МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE
Implementation of System of Efficiency and Effectiveness of the Organization's Personnel Management

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра,
групи 6.0731-мо-з_____
спеціальності 073 Менеджмент_____
освітньої програми Менеджмент організації і_____
адміністрування_____
_____А.А. Гамаль_____
(ініціали та прізвище)

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ,к.ю.н.доц., Р.Ю. Половинкіна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, підпис, ініціали та прізвище)
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ,_доц., к.е.н. Ю.І. Полусмяк
(посада, вченезвання, науковийступінь, підпис, ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2026

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Рівень вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент,
освітня програма Менеджмент організації та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к.е.н., доц. Павлюк Т.С.
«____» _____2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗБОБУВАЧУ
ВИЩОЇ ОСВІТИ
Гамаль Артема Андрійовича

1. Тема роботи «ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ», керівник роботи ____Половинкіна Руслана Юріївна_____ затверджені наказом ЗНУ від «08» грудня 2025 року № 1775-с.
2. Строк подання студентом роботи «08» травня 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства
4. Перелік питань, які потрібно розробити:
Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. 1.2 Специфіка системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. 1.3 Проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. 2.2 Оцінка і аналіз системи ефективності та результативності

менеджменту організації персоналом на підприємстві. 2.3 Аналіз проблем системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна. РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА – складається з 1 підрозділу: 3.1 Основні напрямки удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2026 р.	21.01.2026 р.
2	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	05.03.2026 р.	06.03.2026 р.
3	Половинкіна Р.Ю. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організації та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2026 р.	03.04.2026 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Студент _____ А.А Гамаль.
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Р.Ю.Половинкіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ _Ю.І Полусмяк.
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Впровадження системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом»: 61 сторінок, 6 ілюстрацій. Перелік посилань нараховує 48 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що ефективне управління персоналом є основою процвітаючої організації. Воно охоплює планування, організацію та контроль операцій робочої сили для підтримки безперебійної роботи бізнесу. Завдяки сильним стратегіям управління персоналом компанії можуть підвищити продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та сприяти позитивній культурі на робочому місці.

Сучасне управління персоналом має вирішальне значення для сталого розвитку та успіху компаній. Цілісна, сучасна робота з управління персоналом приносить користь як працівникам, так і підприємствам.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів застосування системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

Об’єкт дослідження є процес впровадження ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою схем та зображень.

ПІДПРИЄМСТВО, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ, СУСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: 61 pages, 6 images. The list of links includes 48 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that effective human resource management is the foundation of a thriving organization. It encompasses the planning, organization, and control of workforce operations to support the smooth running of a business. With strong human resource management strategies, companies can increase productivity, increase employee satisfaction, and promote a positive workplace culture.

Modern HR management is crucial for the sustainable development and success of companies. A holistic, modern HR management approach benefits both employees and companies.

The purpose of the qualification work is to analyze the practical aspects of applying the system of efficiency and effectiveness of the organization's HR management in order to develop proposals for their improvement at the enterprise of the transnational corporation Coca-Cola HBC Ukraine.

The object of the study is the process of implementing the efficiency and effectiveness of organizational management by personnel at the enterprise of the transnational corporation Coca-Cola HBC Ukraine.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. The information in the work is summarized and displayed using diagrams and images.

ENTERPRISE, PERSONNEL, MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, EFFICIENCY, PERFORMANCE

ПЕРЕЛІКУ УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

ТНК – транснаціональна корпорація;

HR-менеджмент – управління персоналом;

SWOT-аналіз – метод стратегічного планування;

ASC – Accountably Scorecard (система показників відповідальності);

Система EPPM (Effective Progress and Performance Measurement – ефективний прогрес і оцінка ефективності .

ЗМІСТ

ВСТУП……..……..…7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ…….…….…10

1.1 Сутність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві ……..……...10

1.2 Специфіка системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві……..……16

1.3 Проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві …….……22

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА……..……..…..…….29

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна …….29

2.2 Оцінка і аналіз системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна…….…35

2.3 Аналіз проблем системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна …….…….…….....42

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА…….…….45

3.1 Основні напрямки удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна …….45

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……..…….....52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …….....55

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне управління персоналом є основою процвітаючої організації, в тому числі на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. Воно охоплює планування, організацію та контроль операцій робочої сили для підтримки безперебійної роботи бізнесу. Завдяки сильним стратегіям управління персоналом компанії можуть підвищити продуктивність, підвищити задоволеність співробітників та сприяти позитивній культурі на робочому місці.

Сучасне управління персоналом має вирішальне значення для сталого розвитку та успіху компаній. Цілісна, сучасна робота з управління персоналом приносить користь як працівникам, так і підприємствам. Управління людськими ресурсами охоплює всі стратегії та заходи щодо управління та розвитку співробітників. Головна мета полягає в тому, щоб кожен відділ на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна був укомплектований найкваліфікованішим персоналом при розробленій системі ефективності та результативності менеджменту організації.

Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом є основою будь-якого бізнесу, оскільки вона допомагає співробітникам на шляху до цілей та завдань організації, надаючи їм керівництво та підтримку на цьому шляху. По суті, система менеджменту організації персоналом є основою ефективного управління співробітниками. Вона не обов'язково включає посібник для робітників, але вона визначає очікування від роботи, надає рекомендації щодо ефективності та пропонує зворотний зв'язок. Завдяки системі управління персоналом, співробітники з більшою ймовірністю розуміють свою роль в організації та те, як їхні зусилля сприяють досягненню загальних бізнес-цілей. Ця система також може допомогти зменшити витрати, підвищити продуктивність та покращити обслуговування клієнтів.

Дослідженням системи менеджменту організації персоналом висвітлювали у своїх наукових працях такі фахівці, як В. Андріяш [1], О. Грідін [12], О. Лозова [22], І. Ганза [7], Л. Глущенко [10], Н. Коваль [10], Т. Пілявоз [10], Т. Ярмус [41], Н. Козьмук [18], Х. Махмудов [27], М. Шкробот [40] та інших, однак, нові виклики, які з'являються перед роботодавцем сприяють новим науковим дослідженням цієї тематики.

Наявність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом має численні переваги, включаючи зниження витрат, підвищення продуктивності та покращення обслуговування клієнтів. Створюючи чітко визначену систему, яка визначає очікування від роботи, винагороджує за результати та забезпечує зворотний зв'язок, роботодавці можуть гарантувати, що їхні співробітники працюють над досягненням однакових цілей та завдань. Крім того, сильна система управління персоналом може допомогти сприяти розвитку культури довіри, поваги та відповідальності, що призведе до кращих умов праці для всіх. Завдяки правильній системі ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна у співробітників буде покращення морального духу, підвищення задоволеності роботою та кращими результатами для організації.

