівників, а також підтримки їхньої залученості та мотивації, збільшення

\віддаленої роботи потребує нових підходів до залучення персоналу, командної роботи та комунікації.

Серед можливостей системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» провідне місце має розширення програм розвитку та мотивації персоналу. Так, запровадження додаткових мотиваційних програм, таких як кар'єрне планування, гнучкі бонусні системи та програми наставництва, може підвищити рівень залученості співробітників. Одночасно ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» має можливість посилення бренду роботодавця через соціальні ініціативи. Так, участь у волонтерських програмах, партнерства з університетами та підтримка соціальних ініціатив сприятиме зміцненню іміджу компанії. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» може збільшити перспективи використання штучного інтелекту та автоматизації в HR-процесах. Автоматизація рекрутингу, оцінки персоналу та аналізу ефективності дозволить ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» оптимізувати роботу HR-відділу та підвищити точність прийняття рішень. Потенційна можливість подальшого впровадження в діяльність ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» гнучких моделей роботи (віддалена робота, гібридний формат) сприятиме розширенню можливостей для дистанційної роботи та дозволить залучати фахівців з різних регіонів та підвищити продуктивність команди. Можливість залучення іноземних інвестицій та розширення міжнародної співпраці ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» сприятиме розвитку співпраці з міжнародними партнерами та може відкривати нові можливості для працевлаштування та професійного розвитку співробітників.

Загрози для системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» полягають у високому рівні плинності кадрів у IT-сфері. Так, конкуренція на ринку IT-фахівців може призвести до відтоку досвідчених працівників у компанії-конкуренти. Економічна нестабільність та можливі зміни в законодавстві, що є загрозою для системи управління персоналом, адже фінансова криза, зростання податкового навантаження або зміни у сфері трудового права можуть впливати на HR-стратегію компанії. Зростання

кількості міжнародних компаній, що відкривають офіси в Україні або працюють віддалено, може призвести до ускладнення пошуку та утримання фахівців ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Можливі зміни в міжнародній політиці щодо аутсорсингу. Так, якщо країни-замовники змінять політику щодо аутсорсингових послуг, це може вплинути на кількість замовлень та потребу в нових співробітниках. Автоматизація певних ІТ-завдань може змінити структуру зайнятості в компанії та зменшити потребу в деяких спеціалізаціях ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

Порівняння систем управління персоналом ТОВ «GlobalLogic Україна» та конкурентами компанії такими як, Luxoft та SoftServe, дало змогу виділити ключові аспекти HRM-системи «GlobalLogic Україна», в саме:

1. Розвиток та навчання персоналу:

компанія інвестує 1,5% річного доходу в навчання співробітників, підкреслюючи важливість постійного професійного розвитку.

2. Корпоративна культура та цінності:

основні цінності включають сприяння бізнесовому та особистому розвитку, повагу та заохочення працівників, цілісність, відкритість, командну роботу та інновації.

3. Робочі умови:

компанія надає гнучкий робочий графік, комфортні офіси, активне соціальне життя, індивідуальний соціальний пакет та дружню атмосферу в офісі.

4. Реакція на кризові ситуації:

після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія продовжувала наймати нових співробітників до липня 2022 року, демонструючи стійкість та адаптивність до змінних умов

Отже, все це здійснює негативний вплив на соціально-економічний клімат на досліджуваному ІТ-підприємстві і фактично є основним фактором його недостатньої позитивності. Для подальшого підтримання та розвитку системи управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» необхідно

зміцнення бренду роботодавця шляхом розширення HR-стратегії, спрямованої на підтримку залученості персоналу, підвищення рівня задоволеності роботою та створення комфортних умов праці, подальше впровадження нових освітніх програм, менторства та кар'єрного планування для утримання ключових фахівців, розвиток системи мотивації за рахунок використання гнучких систем преміювання, кар'єрного росту та залучення співробітників до прийняття стратегічних рішень можуть допомогти утримати найкращі таланти. Система управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» потребує використання сучасних технологій в управлінні персоналом, адже розширення застосування HR-аналітики, AI-рішень та автоматизації рекрутингу підвищить ефективність управління, та адаптація корпоративної культури до нових умов роботи за рахунок створення механізмів підтримки команди в гібридному форматі та зміцнення командної взаємодії у віддаленому середовищі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

3.1. Розробка стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Як показує практика, саме таким стратегічним пріоритетом є ефективна стратегія управління персоналом підприємства.

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом успіху ІТ-компаній, таких як ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Проведене дослідження, результати якого відображено в аналітичній частині кваліфікаційної роботи, дозволяє стверджувати про те, що у мотиваційному профілі ІТ-фахівців переважають потреби в просуванні, заробітній платі і, вочевидь, потреба в різноманітнішій роботі. Виходячи зі специфіки діяльності досліджуваного ІТ-підприємства, слід також відзначити високу значущість для цих співробітників у таких внутрішніх мотивах, зокрем різноманітність у роботі, наявність складних і творчих завдань.

Для вибору стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» необхідно врахувати результати попереднього аналізу умов ефективного менеджменту персоналу.

Вибір стратегії управління персоналом є критично важливим для ефективності діяльності підприємства. Визначення відповідної стратегії управління персоналом дозволяє оптимізувати робочі процеси, знижуючи витрати та підвищуючи рівень задоволення персоналу, що в свою чергу сприяє стабільному розвитку підприємства.

Використаємо SPACE-аналіз для розробки стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Результати експертних оцінок представлено наступними показниками:

1. Оцінка фінансової сили (FS) (від -6 до +6)

Ключові показники:

бюджет на навчання та розвиток: 5000 грн. на співробітника/рік;

витрати на рекрутинг: 10 000 грн. на одного найнятого працівника;

частка витрат на HR у загальному бюджеті: 15%;

середня зарплата розробника: 50000 грн./міс

Оцінка: +4

Достатнє фінансування дозволяє вкладати кошти в навчання, проте високі витрати на рекрутинг вказують на необхідність покращення утримання співробітників.

2. Оцінка конкурентної переваги (CA) (від -6 до +6)

Ключові показники:

відсоток співробітників, які працюють у компанії понад 3 роки: 40%;

кількість кандидатів на одну вакансію: 10;

індекс задоволеності працівників (eNPS): +45

відсоток працівників, які рекомендують компанію друзям: 75%

Оцінка: +5

Високий рівень задоволеності співробітників та значна кількість кандидатів на вакансію свідчать про сильний бренд роботодавця.

3. Оцінка стабільності середовища (ES) (від -6 до +6)

Ключові показники:

темپ зростання ринку ІТ в Україні: +8% у 2023 році;

рівень інфляції: 18%;

конкуренція за таланти: висока (90% ІТ-фахівців отримують >5 пропозицій на рік);

зміни в податковій політиці: ризики зростання податків.

Оцінка: -3

Високий темп зростання ринку ІТ відкриває можливості, але інфляція та конкуренція за фахівців створюють ризики для стабільності.

4. Оцінка сили галузі (IS) (від -6 до +6)

Ключові показники:

рівень зростання попиту на ІТ-фахівців: +12% щорічно;

частка віддалених працівників: 60%;

впровадження штучного інтелекту в HR-процеси: 30% компаній вже використовують AI-рішення;

частка ІТ-галузі у ВВП України: 4,5%

Оцінка: +5

Галузь швидко зростає, збільшується попит на ІТ-спеціалістів, що потребує гнучких стратегій управління персоналом.

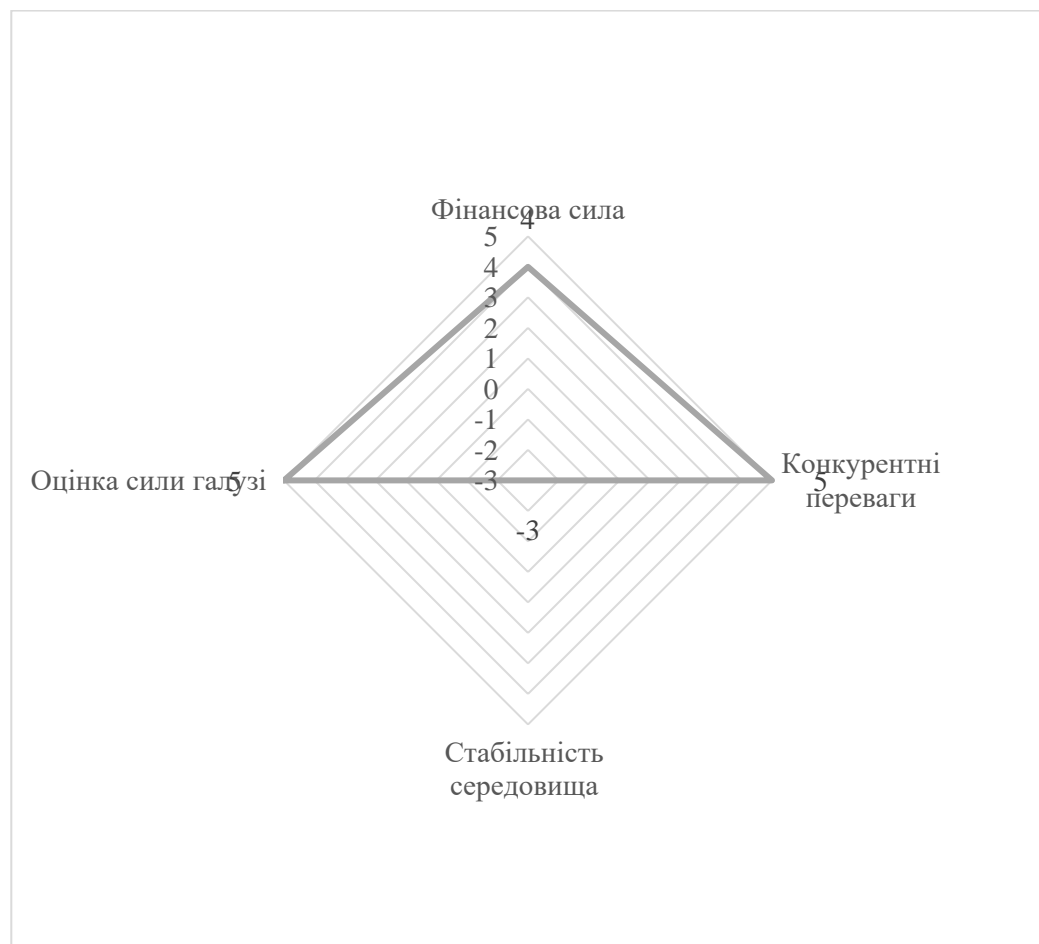


Рисунок 3.1 - Модель SPACE-матриці для розробки стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

**Джерело: складено автором*

Фінальна стратегічна позиція для розробки стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за SPACE-матрицею - FS (+4) і IS (+5) — позитивні, що свідчить про сильні фінансові ресурси та

перспективність галузі; CA (+5) — конкурентні переваги високі, що дає змогу утримувати сильні позиції на ринку; ES (-3) — нестабільність середовища через економічні фактори та конкуренцію за кадри. Рекомендована стратегія управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» - стратегія зростання (агресивна).

Пропонована стратегія управління персоналом повинна бути розбита на два періоди - середньостроковий і довгостроковий - таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 – Основні риси запропонованої стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Стадії життєвого циклу компанії	Основні риси запропонованої стратегії
Перехід від стадії становлення до стадії зростання	Гнучкі формати роботи Привернення відданих і мотивованих спеціалістів Конкурентоспроможний рівень заробітної плати Спрощення бюрократичних процедур у кадровому управлінні Розробка ефективних механізмів адаптації, навчання та професійного розвитку персоналу Формування прозорої системи кар'єрного просування
Стадія зростання	Використання прогресивних методів підбору, відбору та найму персоналу Удосконалення механізмів адаптації, розвитку та навчання персоналу Модернізація діючої системи кар'єрного зростання Фокусування на досягненні високого ступеня лояльності та прихильності персоналу Розвиток та підтримання стабільних трудових відносин
Перехід від стадії зростання до стадії спаду	Особливу увагу приділяти вартості робочої сили та продуктивності праці Зниження рівня напруги між співробітниками

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» перебуває на етапі трансформації від становлення до активного розвитку. Ця перехідна стадія є критично важливою, оскільки визначає подальші вектори росту компанії, її внутрішню культуру та стратегічні підходи до управління персоналом. Запропонована стратегія управління людськими ресурсами розрахована на період від 2 до 3

років і має на меті закласти фундамент для сталого розвитку організації, підвищити ефективність кадрових процесів та створити конкурентні умови праці.