Існує низка процесів, інструментів та підходів до управління ефективністю, які компанії можуть використовувати для моніторингу ефективності та натхнення співробітників. Ефективна система управління результативністю вимагає відданості та самовіддачі не лише відділу кадрів, а й керівників та співробітників. У науковому досліджені буде розглянуто необхідність оцінки системи, а також як розвивається управління ефективністю та загальну важливість управління ефективністю для успіху підприємства.

Об’єкт дослідження – процес впровадження ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів застосування системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом з метою розробки пропозицій щодо їх вдосконалення на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

– розкрити сутність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві;

– розкрити специфіку системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві;

– розкрити основні проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві;

– проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна;

– оцінити та проаналізувати системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна;

– розкрити основні проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна;

– розробити напрями удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві

Задоволені працівники є більш продуктивними та мотивованими, а також створюють кращу професійну культуру на робочому місці. Ефективне управління персоналом забезпечує постійний розвиток, продуктивність, залученість та задоволення працівників, а також відповідність їхніх орієнтирів цілям організації.

Спираючись на думку В. Алькема та В. Скиби зазначимо, що управління персоналом – частіше називається управлінням людськими ресурсами (HRM) – передбачає нагляд за робочою силою організації шляхом узгодження процесів найму, навчання та оцінки ефективності зі стратегічними цілями. Мета управління персоналом полягає в тому, щоб надати підприємству конкурентну перевагу, забезпечивши його кваліфікованим, мотивованим та згуртованим робочим колективом. Управління персоналом також, як правило, зосереджується на вживанні заходів для вирішення проблем, а не на створенні планів чи графіків [2].

Ефективне управління персоналом обертається навколо трьох взаємопов'язаних елементів. Давайте розглянемо кожен з них:

1. Організація. Це стосується типу компанії та її цілей. Зазвичай, найголовнішою, фундаментальною метою компанії є отримання прибутку. Однак для деяких організацій, таких як благодійні організації чи освітні заклади, це може відрізнятися. Незважаючи на це, мета будь-якої організації матиме значний вплив на два інші елементи управління персоналом.

2. Робота та посади, необхідні для функціонування підприємства. До них належать технічні, креативні посади, а також навички та компетенції, якими повинні володіти працівники, щоб мати змогу належним чином їх виконувати.

3. Люди, які працюють на підприємстві, є найважливішим елементом управління персоналом. Благополуччя співробітників вашої організації має вирішальне значення, оскільки без нього майже неможливо досягти цілей організації. Керівнику потрібно зосередитися на наймі та утриманні людей з навичками (як твердими, так і м'якими), компетенціями та знаннями, що відповідають цілям організації (рис. 1.1) [6].



Рисунок 1.1 – Взаємозв'язок елементів ефективного управління персоналом

Узгодження трьох елементів управління персоналом передбачає багатогранний підхід, який охоплює спектр факторів, пов'язаних з працівниками. М. Гарбуз, А. Соколов, І. Солодкий запропонували деякі з найважливіших:

1. Підбір та рекрутинг. Необхідно узгодити методи найму з навичками, компетенціями та культурною відповідністю, необхідними для досягнення

цілей організації [8].

2. Навчання та розвиток. Навчальні програми повинні безпосередньо вдосконалювати навички та компетенції, що відповідають цілям організації.

3. Управління ефективністю. Ефективне управління персоналом залежить від чітких та стандартизованих в організації показників ефективності.

4. Комунікація передбачає створення ефективних каналів комунікації, щоб інформувати працівників усіх рівнів про зміни, цілі та очікування в організації.

5. Добробут працівників передбачає зосередження на розвитку, задоволеності та продуктивності працівників, щоб підвищити рівень утримання персоналу, а також загальну залученість працівників.

Пропонуємо виділити три типи управління персоналом:

1. Стратегічний.

2. Тактичний.

3. Операційний [10].

Стратегічне управління персоналом в першу чергу зосереджується на поточних та майбутніх потребах у персоналі.

Ключовими факторами, які слід дослідити, є:

– політика найму;

– поточна плинність кадрів;

– рівень задоволеності співробітників.

На основі цієї інформації можливо прогнозувати короткострокові та довгострокові потреби в персоналі [18].

Тактичне управління персоналом зосереджується, головним чином, на розробці та плануванні кадрових ресурсів організації.

Це включає:

1. Планування чисельності та графіків роботи персоналу – на основі кількісних та якісних потреб у людських ресурсах та наявних компетенціях.

2. Оновлення довгострокових планів кадрового забезпечення –

створення структур для набору, відбору та навчання персоналу.

3. Структурування кадрових ресурсів:

– органічне;

– функціональне (оцінка роботи, умови праці, системи оплати праці тощо);

– технічне (інструменти та інші HR-інструменти) [29].

Спираючись на наукові висновки зроблені Ю. Лелі, зазначимо, що управління оперативним персоналом зосереджується на допоміжних функціях або процесах, пов'язаних з припливом персоналу. Приклади управління оперативним персоналом включають:

1. Налаштування робочих процесів підбору та відбору персоналу.

2. Створення та ведення обліку персоналу.

3. Керування медичними оглядами (за потреби).

4. Видача посвідчень особи, інструментів, транспортних засобів тощо [21].

У науковій статті О. Сабадишина зазначила, що усі інвестиції в персонал та заходи з безперервного професійного розвитку (CPD) також є частиною управління операційним персоналом. Приклади включають:

1. Освіта та навчання.

2. Оцінювання ефективності роботи та співбесіди.

3. Консультації з питань кар'єри.

4. Схеми лікарняних та відпусток.

5. Облік робочого часу та табелі.

6. Обробка заробітної плати.

7. Процедури звільнення [33].

Отже, наведені вище інструменти надають підприємству базу для створення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві.

Підтримуємо думку, А. Крамаренко та М. Вишневська зазначимо, що система ефективності та результативності управління персоналом створює

робоче середовище, в якому співробітники можуть працювати найкращим чином, а їхня робота сприяє успіху підприємства, що призводить до багатьох переваг, а саме:

1. Підвищення продуктивності праці: коли працівники добре навчені, мотивовані та відповідають цілям організації. Завдяки цьому вони глибоко розуміють свої ролі та мають необхідні навички для їх виконання, що призводить до підвищення продуктивності.

2. Підвищення задоволеності та утримання працівників: ефективне управління персоналом ставить на перше місце добробут, визнання та розвиток працівників, і, таким чином, сприяє вищому рівню задоволеності роботою. Задоволені працівники мають більше шансів залишатися в компанії довше, що призводить до вищого рівня утримання (і зменшення витрат вашої організації на плинність кадрів) [20].

3. Краща організаційна ефективність: коли цілі співробітників узгоджуються з цілями їхніх організацій, вони позитивно впливають на ключові показники ефективності, що призводить до покращення бізнес-результатів. Це пояснюється тим, що всі працюють над досягненням однієї спільної мети, незважаючи на потенційно різні індивідуальні цілі.