Після завершення цього етапу компанія увійде в стадію активного зростання, яка триватиме приблизно від 3 до 5 років. Цей період буде характеризуватися розширенням команди, виходом на нові ринки, масштабуванням бізнес-процесів та впровадженням інноваційних HR-підходів. Відповідно, стратегія управління персоналом потребуватиме гнучких змін та адаптації до нових викликів, таких як збереження корпоративної культури під час масштабування, оптимізація внутрішніх комунікацій та розширення програм мотивації й розвитку працівників.

У довгостроковій перспективі, через 10-15 років з моменту впровадження запропонованої стратегії, компанія, як і будь-яке підприємство, може досягти етапу стабілізації, після якого можливий спад або трансформація бізнесу. Щоб мінімізувати потенційні ризики та забезпечити сталість розвитку, на цьому етапі буде необхідно переглянути кадрову політику, сфокусуватися на утриманні ключових фахівців, диверсифікації бізнес-моделі та впровадженні механізмів для підтримки інноваційної діяльності.

Таким чином, ефективна реалізація запропонованих стратегій дозволить ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» не лише покращити управління персоналом на всіх етапах життєвого циклу компанії, а й зміцнити позиції на ринку. Системний підхід до розвитку команди, запровадження сучасних HR-технологій, а також комплексні програми мотивації та навчання сприятимуть підвищенню продуктивності працівників, зниженню плинності кадрів і формуванню сильної корпоративної культури. Додатково, акцент на ментальному здоров'ї та підтримці благополуччя співробітників забезпечить стабільне й комфортне робоче середовище, що стане запорукою довготривалого успіху компанії.

3.2 Організаційне забезпечення стратегічного управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Запропонована стратегія управління персоналом повинна складатися з комплексного підходу, що охоплює ключові напрями кадрової політики компанії. Для ефективного впровадження вона має бути розділена на такі основні блоки:

1. Планування чисельності персоналу - передбачає визначення оптимальної кількості працівників відповідно до стратегічних цілей компанії, розробку нормативів виконання робіт для кожної посади та підрозділу, формування прогнозів щодо кадрових потреб на коротко- та довгострокову перспективу.

2. Підбір, відбір та найм персоналу – шляхом використання сучасних методів рекрутингу, включаючи AI-рекрутинг та автоматизовані системи відбору кандидатів; впровадження чітких критеріїв оцінки кваліфікації та відповідності кандидатів корпоративним цінностям; розширення каналів пошуку, включаючи співпрацю з навчальними закладами та професійними спільнотами.

3. Адаптація нових співробітників – передбачає розробка програм онбордингу, що включають ознайомлення з корпоративною культурою, робочими процесами та очікуваними результатами; призначення наставників (менторів) для підтримки нових працівників у перші місяці роботи; регулярний моніторинг ефективності адаптаційного періоду та своєчасне внесення коригувань.

4. Навчання та розвиток персоналу - за рахунок впровадження програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації та професійного розвитку; надання можливостей для проходження міжнародних сертифікацій та участі у спеціалізованих тренінгах, використання індивідуальних планів розвитку співробітників та навчання на основі реальних бізнес-завдань.

5. Мотивація та контроль ефективності персоналу - розробка

системи матеріального та нематеріального стимулювання (бонуси, премії, соціальні пакети, визнання досягнень); запровадження КРІ та системи оцінки продуктивності працівників, формування корпоративної культури, що мотивує до професійного та особистісного зростання.

б. Кар'єрне зростання та управління талантами - визначення прозорих механізмів кар'єрного просування та розвитку лідерських компетенцій, створення кадрового резерву та програм ротації персоналу для розширення компетенцій працівників., розробка індивідуальних траєкторій кар'єрного росту для ключових співробітників.

Кожен із зазначених блоків передбачає реалізацію конкретних управлінських заходів та формування відповідних операційних підсистем для їх ефективного функціонування.

Окрім цього, стратегія управління персоналом має бути підкріплена:

інформаційним забезпеченням – впровадженням HR-аналітики та систем автоматизації управління персоналом;

фінансовим обґрунтуванням – визначенням бюджету на HR-ініціативи та оцінкою їх економічної доцільності;

нормативно-правовою базою – відповідністю законодавчим вимогам у сфері праці та оподаткування;

методологічною підтримкою – впровадженням сучасних практик HR-менеджменту та постійним удосконаленням кадрової політики відповідно до змін ринку.

Реалізація цієї стратегії дозволить ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» забезпечити ефективне управління персоналом, підвищити продуктивність працівників та створити конкурентні умови для залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів.

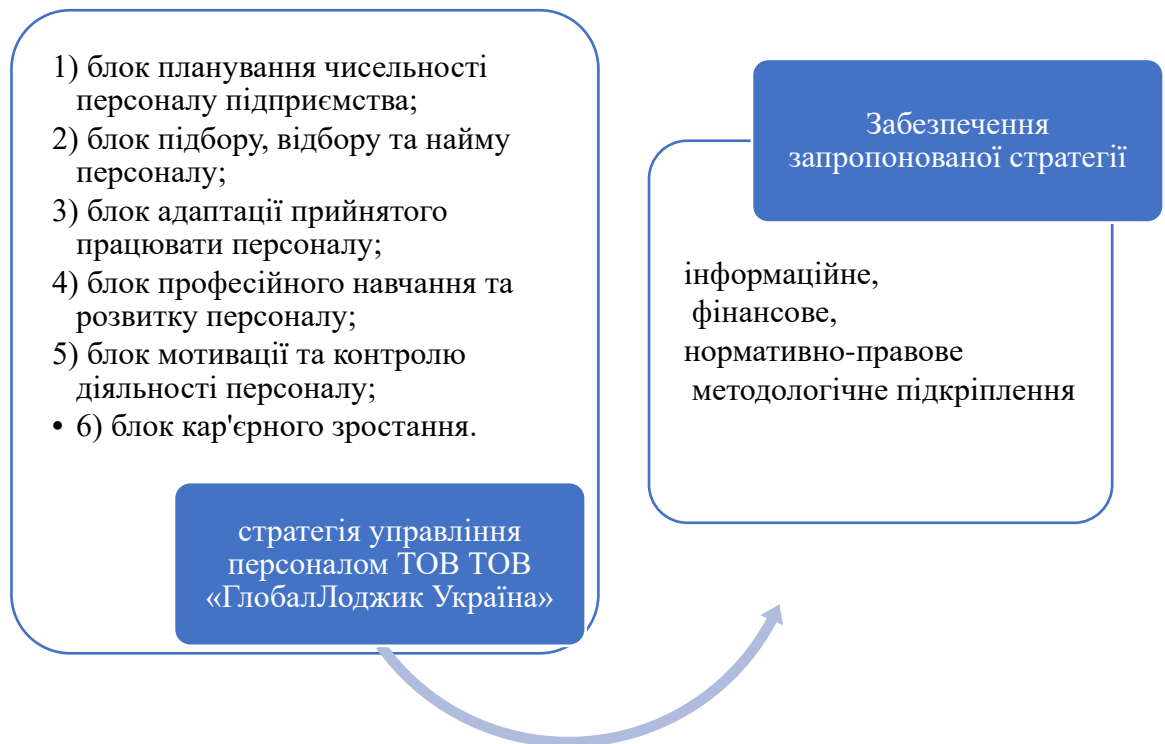


Рисунок 3.2 – Характеристика рекомендованої ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» » стратегії управління персоналом

**Джерело: складено автором*

Крім того, успішна реалізація запропонованої стратегії управління персоналом передбачає виконання наступних заходів:

1. Налагодження ефективної взаємодії з ринком праці та внутрішніми кадровими ресурсами компанії.
2. Вибір оптимального стилю управління персоналом та його впровадження у відповідності до корпоративної культури.
3. Уніфікація та стандартизація робочих місць та умов праці для підвищення комфорту і продуктивності співробітників.
4. Розробка чітких критеріїв оцінки досягнень співробітників у межах програм мотивації, що сприятиме визнанню особистих успіхів у роботі.

5. Запровадження диференційованої системи оплати праці відповідно до категорії працівників, рівня їхнього досвіду та внеску в розвиток компанії.

6. Формування ефективної комунікаційної політики для забезпечення прозорої взаємодії між керівництвом та персоналом.

Блок "Планування чисельності персоналу"

У рамках цього напрямку стратегія управління персоналом включає:

1. Дослідження ефективних практик планування чисельності персоналу, заснованих на досвіді успішних компаній як в Україні, так і за кордоном.

2. Адаптація та коригування нормативів з урахуванням специфіки діяльності підприємства та умов ринку.

3. Проведення тестового впровадження нормативів у середньостроковій перспективі для оцінки їхньої ефективності.

4. Регулярний моніторинг дотримання встановлених нормативів, аналіз результатів та виявлення можливих невідповідностей.

5. Оновлення та коригування нормативів у разі виявлення необхідності їхньої оптимізації.

Такі заходи сприятимуть ефективному управлінню кадровими ресурсами, забезпеченню оптимальної чисельності персоналу та підвищенню загальної продуктивності компанії.

Блок «Політика підбору, відбору та найму» – порівняння стратегії управління персоналом, що використовуються в даний час, і запропонованої до застосування стратегії представлено в таблиці 3.2.

Блок "Адаптація персоналу"

Основна концепція цього напрямку в стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» може бути сформульована як: «Швидка інтеграція – ефективний результат».

Таблиця 3.2 – Порівняння положень стратегії, що використовується в даний час, і запропонованої до застосування стратегії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Діюча стратегія	Пропонована до застосування стратегія
Виховувати таланти всередині компанії	Впроваджувати таланти з усіх боків на всіх рівнях
Наймати тоді, коли звільняються посади	Постійно вести «полювання» за висококласними фахівцями
Користуватися кількома традиційними ресурсами	Користуватись різними джерелами пошуку талантів
Давати оголошення для тих, хто шукає роботу	Знаходити засоби зв'язатися з кандидатами, які пасивно шукають роботу
Визначити діапазон винагороди, і не виходити за її межі	Порушувати правила винагороди (щоб завоювати потрібних кандидатів)
Головне за наймом - відбір кандидатів	Головне за найм - і відібрати кандидатів і переконати їх
Найняти за потребою, без планування	Розробити правила залучення для кожного типу талановитих кандидатів

**Джерело: складено автором*

Щоб забезпечити продуктивну роботу нових співробітників, компанія повинна активно підтримувати їх у період адаптації. Без належної уваги з боку роботодавця новачок може відчувати невпевненість і розчарування, що призведе до зниження мотивації, втрати лояльності та підвищення рівня плинності кадрів. Як наслідок, це може негативно вплинути на ефективність роботи команди та спричинити додаткові фінансові витрати для компанії.

Одним із ключових аспектів адаптаційної політики є прозоре та достовірне інформування кандидата про його майбутню посаду та особливості корпоративної культури. Важливо ще на етапі рекрутингу узгоджувати очікування працівника з реальними умовами роботи. Якщо фактичні умови значно відрізняться від обіцяних, це може спричинити незадоволеність і дострокове звільнення співробітника.

Перед тим як розпочати роботу, новий працівник повинен отримати

відповіді на такі запитання:

Які його ключові обов'язки та завдання?

Якими є основні напрями діяльності компанії?

Які перспективи кар'єрного розвитку пропонує компанія?