4. Ефективний підбір персоналу та залучення талановитих працівників: правильний метод управління персоналом включатиме стратегічний підхід до підбору, залучення та відбору кандидатів, які відповідають культурі організації та володіють необхідними навичками для індивідуального та організаційного успіху. Це призводить до створення кваліфікованої та здібної робочої сили, яка завжди здатна додати цінності організації.

5. Дотримання законодавчих вимог та зменшення ризиків: ефективне управління персоналом також включає в себе ознайомлення з законодавством та дотримання його. Це мінімізує юридичні ризики, запобігає дорогим судовим процесам та сприяє створенню відповідного та етичного робочого середовища [27].

Деякі європейські компанії використовують матриці навичок та

розглядають його як ідеальний спосіб консолідації та категоризації цієї інформації. Вони чітко показують, якими навичками володіють співробітники, які їм потрібні, а також чи виникають якісь прогалини в навичках в організації, що є допоміжним елементом при створенні системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом.



Рисунок 1.2 – Переваги використання матриці навичок в системі ефективності та результативності менеджменту організації

Використання матриць навичок має численні переваги:

1. Можливість швидко та легко визначити критичні завдання та вимоги, а також відповідно узгодити свою стратегію управління персоналом.

2. Легко знайти кваліфіковану заміну, якщо працівник захворіє або звільниться з компанії.

3. Можливість легко відстежувати прогрес у навчанні для різних сертифікатів та навичок.

4. Забезпечення постійного та стабільного розвитку своїх співробітників (рис. 1.2) [44].

Матриці навичок – це безцінні інструменти для ефективного управління

персоналом. Вони також є першим кроком у закладенні основи для впровадження системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві [37].

Спираючись на думку авторитетних науковців зазначимо, що система ефективності та результативності менеджменту персоналом входять до загальної системи управління підприємства та не може бути відокремленою чи ізольованою.

1.2 Специфіка системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві

Управління персоналом на підприємстві включає сукупність різних управлінських методів та прийомів, які впливають на трудову діяльність, а також формування навичок, що забезпечують найефективніше використання трудового потенціалу відповідно до інтересів організації. Управління персоналом – це цілеспрямований вплив на людську складову організації, спрямований на узгодження цілей організації з можливостями працівників. Ця діяльність реалізується шляхом розробки та впровадження інноваційних концепцій, стратегій, принципів, методів та інструментів управління, які одночасно підвищують цінність підприємства та допомагають працівникам досягати особистісних цілей. Для створення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві необхідне балансування вищезазначених підходів (рис. 1.3) [14].

Спираючись на думку А. Кособуцька, О. Леська, О. Адлер можна виділити два основні підходи до управління персоналом та людськими ресурсами:

1. Управління людськими ресурсами.

2. Управління персоналом [19].

Поняття «управління людськими ресурсами» включає стратегічні

аспекти управління та надає пріоритет питанням соціального розвитку. Термін «управління персоналом» загалом стосується оперативної роботи з персоналом. Якщо перший підхід випливає з національного рівня зайнятості та координації обов'язків, то другий зосереджений безпосередньо на регулюванні трудових відносин на рівні підприємства [34].



Рисунок 1.3. – Балансування системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналу на підприємстві

Систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналу на підприємстві можна визначити, як взаємопов’язану конструкцію організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на розвиток та ефективне використання потенціалу працівників підприємства та створення необхідних умов для їх стабільного функціонування, включаючи функціональне та організаційне управління [4].

Систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналу на підприємстві, пропонуємо розглянути через призму найпоширеніших підходів:

1. Економічний підхід: У цьому підході система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом розглядається як механізм, що працює за певним алгоритмом. Це, у свою чергу, забезпечує стабільність та передбачуваність діяльності організації.

2. Природний підхід: система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом розглядається як жива система, що існує в середовищі. У цьому контексті персонал розглядається з двох точок зору:

– як окрема особа;

– як аналог людського мозку у колективному взаємозв’язку [41].

3. Гуманістичний підхід: система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом сприймається як культурне явище. Ця концепція базується на ідеї, що організаційна культура формує сприйняття персоналу.

4. Стратегічний підхід: цей підхід пов'язаний з довгостроковою стратегією системи менеджменту організації персоналом та стратегічним менеджментом. В його основі лежить модель процесу стратегічного управління, яка включає оцінку системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на основі SWOT-аналізу, визначення стратегічних цілей та їх реалізацію, а також забезпечення обов'язкового зворотного зв'язку та контролю через повторювані цикли.

5. Системний підхід: цей підхід розглядає систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналом як систему в межах її зовнішнього середовища. Управління персоналом у цьому контексті вимагає інтеграції соціальних та технологічних процесів для модифікації всіх вхідних та вихідних елементів відносно середовища. Більше того, системний підхід розглядає управління персоналом як невід'ємну частину загальної системи управління організацією.

6. Комплексний підхід: вимагає врахування економічних, організаційних та психологічних аспектів управління в їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Якщо будь-який з цих аспектів нехтувати, проблему

неможливо ефективно вирішити [16].

7. Інтегративний підхід: зосереджений на вивченні та зміцненні зв'язків між вертикальним та горизонтальним рівнями системи управління.

8. Маркетинговий підхід: орієнтований на інтереси відвідувачів, споживачів та клієнтів.

9. Функціональний підхід: система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом розглядається як сукупність завдань, що виконуються відділами управління людськими ресурсами та службами персоналу.

10. Динамічний підхід: включає виявлення причинно-наслідкових зв'язків, визначення взаємозалежностей у розвитку та проведення як ретроспективного, так і перспективного аналізів.

11. Нормативний підхід: встановлює стандарти системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом для всіх підсистем у системі управління;

12. Адміністративний підхід: регулює завдання, права та обов'язки за допомогою нормативних документів, таких як накази, директиви, стандарти, інструкції та положення.

13. Поведінковий підхід: допомагає працівникам зрозуміти свій потенціал та можливості на основі наукових методів управління (рис. 1.4) [42].

Як зазначає, О. Марченко, питання оцінки специфіки системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві вважається відносно новим і дуже актуальним сьогодні. У більшості випадків цей процес здійснюється великими організаціями за допомогою двох основних методів. По-перше, шляхом індивідуальної оцінки конкретних завдань або видів діяльності, пов'язаних зі співробітниками, що працюють в організації. По-друге, шляхом застосування методу бенчмаркінгу з використанням агрегованих показників. Недоліком першого методу є складність спостереження причинно-наслідкових зв'язків між проведеною діяльністю та досягнутими результатами [26].

Другий підхід використовує співвідношення доходу, отриманого на одного працівника, до витрат, понесених цим працівником, як узагальнений показник протягом звітного періоду. У теорії та практиці управління людським фактором в організаціях слід виділити три основні управлінські підходи:

– економічний;

– природничий;

– гуманістичний [7].