Хто буде його безпосереднім керівником?

Які фінансові можливості та бонуси передбачені на цій посаді?

Чітко спланований період адаптації – ще один важливий принцип цього блоку. Відсутність зрозумілих орієнтирів може спричинити невизначеність, втрату мотивації та підвищений рівень стресу у новачка. Для уникнення цього необхідно заздалегідь сформулювати детальний план адаптації, який міститиме:

визначення ключових завдань на перший день, тиждень і місяць роботи;
 програму наставництва, яка допоможе новачкові швидше інтегруватися у колекти;

встановлення проміжних точок оцінювання ефективності адаптації.

У перші тижні та місяці роботи новий співробітник демонструє свої професійні та особисті якості, що дозволяє оцінити його потенціал у компанії. Важливо ще на початковому етапі показати новачку можливі перспективи кар'єрного зростання, наприклад, можливість керівної позиції або участі в масштабних проєктах. Проте ці перспективи мають бути реалістичними та відповідати реальним можливостям розвитку компанії.

Ефективність адаптаційного процесу залежить від таких аспектів:

особистісні фактори – темперамент, комунікативні навички та гнучкість працівника;

професійні фактори – рівень кваліфікації, досвід та компетенції співробітника;

психологічні фактори – очікування від роботи, мотивація та сприйняття власної ролі в компанії;

соціальні фактори – особливості корпоративної культури, стосунки у колективі та рівень командної взаємодії;

економічні фактори – рівень оплати праці, наявність системи бонусів та

соціального пакета.

Реалізація ефективної адаптаційної політики сприятиме підвищенню продуктивності співробітників, формуванню їхньої лояльності до компанії та зниженню рівня плинності кадрів.

Оцінюючи ефективності адаптації необхідно отримувати таку інформацію – таблиця 3.3.

Таблиця 3.3 - Дії у разі виникнення різних ситуацій, пов'язаних з адаптацією персоналу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

№	Опис ситуації	Які заходи вживати
1	Звільнення персоналу на випробувальному терміні	У цей період найпоширенішою темою в компанії є обговорення зростання. Кожен день приносить перспективу кар'єрного зростання, матеріального прогресу або нових проектів. Створити систему розвитку талантів, запустити проектний відділ, систему КР1, впровадити систему ротації талантів тощо.
2	Звільнення співробітників у перший рік роботи	Корпоративна культура – це вербальна, невербальна та поведінкова атмосфера всередині компанії. Розвивати та просувати корпоративну культуру, засновану на соціальних цінностях
3	Звільнення працівників протягом трьох років після працевлаштування	У нашій компанії діє ефективна система навчання. У невеликих організаціях, де працівникам не потрібно мати спеціальних знань у професійній галузі, професійна адаптація може торкнутися всього персоналу та робочих команд. Подальший розвиток вимагатиме нарощування бази знань навчання вакцинованих та невакцинованих
4	Термін прийняття корпоративної культури	Дружня, продуктивна та підтримуюча атмосфера сприяє ефективній роботі та розвитку всієї команди. Робота команди включає активну діяльність: навчальні курси, розробку основних проектів, корпоративні візити тощо.
5	Термін повного освоєння трудовий функції	Дружня, продуктивна та підтримуюча атмосфера сприяє ефективній роботі та розвитку всієї команди. Командна робота включає активну діяльність: навчання, розробку основних проектів, корпоративні візити тощо.

6	Термін поєднання колективом з	Терапевтам слід бути особливо обережними при контакті з керівником. Показник KR1 має базуватися на досвіді роботи підлеглих). Інші дисплеї можуть зникнути.
7	Термін об'єднання з колективом	У цей період найпоширенішою темою в компанії є обговорення зростання. Кожен день приносить перспективу кар'єрного зростання, матеріального прогресу або нових проєктів. Створити систему розвитку талантів, запустити
8	Термін встановлення робочого контакту з керівником	Корпоративна культура – це вербальна, невербальна та поведінкова атмосфера всередині компанії. Розвивати та просувати корпоративну культуру, засновану на соціальних цінностях

**Джерело: складено автором*

Найбільший стрес новачки відчують під час відбіркових випробувань. Високий рівень дотримання вимог має бути забезпечений тими співробітниками, які потребують водопостачання протягом поточного періоду (квартал, річка, три скелі тощо) та протягом усього випробувального періоду. Розширити наступні методи адаптації, розповсюдження матеріалів, корпоративний портал, наставництво, супервізію тощо.

Серединна адаптація під час фази адаптації менше залежить від внутрішнього стресу невропатолога, тому стрес, спричинений зміною способу мислення, протягом цієї фази зменшується. Невдача часто пов'язана з невідповідністю цінностей корпоративним цілям, внутрішнім втручанням у соціальні цінності та ірраціональністю цінностей. Інші причини включають систему передачі знань компанії, систему оцінки ефективності роботи компанії, команду, тип управління та характеристики кар'єру. Комплексний аналіз різних HR-систем компанії є важливим для задоволення попиту

Блоки «Політика навчання та розвитку персоналу» та «Політика кар'єрного зростання та кадрового потенціалу» в рамках стратегії управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» передбачають класифікацію працівників компанії на п'ять категорій:

1. Категорія «А» – ключові співробітники, чия відсутність може мати значний вплив на компанію та сприяти зміцненню конкурентних позицій суперників. Вони є основними ідеологами та носіями корпоративних знань.
2. Категорія «В» – досвідчені фахівці, які мають глибоке розуміння своєї галузі та основних принципів роботи компанії.
3. Категорія «С» – спеціалісти, які забезпечують щоденну діяльність підрозділів компанії. Це «робочі руки», що володіють унікальними знаннями, які, однак, можуть бути замінені.
4. Категорія «Е» – співробітники, що працюють у компанії менше півроку. Їх професіоналізм і кваліфікацію важко оцінити через обмежений досвід роботи в компанії.
5. Категорія «Е» – вагітні жінки або співробітниця, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною до 3 років (якщо вони є частиною компанії).

У рамках реалізації цих блоків кадрової стратегії передбачено впровадження низки напрямків, що відображаються у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Реалізація програми кар'єрного зростання та збереження кадрового потенціалу ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Напрями діяльності	Заходи щодо реалізації
Збереження кадрового потенціалу	Існує особливий тип працівників, які є життєво важливими для компанії. Розробити та впровадити комплексний підхід до омолодження центрального персоналу Інженерно-технологічного складу.
Поповнення кадрового потенціалу	Значне порівняння з вищими початковими принципами та вторинними спеціальними освітлювальними приладами безпосередньо зосереджується на підготовці, яку фашисти проводили для спеціальних проектів.
Розвиток кадрового потенціалу	Удосконалити системи стимулювання працівників. Зміщення працювало з кадровим резервом. Посилити роботу з безпеки як з психологічного, так і з фізіологічного боку. Сортувати співробітницю за категоріями.

**Джерело: складено автором*

Блок «Політика мотивації та контролю».

Реалізація стратегії з цього блоку має спиратися на такі чинники – таблиця 3.5.

Таблиця 3.5 - Фактори мотивації в рамках запропонованої стратегії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Фактор мотивації	Управлінське рішення у рамках кадрової стратегії
Комунікація та залученість	Підвищення рівня зворотного зв'язку Участь у працівника обговорення професійних проблем на вищому рівні
Навчання та розвиток	Індивідуальний план розвитку Стажування на інших підприємствах, оплачуване компанією Довгострокові програми цільового навчання
Цікава та значуща робота	Участь у проектах Внесення раціоналізаторських пропозицій
Нематеріальні методи мотивації	Проведення конкурсів на кшталт «Робітник місяця» Винесення публічної подяки з боку керівництва Призначення наставником (з оплатою за наставництво)

**Джерело: складено автором*

З опису стратегії управління персоналом, викладеної до впровадження, видно, що різні модулі тісно пов'язані між собою. Повністю ефективна стратегія може бути досягнута шляхом впровадження всіх перелічених модулів або за допомогою довгострокового планування для кожної особи безпосередньо зі стратегії управління персоналом (використовуючи показники коригування онлайн-ділової активності).

ВИСНОВОК

Стратегічне управління персоналом є ключовим елементом ефективного функціонування сучасних організацій. Його розвиток базується на багатьох теоретичних підходах, кожен з яких вносить власний внесок у формування концептуальної бази та практичного застосування стратегічного управління. В умовах глобальних змін і зростаючої конкуренції його значення лише зростає, вимагаючи від керівників підприємств нових підходів до управління, що дозволяють ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Стратегічне управління персоналом є комплексним процесом, який спрямований на довгострокову ефективність підприємства через розвиток і оптимальне використання людського капіталу. Це дає змогу організації залишатися конкурентоспроможною, гнучко реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток. Стратегічне управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Воно дозволяє не лише реагувати на поточні виклики, а й проактивно формувати кадрову політику, спрямовану на досягнення довгострокових цілей. Використання стратегічного підходу в управлінні людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності роботи компанії, зниженню плинності кадрів, зростанню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

Стратегія розвитку персоналу є невід'ємною складовою загальної стратегії управління організацією. Її реалізація часто супроводжується освоєнням нових знань і навичок працівників, професійною перепідготовкою та підвищенням кваліфікації, що особливо важливо в умовах організаційних змін. Ефективне стратегічне управління персоналом сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та оперативному реагуванню на виклики зовнішнього середовища. Кожна стратегія управління організацією передбачає відповідний варіант кадрової стратегії, що має бути адаптованою до загальних цілей

розвитку компанії. Підвищення ефективності використання трудових ресурсів включає раціональне застосування інтелектуального та творчого потенціалу персоналу, покращення умов праці, впровадження гнучких режимів роботи, усунення монотонності завдань, забезпечення безпеки виробничих процесів та створення сприятливого середовища для професійного розвитку співробітників.

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» – лідер у сфері послуг із розробки цифрових продуктів. Компанія допомагає клієнтам проектувати та створювати інноваційні продукти, платформи й цифрові рішення для сучасного світу. Поєднуючи стратегічний дизайн, комплексний інжиніринг й експертизу у різних галузях разом з інструментами Hitachi у сфері операційних та інформаційних технологій, допомагає клієнтам вийти на нові рівні можливого і прискорити їхній перехід до цифрового бізнесу майбутнього

У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» процес формування персоналу носить хаотичний і розрізнений характер, відсутнє планування потреби в персоналі, а підбір і адаптація здійснюються фактично безпосередніми керівниками без використання карт компетенцій і сучасних технологій відбору персоналу. Згідно з посадовими інструкціями основними функціями фахівця і начальника відділу кадрів є кадровий документообіг. Сформульовані недоліки в організації стимулювання праці працівників, так чи інакше, зводяться до відсутності єдиної системи / програми стимулювання, при якій досягається, як і прозорість в нарахуванні доплат, так і принцип «справедливої» винагороди. Все це здійснює негативний вплив на соціально-економічний клімат на досліджуваному ІТ-підприємстві і фактично є основним фактором його недостатньої позитивності.

Ефективне стратегічне управління персоналом у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного розвитку компанії та її конкурентоспроможності на ринку. Впровадження сучасних HRM-систем, використання гнучких методів управління, розвиток корпоративної культури, інвестування в навчання та ефективне управління віддаленими

командами сприяють підвищенню продуктивності співробітників, зниженню рівня плинності кадрів та покращенню внутрішнього клімату в компанії.