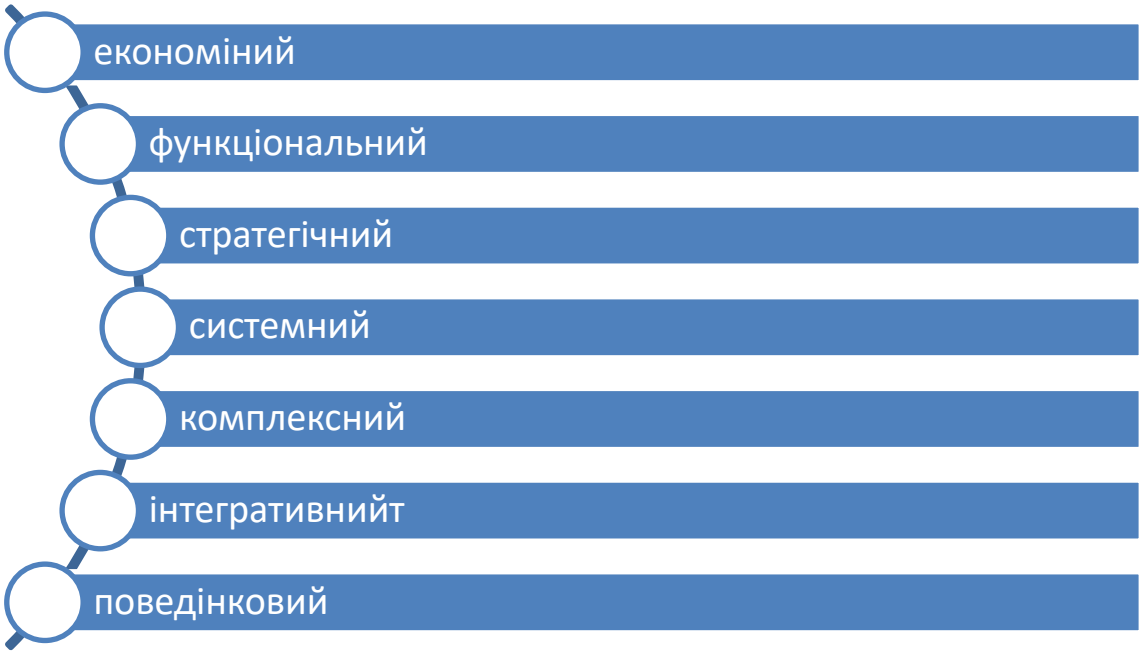


Рисунок 1.4 Основні підходи для розкриття системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом

Деякі науковці розглядають систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналом, як цифрову платформу для фахівців з управління персоналом, розроблену, щоб допомогти їм контролювати значну частину життєвого циклу співробітників – від найму та адаптації до компенсації та звільнення.

Як правило, хмарні сховища дозволяють HR-командам завантажувати дані та обмінюватися інформацією з відповідними членами команди. Системи

управління персоналом сприяють досягненню ширших бізнес-цілей, дозволяючи відділам управління персоналом досягати успіху [22].

Спираючись на думку Е. Мальцева зазначимо, що система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом – це не просто дотримання процесів. Йдеться про створення продуктивної, залученої та лояльної робочої сили. За умови правильного виконання управління персоналом може мати величезний вплив на успіх підприємства. Ось деякі причини, чому система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом є важливою:

1. Підвищує моральний дух співробітників. Коли співробітники відчувають підтримку та цінність, вони з більшою ймовірністю добре працюють. Ефективне управління персоналом допомагає створити робочу культуру, де співробітники відчувають себе цінованими та мотивованими виконувати свою роботу якнайкраще [25].

2. Підвищує продуктивність. Добре керована команда – це продуктивна команда. Зосереджуючись на розвитку співробітників, управлінні ефективністю та сприянні позитивним стосункам між працівниками, управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності в організації.

3. Зменшує плинність кадрів. Працівники, які вважають, що їхні особисті та професійні потреби задоволені, з меншою ймовірністю залишать організацію. Управління персоналом допомагає створити лояльну робочу силу, надаючи можливості для зростання, визнаючи досягнення та вирішуючи проблеми, перш ніж це призведе до відтоку кадрів.

4. Забезпечує дотримання вимог. Закони та нормативні акти щодо управління персоналом постійно змінюються. Управління персоналом гарантує, що організація дотримується місцевих та державних законів, що може запобігти юридичним ускладненням у майбутньому [45].

Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом є одним з найважливіших напрямків діяльності підприємства. Основними функціями системи є мотивація, управління взаємовідносинами з

працівниками, навчання та розвиток, управління якістю працівників. Якісні характеристики персоналу відображаються у ступені професійної та кваліфікаційної придатності до роботи. Підвищення кваліфікації персоналу підприємства та набуття ним нових компетенцій має базуватися на системі навчання протягом життя та безперервного професійного навчання. Навчання персоналу є важливою частиною системи управління персоналом підприємства та однією із ланок побудови системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом. Що сприяє розвитку організаційних процесів, досягненню цілей та завдань підприємства. Навчання персоналу, спрямоване на його розвиток та мотивацію, є довгостроковою інвестицією в працівників підприємства.

1.3 Проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві

Пропонуємо виділити наступні проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві та їх вирішення:

1. Дотримання законів та нормативних актів. Країни вносять зміни до трудового законодавства, щоб зробити його більш зручним для працівників. Це стає викликом для організацій, особливо малих та середніх підприємств, оскільки їм потрібно більше ресурсів, щоб встигати за такими регуляторними змінами. Діюча система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом може не передбачати нові зміни у законодавстві.

Це пояснюється тим, що невеликі компанії зазвичай не мають спеціалізованих відділів з управління персоналом, які можуть оновлювати політику найму компанії шляхом зміни законодавства. Недотримання законів і нормативних актів може призвести до судового позову щодо організації.

Закони та нормативні акти щодо дотримання вимог стосуються не лише практики найму, але й пільг для персоналу, оплати праці, понаднормової

роботи та інших аспектів зайнятості. Розуміння цих актів і законодавства може бути складним для менеджерів, оскільки для їх дотримання необхідне правильне тлумачення [46].

Простим рішенням цієї проблеми є наймання агентств з контролю за дотриманням законодавства. Це економить час, а також керівники підприємств отримують експертні думки та консультації щодо всіх політик і рекомендацій, які є обов'язковими для тієї чи іншої галузі. У невеликих компаніях ці обов’язки можна покласти на штатного юриста компанії або укласти контакт з юридичною компанією, яка буде виконувати ці послуги.

2. Здоров'я та безпека персоналу. Подібно до законів та нормативних актів, відділ кадрів несе відповідальність за забезпечення здоров'я та безпеки працівників у компанії. Завдання полягає у створенні та забезпеченні дотримання процесів охорони здоров'я та безпеки в організації.

Організація повинна мати програми навчання співробітників, які допоможуть їм зрозуміти заходи охорони здоров'я та безпеки, необхідні для цієї ролі. У такій галузі, як гірничодобувна промисловість, виробництво чи будівництво, відстеження травм на робочому місці або порушень безпеки стає проблемою через велику робочу зону.

Рішення полягає у створенні спеціально призначеного комітету з охорони праці та техніки безпеки на підприємстві або призначити на цю роль одну особу. Керівник підприємства повинен надати інструменти та навчання працівникам, щоб вони розуміли місцеві закони про охорону праці та техніку безпеки. Для будь-якої компанії здоров'я та безпека працівників повинні бути головним пріоритетом [46]. Правила безпеки на підприємництві та охорона праці має стати елементом системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом.

3. Розвиток лідерства в команді. Коли керівник підприємства занадто зосереджений на створенні ресурсів та інструментів навчання для персоналу, однак, розвиток особистих якостей є необхідною умовою росту компанії. Поширеною помилкою є те, що топ-менеджерам, керівникам не потрібно

вчитися більше або займатись лише самонавчання.

При створені системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом, топ-менеджери, CEO-компанії відіграють важливу роль у впливі на організаційну структуру та визначенні продуктивності персоналу. Якщо компанії бракує лідерства, то можна зіткнутись з частими конфліктами між менеджерами та працівником,. Такі розбіжності призводять до нездорового робочого середовища, що негативно впливає на моральний дух та ефективність працівників.

Рішення полягає у створенні стратегії навчання та розвитку, спрямованої на працівників усіх рівнів організаційної структури. Важливо, щоб керівники проходили навчання, наставництво та керувалися з боку власників компанії. Керівник підприємства можете створити PDF-файли завдань та рішень з управління персоналом і ділитися ними з потенційними керівниками відділів.

Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом має включати, для керівників, вивчення окремого набору складних навичок, наприклад, ведення складних розмов, проведення зустрічей та надання зворотного зв'язку щодо розвитку.

4. Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом включає залучення та утримання найкращих працівників. Конкуренція є одним із найважливіших факторів, які необхідно враховувати під час планування HR-стратегій. Це ще більш актуально для малих та середніх компаній, оскільки найняти та утримати кваліфікованих працівників важко, коли вони конкурують з великими іменами та брендами [41].

Підбір персоналу є складним завданням, але утримання можливе лише за умови надання персоналу належних пільг, можливостей, впізнаваності та позитивного робочого середовища.

Рішення полягає у створенні сильного бренду роботодавця, щоб залучити найкращі таланти до підприємства. Працівники можуть легко перевірити компанію та зрозуміти цінність свого роботодавця, зв’язавшись з

іншими працівниками тієї ж компанії через соціальні мережі.

Простий спосіб показати потенційним співробітникам, що власник компанії піклуєтеся про них, – це брати активну участь у корпоративній соціальній відповідальності (КСВ). Ці заходи є привілеєм для підприємства, щоб воно віддало належне суспільству та слугувало емоційною платформою для зв’язку між працівниками та роботодавцями.

Крім того, процес адаптації в компанії має бути гладким, а нові працівники повинні мати невимушений досвід роботи в новому робочому середовищі.

5. Надання компенсацій та пільг персоналу. Конкуренція в корпоративному світі ускладнює для підприємств забезпечення пропонованих компенсацій та пільг. Великі компанії можуть забезпечувати значну компенсацію та пільги працівникам, але для HRM у малих та середніх підприємствах це є викликом – встигати за пропозицією [46].

Це надзвичайно ускладнює підбір та утримання персоналу. Збільшення вартості найму також включає податки, інвестиції в людський капітал та витрати на навчання. Така стаття витрат може становити загрозу для прогресу та успіху компанії. Якщо власник бізнесу не можете запропонувати високу компенсацію, як конкуренти, все одно можна бути сильним конкурентом, пропонуючи привабливі пільги.

Можна пропонувати співробітникам змінні та залежні від результатів роботи компоненти. Це стимулюватиме їх до кращої роботи. Крім того, запровадити значні програми винагород та визнання, щоб залучити працівників до роботи. Організації можуть збільшити витрати на охорону здоров'я, щоб запропонувати працівникам сімейні пільги.

Менші організації можуть пропонувати гнучкі пільги, такі як подовжена відпустка, гнучкий графік роботи, програми оздоровлення та пільги на транспорт.

6. Заохочення до роботи співробітників різних культур. Різноманітність у робочій силі є благом для будь-якої організації. Залучення людей з різних

культур та етнічних груп покращує можливості організації щодо вирішення проблем та інновацій, особливо це стосується транснаціональних корпорацій. Однак для управління людськими ресурсами це також створює проблеми, пов'язані з різноманітністю за віком, статтю, національністю, культурою тощо.

Це великий виклик – створити систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналом для працівників залежно від їхнього віку, статі чи етнічної приналежності. Підтримувати залученість працівників, одночасно сприяючи ефективній комунікації, коли працівники з різним досвідом працюють разом – складно [46].

Цінності та робоча культура організації повинні ставити на перше місце повагу до культури та переконань один одного. Заходи з тімбілдингу допомагають співробітникам адаптуватися до різних культур та походження. Встановлення стандартів поведінки на робочому місці забезпечує знання працівників того, що очікується від їхньої поведінки. Корпоративна культура, має бути гостинною та комфортною [3].

7. Створення ціннісно-орієнтованої корпоративної культури. Корпоративна культура має вирішальне значення для вирішення проблем побудови системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом в довгостроковій перспективі. Сучасна робоча сила прагне працювати в компанії зі перспективною робочою культурою. Дослідження у сфері управління персоналом показали, що для функціонування системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом повинен бути баланс між роботою та особистим життям.

Без ціннісно-орієнтованої корпоративної культури, підприємство ризикуєте втратити кваліфіковану робочу силу на користь конкурентів. Найефективніший спосіб – це розширити можливості своїх працівників через визнання, стимули та владу. Менеджери приносять користь бренду свого роботодавця, дозволяючи працівникам розвиватися, заохочуючи їх дотримуватися цінностей компанії.

8. Моніторинг ефективності та результативності роботи персоналу.

Ефективність та результативність роботи в компанії є спільною відповідальністю між відділом управління персоналом та менеджерами. Менеджер несе відповідальність за результативність своєї команди. Однак, якщо команда не працює ефективно або її продуктивність низька, саме відділ управління персоналом несе відповідальність за прийняття складних рішень щодо команди [43].

У функціонуванні системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом виникають наступні проблеми управління персоналом. Керівники повинні вирішити, як контролювати продуктивність та результативність працівників, щоб забезпечити оптимальний рівень функціонування бізнесу. Визначення першопричини низької продуктивності вимагає міжфункціональної перевірки причин з менеджерами та працівниками.

Звітувати про проблеми з людськими ресурсами керівництву для прийняття стратегічних рішень без належного моніторингу ефективності та результатів роботи працівників може бути складно. Для моніторингу продуктивності та результатів роботи необхідно контролювати ключові показники [5].