Таким чином, реалізація комплексного підходу до управління персоналом дозволяє ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» досягати стратегічних цілей, підвищуючи ефективність бізнес-процесів та створюючи сприятливі умови для професійного розвитку своїх працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І. О., Дмитрук С. М. Підвищення ефективності управління персоналом в контексті особливостей розвитку підприємств енергетичного сектору України. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; Одеський національний економічний університет. Одеса, 2019. № 2-3 (70-71). С. 54–62.
2. Байрачна О. К. Кадрова політика організації в системі функціональної підготовки управлінського персоналу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 1. С. 342–348.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 468 с.
4. Балановська Т. І. Сучасні технології управління персоналом : навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020, 466с.
5. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
6. Березянюк Т., Осадчук О. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-5>
7. Буковінська М. П., Сладкевич В. П. Управління персоналом : підручник. Київ : Кондор, 2018. 704с.
8. Власова, В., Гарновська, І., & Оліхненко, М. (2023). СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ. Економіка та суспільство, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-116>
9. Визначення напрямів реалізації стратегії управління персоналом підприємства в контексті забезпечення її взаємозв'язку із конкурентною

- стратегією підприємства / Л. М. Романюк, І. В. Харченко // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2020. - Вип. 4. - С. 210-219.
- 10.Виноградський М. Д. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 500 с.
- 11.Вороніна В. Л. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Вип. 36. 2021. С. 46-50.
- 12.Вороніна А. В., Ніколаєва К. М. Методологія розробки стратегії розвитку персоналу виробничої організації. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 208-214
- 13.Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
- 14.Гальків Л.І., Кулініч Т.В., Новаківський І.І., Петрович Й.М., Рачинська Г.В. Розвиток малого та середнього підприємництва в сучасних умовах: моніторинг і регулювання : монографія . Львів: Видавництво «Растр-7», 2020. 284 с.
- 15.Гойчук В., Любомудрова Н. Застосування штучного інтелекту для розвитку людського капіталу організації. Цифрова економіка та економічна безпека. Вип. 8. 2023. С. 67-73.
- 16.Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Ковальова В.І. Особливості стратегічного управління персоналом організації в сучасних умовах. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. Вип. 3 (36). С. 50-56. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/36_2022/10.pdf
- 17.Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. Вип. 50. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>

18. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
19. Дзямулич М. І., Урбан О. А. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 82-88.
20. Довбня С.Б., Письменна О. О. Кадрова стратегія: сучасний зміст та класифікація її видів. Проблеми економіки та політичної економії. № 2. С. 162–174.
21. Довгань Л. Є., Ведута Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ : КПІ ім. І.Сікорського, 2018. 512 с.
22. Друкер П. Ф. Ефективний керівник /пер. з англ. Р. Машкова. Київ: КМ-БУКС, 2019. 288с.
23. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
24. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник /за наук. ред. А.М. Колота. Київ: КНЕУ, 2019. - 711 с.
25. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підручник. Одеса : ОНУ, 2016. 252 с.
26. Застрожнікова І. В. Структурні зрушення в кадровій політиці аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2020. № 4. С. 59-66.
27. Канцур І. Г., Кононова О. Є., Хмарська І. А. Управління персоналом в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. № 2. 2022. С. 103–108.
28. Карбовська, Л., Мазур, Ю., & Братусь, Г. (2024). УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ. Економіка та суспільство, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>

- 29.Кеннеди Д. Безжальний менеджмент. Управління людьми та прибутком /пер. з англ. Т. Мухамедшина. Київ: Фабула, 2021. 304с.
- 30.Климчук А. О. Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. № 3. 2019. С. 99-103.
- 31.Ковальчук В., Руда Д., Яремчук Д. Сучасні підходи до стратегічного управління персоналом в забезпеченні конкурентоспроможності організації. Економічний дискурс. Вип. 3. 2018. С. 135–140. URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/172326>
- 32.КРИВОРУЧКО, О. М., ФЕМЯК, О. А. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ. Економіка транспортного комплексу, (44), 111. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.111>
- 33.Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. № 2. 2022. С. 50-58.
- 34.Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Університетська книга, 2023. 592с.
- 35.Малтиз В. В., Малтиз О. А. Кадрова стратегія підприємства: зміст та ключові показники ефективності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Том 7. № 1. С. 201 – 206.
- 36.Марченко В.М., Хондока В. А. Кадрова політика та кадрова стратегія підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 20. С. 440–443.
- 37.Махмудов Х. З., Чухліб В. Є. Вплив стратегічного управління персоналом на підвищення конкурентного потенціалу підприємства. Економічний простір. Вип. 176. 2021. С. 79-82.
- 38.Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за заг. ред О.І. Драган. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612с.
- 39.Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за заг. ред. В. М.

- Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2019. 398 с.
40. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ТНЕУ, 2022. 280 с.
41. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
42. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. Сутність стратегічного управління персоналом. Придніпровська державна академія будівництва та архітектури. Вип. 5 (16). 2018. С. 158-162.
43. Монастирський Г. Л. Теорія організації : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Тернопіль : Крок, 2019. 368 с.
44. Мороз О. С. Основи бізнесу : навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. 372 с.
45. Мороз О. С. Стратегічне управління людськими ресурсами : навчально-методичний посібник . Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 171 с.
46. Мороз О. С. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324с.
47. Мороз О.С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161с.
48. Москаленко В.О. Теоретичні аспекти вибору кадрової стратегії на підприємствах. Електронний архів Національного університету харчових технологій. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10400/1/Theoretical%20aspects.pdf>.
49. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». № 1 (61). 2021. С. 137–141.
50. Олейник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Харків : Вид-во НУА, 2018. 375 с.
51. Офіційний сайт ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». URL: <https://www.globallogic.com/ua/>(дата звернення: 12.02.2024).
52. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Ліра-

- К, 2019. 338 с.
- 53.Парій Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. Підприємництво та інновації, Вип. 32. 2024. С. 211-216.
- 54.Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н.С. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
- 55.Письменна О.О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства. Дис. ступеня кандидата економічних наук / 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дніпро: Національна металургійна академія України, 2017. 320 с.
- 56.Потьомкіна О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. Економічні науки Серія Регіональна економіка. 2022. № 19(75). С. 217–224. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-26)
- 57.Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2018. 210 с.
- 58.Рачинська Г.В., Гарасюк І.Р. Мотивування персоналу в бізнесі на основі performance management. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту: Матеріали X міжнар. науково-практичної інтернет-конференції (28 травня 2021 р., м. Одеса. С. 32-33). URL: <https://economics.net.ua/conf-m>
- 59.Рачинська, Г. (2021). ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (32). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-96>
- 60.Рачинська, Г. (2022). ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ІНФРАСТРУКТУРІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ. Економіка та суспільство, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-107>