Потенційні рішення включають використання HR-платформ для інтеграції управління ефективністю, управління цілями та відстеження результатів роботи. Необхідно вивчити, як команди досягають своїх цілей, щоб зрозуміти, що вони роблять правильно, а потім врахувати ці висновки для інших груп.

Також можна підтримувати відкриті канали зв'язку для всіх менеджерів, щоб вони могли повідомляти про будь-які проблеми чи труднощі, з якими вони стикаються, перш ніж ситуація погіршиться [36].

Спираючись на думку, Лук’янихіна В.О., Лук’янихіної та О.А., Сороколіт Я.В., зазначимо, що при формуванні системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом можна виділити наступні проблеми:

1. Висока плинність кадрів, що може бути дорогим та деструктивним для підприємства. Щоб подолати це, необхідно зосередьтеся на створенні сильних програм залучення співробітників та забезпечити конкурентоспроможні компенсаційні пакети.

2. Управління різноманітною робочою силою вимагає зосередження на інклюзивності та повазі до різного походження та поглядів. Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом повинна сприяти створенню середовища, яке цінує різноманітність та забезпечує рівні можливості для всіх співробітників.

3. Вирішення проблеми вигорання працівників. Вигорання працівників є зростаючою проблемою в багатьох галузях. Щоб запобігти вигоранню, фахівці з управління персоналом система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом повинна заохочувати здоровий баланс між роботою та особистим життям, надавати належну підтримку та розпізнавати, коли працівники відчувають себе перевантаженими [28].

Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом є ключовим аспектом управління персоналом, який вимагає балансу адміністративних завдань, стратегічного мислення та навичок управління людьми. Зосереджуючись на добробуті, продуктивності та розвитку співробітників, відділ кадрів може створити робоче середовище, яке веде до довгострокового успіху бізнесу.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна

Транснаціональні корпорації є одними з найбільших економічних інституцій світу. За приблизною оцінкою, 300 найбільших ТНК володіють або контролюють щонайменше чверть усіх світових виробничих активів, вартістю близько 5 трильйонів доларів США.1 Загальний річний обсяг продажів ТНК порівнянний або перевищує річний валовий внутрішній продукт (ВВП) більшості країн (ВВП – це загальний обсяг виробництва товарів і послуг для кінцевого використання економікою країни) [47].

Для класифікації транснаціональних корпорацій можна застосувати наступні критерії – відповідно до політичної точки зору – які характерні та релевантні:

1. Правовий статус особи, яка приймає рішення («власника»):

– приватний;

– державний;

– змішаний.

2. Правова форма контролю (домінування) між суб’єктами господарювання в рамках ТНК:

– володіння акціями;

– інші форми контролю;

3. Країна походження (основне місце проживання):

– країна, що розвивається;

– західна промислово розвинена країна;

– соціалістична промислово розвинена країна [47].

Частково через свій розмір, ТНК, як правило, домінують у галузях, де виробництво та ринки є олігополістичними або зосереджені в руках відносно невеликої кількості фірм. П'ять провідних виробників автомобілів та вантажівок відповідають майже за 60 відсотків світових продажів моторних транспортних засобів. П'ять провідних нафтових компаній займають понад 40 відсотків світового ринку цієї галузі. Для хімічного сектору цей показник становить 35 відсотків, а для електроніки та сталі – понад 50 відсотків.

Хоча транснаціональні корпорації базуються переважно у Західній Європі, Північній Америці та Японії, їхня діяльність охоплює весь світ. Наприклад, швейцарський гігант електротехніки ABB має потужності у 140 країнах, тоді як Royal Dutch/Shell розвідує нафту у 50 країнах, переробляє її у 34 та продає нафту у 100. Офіси американської харчової компанії H.J. Heinz охоплюють шість континентів, а Cargill, найбільша зернова компанія США, працює у 54 країнах. Провідна британська хімічна компанія ICI має виробничі потужності у 40 країнах та торговельні філії у 150 [43].

Термін «транснаціональна корпорація» означає комерційне підприємство, яке характеризується двома основними характеристиками:

1) воно займається достатньою кількістю ділової діяльності, включаючи продаж, дистрибуцію, видобуток, виробництво, дослідження та розробки, за межами країни походження, щоб фінансово залежати від діяльності у двох або більше країнах;

2) його управлінські рішення приймаються на основі регіональних або глобальних альтернатив [47].

Небажання або нездатність національних урядів контролювати ТНК в період дерегулювання світової торгівлі та інвестицій не віщує нічого доброго для здоров'я людей чи довкілля. Діяльність ТНК регулярно наражає працівників та громади на низку небезпек для здоров'я, безпеки та екології. Занадто часто ці операції переростають у катастрофи, такі як витік газу в

індійській дочірній компанії американської корпорації Union Carbide.

ТНК та їхні бізнес-асоціації стверджують, що дерегульована торгівля та інвестиції забезпечать достатнє зростання, щоб подолати бідність та створити ресурси для захисту довкілля. Однак необмежена вільна торгівля та зростання на основі інвестицій, яке так люблять ТНК, – це той самий тип розвитку, який призвів до надмірної експлуатації земельних і природних ресурсів, забруднення повітря, води та ґрунту, виснаження озонового шару, глобального потепління та утворення токсичних відходів.

Причини зростання ТНК:

1. Глобальна експансія основного продукту на світові ринки, такого як Coca-Cola.

2. Поглинання іноземних конкурентних фірм, таких як BMW.

3.Злиття з іноземними фірмами в одну велику міжнародну компанію, таку як GlaxoSmithKline.

4. Вертикальна інтеграція: придбання компаній, які продають вам матеріали та компоненти, та/або яким ви продаєте їх для виробництва, складання чи продажу.

5. Горизонтальна інтеграція: придбання компаній, які виробляють аналогічні компоненти, що разом з вашими будуть використані в кінцевому продукті.

6. Диверсифікація: використання прибутку однієї великої компанії для придбання компаній, що займаються різною продукцією, з метою розподілу ризиків від втрати продажів або фінансових коливань.

7. Розподіл ризиків: фірмам може бути вигідно розподілити свої заводи в різних країнах, щоб профспілкові суперечки, нестабільність уряду, перебої з постачанням та фінансова невизначеність в будь-якій країні не порушували загальний обсяг виробництва. За потреби виробництво можна відносно швидко переключити на альтернативні заводи.

8. Максимізація прибутку: фірми можуть створювати відділення за кордоном з різних причин:

– розташуватися в країнах з низьким оподаткуванням бізнесу та забезпечити реєстрацію там своїх прибутків, щоб вони сплачували мінімальний податок. Наприклад, Ірландія має один з найнижчих податкових режимів у ЄС – 12,5% (20% у Великій Британії) та приваблює багато американських фірм, які орієнтуються на Європу.

– розміщення виробництва для уникнення торговельних тарифів та податкових бар'єрів. Деякі японські автомобільні компанії створюють заводи в ЄС, щоб уникнути стягнення імпортних мит на автомобілі з Японії.

– розміщення виробництва в країнах з низькими виробничими витратами, де нижча заробітна плата. Оскільки це часто найбільша стаття витрат для фірми, розміщення виробництва в економіках з низькою заробітною платою може максимізувати прибуток одним махом.

– розташовуватися в країнах з низьким рівнем регулювання, де менше законів (або менше регулювання/застосування), що регулюють трудові права, права профспілок та охорону навколишнього середовища [45].

Підрозділи організації часто розташовані в країнах з різними характеристиками:

1. Головний офіс зазвичай зареєстрований у країні походження або в країні з низьким рівнем оподаткування бізнесу.

2. Дослідження та розробки (НДДКР) часто проводяться в країнах з висококваліфікованими вченими та інженерами, а також з університетами світового класу.

3. Філіали: виробництво компонентів відбувається там, де можна ефективно виробляти надійний продукт без загрози для довгострокової безперервності.

4. Збірка часто відбувається поблизу основного ринку кінцевого продукту.

5. Продажі, маркетинг та обслуговування: відбуваються поблизу основних ринків збуту продукту [44].

Транснаціональній корпорації (ТНК) The Coca-Cola Company

притаманні наступні характеристики:

1. Транснаціональність (діяльність у різних країнах) – це гігантська міжнародна фірма, що працює у великій кількості країн світу зі своїми ринково-специфічними, конкурентними та операційними стратегіями.

2. Глобальна бізнес-стратегія.

3. Використовує децентралізовану адміністративну структуру для безперебійної та ефективної роботи на міжнародному рівні та забезпечує чітку підзвітність своїх міжнародних дочірніх компаній перед корпоративним офісом.

4. Економічна влада (вплив на ринок, розмір).

5. У ТНК існує багатонаціональний досвід володіння та управління, який допомагає компанії стати міжнародною з самого початку з професійним поглядом на вирішення управлінських та технічних питань.

6. ТНК у своїй діяльності дотримується поліцентричної філософії, що передбачає орієнтацію на країну перебування у рішеннях, планах, політиці та стратегіях, щоб найкращим чином служити країнам перебування, створюючи вражаючий місцевий імідж.

7. Встановлено, що ТНК найкраще використовує свої іноземні доходи для розвитку бізнесу в країні перебування, витрачаючи кошти на побудову відносин із зацікавленими сторонами та виконання корпоративної соціальної відповідальності в країні діяльності.

8. Під час розробки конкурентних стратегій іноземні дочірні компанії ТНК зазвичай ретельно враховують умови навколишнього середовища в країнах перебування, державну політику та регулювання в країні діяльності, належний аналіз конкурентної ситуації та поведінки, сильні та слабкі сторони компанії.

9. ТНК — це міжнародна організація, яка використовує можливості країн базування та перебування для глобальних операцій, а центр влади географічно розподілений [10].

Підприємство транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна

об’єдналась із аналогічними компаніями Молдови та Арменії. Річний обсяг продажу продукції становить понад 2 мільярди умовних упаковок. Coca-Cola HBC Україна – це компанія-ботлер продукції у складі компанії The Coca-Cola Company.

Компанія The Coca-Cola Company складається з материнських підприємств та їхніх іноземних філій. Материнське підприємство визначається як підприємство, яке контролює активи інших суб'єктів господарювання в країнах, відмінних від країни його походження, зазвичай шляхом володіння певною часткою акціонерного капіталу. Іноземна філія – це зареєстроване або незареєстроване підприємство, в якому інвестор, який є резидентом іншої економіки, володіє часткою, що дозволяє йому мати тривалий інтерес в управлінні цим підприємством.

Компанія The Coca-Cola Company здійснює прямі інвестиції в більш ніж одній країні; тобто вона володіє та/або контролює активи, що генерують дохід (фабрики, шахти, плантації тощо) у низці країн, і таким чином займається міжнародним виробництвом. Компанія The Coca-Cola Company відповідає за більшу частину прямих іноземних інвестицій [41]. Штаб-кварта компанії Coca-Cola HBC розташована у місті Цуг (Швейцарія).

Coca-Cola HBC Україна використовує концентрати та сиропи для виробництва безалкогольних напоїв. The Coca-Cola Company виробляє та продає концентрати, основи та сиропи для напоїв Coca-Cola HBC Україна, а також володіє брендами та несе відповідальність за маркетингові проекти для споживачів [48].

Coca-Cola HBC Україна – це велика компанія, які здійснюють свою діяльність у кількох країнах (Україна, Молдова, Арменія). У 2014 році компанії, які розташовані в Україні та Молдові обєєднались, у 2019 році до них приєдналась компанія Coca-Cola HBC Armenia. Таким чином, була створена міжнародна мережа компаній-ботлерів, які уповноважені виготовляти напої під товарним знаком Coca-Cola. Компанія Coca-Cola HBC Україна дотримується принців сталого розвитку та дбайливого ставлення до

природного навколишнього середовища.

З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну компанія виділила свою продукцію як гуманітарну допомогу для громадян, що підтверджує її соціальні орієнтири та відносять до соціально відповідального бізнесу.

Компанія Coca-Cola HBC Україна має високий рівень централізації, щодо співробітництва з корпорацією The Coca-Cola Company. The Coca-Cola Company стимулює потік інвестицій, технологій, прибутків тощо, а також, несе лояльність та відповідальності перед громадянами країн, у яких розташовані їхні дочірні компанії [43].

The Coca-Cola Company використовує величезний бізнес-потенціал світової економіки. Протягом останніх десятиліть темпи економічного зростання в багатьох розвинених країнах були дуже низькими, що змушувало The Coca-Cola Company шукати бізнес-можливості за кордоном для підтримки корпоративного зростання. The Coca-Cola Company бере участь в експортних операціях для збільшення корпоративного зростання, що також сприяє економічному зростанню потенціалу компанії. Таким чином, транснаціональні корпорації мають значну бізнес-участь як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються.

2.2 Оцінка і аналіз системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна

Проблема формування ефективної системи управління персоналом є однією з найважливіших для сучасного управління підприємством (або організацією), як з наукового, так і з практичного боку дослідження. Враховуючи специфіку видів підприємств, необхідність удосконалення системи управління персоналом підприємства. Науковці (О. Драган та

А.Бергер) запропонували наступні підсистеми системи управління персоналом:

1. Інформаційно-правова.

2. Аналітична.

3. Організаційна.

4. Мотиваційна.

5. Контролююча [44].

Для оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна можна застосувати методологію, яка передбачає:

1. Визначення одиничних показників, що характеризують цю систему.

2. Вибір стандартних значень показників для порівняння з фактичними показниками.

3. Розрахунок інтегрального показника ефективності цієї системи [38].

Спираючись на думку А. Крамаренко та М. Вишневської зазначимо, що система оцінки ефективності управління персоналом є комплексне інформаційно-аналітичне забезпечення процесів управління персоналом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються стратегічними цілями підприємства [20].