61. Рачинська, Г., Дмитровська, В., & Галушак, І. (2024). ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ ТА СЕРЕДНІМ БІЗНЕСОМ. Економіка та суспільство, (60).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-144>
62. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2020. № 1(19). С. 226-235.
63. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом. Практикум : навчальний посібник. Харків : ХДУХТ, 2018. 188 с.
64. Смачило, І. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ А. Молодий вчений, 2020, 12 (88), 6-9.
<https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-12-88-2>
65. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом: навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
66. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства / монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
67. Сучасні технології управління персоналом : словник термінів і понять / укладач : О. В. Грідін ; ДБТУ. Харків : 2024. 38 с.
68. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с
69. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. № 12 (24). 2021.
70. Хаустова К. М., Козар М. І. Теоретичні підходи до визначення та класифікації кадрової стратегії в контексті стратегічного вибору

- підприємства. Науковий вісник Мукачівського державного університету Економічні науки. 2016. №. 20 (15). С. 265–272.
- 71.Черненко Н. Штучний інтелект в управлінні персоналом. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. № 12. 2022. С. 76-83.
- 72.Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. № 12. 2019. С. 66–70.
- 73.Шипуліна, Ю., & Бур'ян, О. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ З ОСОБЛИВИМИ ПОТРЕБАМИ. Економіка та суспільство, (53).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67>
- 74.Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 194 с.
- 75.Ягодзінський С., Козинець А. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. № 36. С. 44–50.
- 76.Язлюк Б. О. Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. Український журнал прикладної економіки. Том 4. 2019. № 4. С. 191– 198.
- 77.Armstrong M. (2021) Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance through Strategic People Management. London: Kogan Page, 307 p.
- 78.Daugherty P. R., Wilson H. J. Human + machine: Reimagining work in the age of AI. Harvard Business Press. 2018. URL: <https://hbr.org/webinar/2018/08/human-plus-machine-reimagining-work-in-the-age-of-ai>
- 79.Greer C. R. Strategic human resource management. Pearson Custom Publishing. 2021. 746 p.
- 80.Heinze C. 5 advantages and disadvantages of using AI in HR TechTarget. HR Software. 2023. URL: <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Advantages-and-disadvantages-of-using-AI-in-HR> (дата звернення: 25.02.2025).

81. Kaufman B. E. Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*. № 54(3). 2015. P. 389-407.
82. Kryvoruchko O., Dmytriiev, I., Levchenko, Ia. Personnel management system based on a holistic approach: formation and development in the context of ensuring innovative development of motor transport enterprises. *Innovative development of the road and transport complex: problems and prospects*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2023. P. 69-89.
83. Malyz V., & Batrachenko A. (2020) Suchasnyy pidkhid do stratehichnoho upravlinnya rozvytkom personalu pidpryyemstva [A modern approach to the strategic management of the development-com of the staff of the enterprise]. *Young Scientist*, vol. 3 (79), pp. 233–236. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49>
84. Zahid S. Future of Jobs Survey 2023. World Economic Forum Switzerland. 2023. 295 p. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf (дата звернення: 10.02.2025).

АНОТАЦІЯ

Рябоненко Андрій Андрійович. Стратегічне управління персоналом підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньо-наукова програма «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, економічний факультет, кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи та практичні аспекти стратегічного управління персоналом підприємства в умовах сучасного ринку праці. Об'єктом дослідження є процеси управління працівниками підприємства, а предметом – сукупність теоретичних засад і прикладних аспектів стратегічного управління персоналом. Метою роботи є вивчення теоретичних і практичних аспектів стратегічного управління персоналом підприємства, зокрема на прикладі ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

У роботі розкрито сутність та необхідність стратегічного управління персоналом, охарактеризовано ключові етапи розробки та реалізації стратегії управління персоналом, проведено організаційно-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Здійснено стратегічний аналіз системи управління персоналом компанії з використанням SWOT- і SPACE-методів, на основі якого розроблено стратегії управління персоналом та запропоновано організаційне забезпечення їх реалізації. Особливу увагу приділено питанням підбору, адаптації, навчання, мотивації персоналу та управління ефективністю.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення управління персоналом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що сприятиме підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів та зміцненню конкурентоспроможності компанії. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (85 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи – 120 сторінок.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, кадрова політика, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», мотивація, адаптація, навчання, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Riabonenko Andrii Andriiovych. Strategic management of enterprise personnel.

Master's thesis in the speciality 073 'Management', educational and scientific programme 'Management of Organisations and Administration'. Taras Shevchenko National University of Kyiv, Faculty of Economics, Department of Management of Innovation and Investment Activities, Kyiv, 2025.

The qualification work investigates the theoretical foundations and practical aspects of strategic HR management of an enterprise in the modern labour market. The object of research is the processes of managing the employees of the enterprise, and the subject is a set of theoretical foundations and applied aspects of strategic personnel management. The purpose of the study is to examine the theoretical and practical aspects of strategic HR management of an enterprise, in particular, on the example of GlobalLogic Ukraine LLC.

The article discloses the essence and necessity of strategic human resources management, describes the key stages of development and implementation of the human resources management strategy, conducts an organisational and economic characterisation and analysis of the staffing of GlobalLogic Ukraine LLC. A strategic analysis of the company's human resources management system has been carried out using SWOT and SPACE methods, on the basis of which human resources management strategies have been developed and organisational support for their implementation has been proposed. Particular attention is paid to the issues of recruitment, adaptation, training, staff motivation and performance management.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to improve the HR management of GlobalLogic Ukraine LLC, which will help to increase productivity, reduce staff turnover and strengthen the company's competitiveness. The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references (85 titles) and appendices. The total volume of the paper is 120 pages.

Keywords: strategic human resources management, personnel policy, GlobalLogic Ukraine LLC, motivation, adaptation, training, SWOT-analysis, SPACE-analysis, competitiveness.