Система оцінки ефективності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна включає:

1. Організаційно-економічний механізм функціонування системи (цільовий блок; інформаційно-аналітичний; блок організаційно-технічного забезпечення).

2. Система інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління персоналом підприємством.

2. Формування бази даних (показники, методики розрахунку, зміст показника, відповідальний, джерело інформації, цільове значення, зв'язок показників) [24].

У сучасних умовах система управління персоналом підприємств

повинна враховувати специфіку його діяльності та «слабкі місця»:

– застосування застарілих та неефективних організаційних структур підприємств;

– низький рівень кваліфікації персоналу та майнової відповідальності працівників за кінцеві результати;

– недостатній рівень стимулювання працівників, які займаються розробкою та впровадженням інновацій на підприємстві;

– відсутність розробки програми управління стресом для працівників підприємства;

– вимога сертифікації підприємств за стандартами: ISO 9000 «система управління якістю»; iso 14000 «система екологічного контролю»; ISO 22000 «система забезпечення безпечними харчовими продуктами»;

– вимога впровадження соціальних стандартів OHSAS 18000 «система контролю безпеки праці»; iso 26000 «керівництво із соціальної відповідальності», SA 8000 «система контролю соціальної відповідальності», що забезпечують безпеку та здоров'я працівників, виховуючи у персоналу ставлення до якісної та безпечної праці;

– наявність важких та шкідливих умов праці, високий рівень ручної праці;

– недостатній рівень забезпечення підприємств висококваліфікованими працівниками;

– складність встановлення науково обґрунтованих норм та фактичного обліку витрат енергоресурсів на одиницю конкретного виду продукції при широкому асортименті продукції;

– застосування великої кількості кількісних та виробничих норм на виробництво та встановлення норм праці, що дає можливість для маніпулювання ними [38].

Комплексне вимірювання ефективності персоналу на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна включає:

1. Дохід на одного працівника: середній дохід, що генерується на одного

співробітника.

2. Коефіцієнт плинності кадрів: відсоток працівників, які залишають організацію (особливо прикрий плин кадрів).

3. Коефіцієнт досягнення цілей: відсоток успішно досягнутих цілей підприємства.

4. Ефективність планування наступництва: наскільки успішно керівні посади заповнюються внутрішньо.

5. Індекс чистого підвищення кваліфікації працівників: ймовірність того, що працівники рекомендуватимуть організацію як роботодавця (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Взаємозв'язок ключових аспектів системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві

Багато прогресивних організацій застосовують збалансований підхід до вимірювання HR, оцінюючи ефективність за кількома вимірами (рис. 2.2):

1. Фінансова перспектива: як HR сприяє фінансовим показникам (наприклад, контроль витрат на оплату праці).

2. Перспектива клієнта: як HR обслуговує своїх внутрішніх клієнтів (співробітників та менеджерів).

3. Перспектива внутрішніх процесів: наскільки ефективно працюють HR-процеси,

4. Перспектива навчання та зростання: як HR підтримує розвиток організаційного потенціалу [39].

Наразі не існує єдиної системи оцінки системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. Під час процесу оцінки кожне підприємство обирає свій власний набір методів. Серед них виділяють наступні:

1. Якісні методи:

– метод експертної оцінки,

– сценарний метод;

– метод систематизації.

2. Кількісні методи:

– фінансовий;

– аналітичний;

– статистичний методи;

3. Комбіновані методи [30].

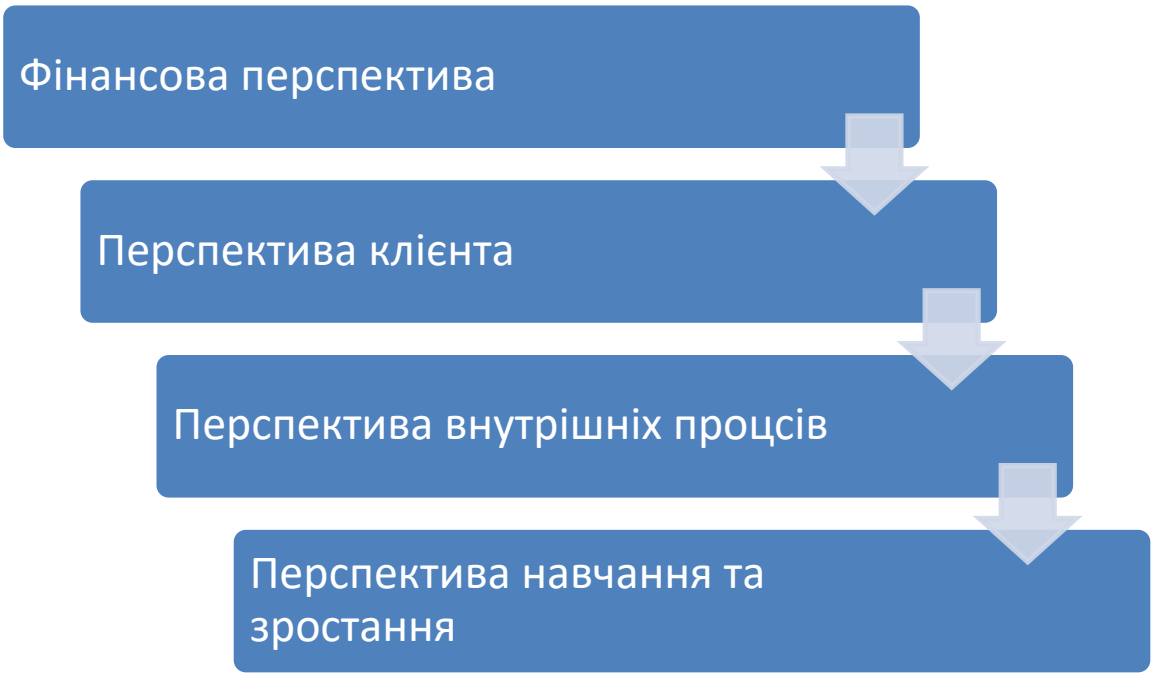


Рисунок 2.2 – Виміри оцінки ефективності управління персоналом

Звертаючись до більш детального функціонального та технічного боку оцінки і аналізу системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна, слід наголосити, що інформаційні системи управління персоналом забезпечують засоби для збору, зберігання, аналізу та поширення інформації серед різних зацікавлених сторін. Спираючись на висновки зроблені І. Ганза зазначимо, що сучасні системи охоплюватимуть повний спектр завдань, пов'язаних з відділами управління персоналом, включаючи відстеження та підвищення ефективності процесів, управління організаційною ієрархією, відстеження процесу відпусток, спрощення фінансових операцій та звітність про загальний стан співробітників. HR-технології розвивалися відповідно до цих потреб. Будь-яка інформаційна система в управлінні персоналом може включати різні модулі, але основні з них перелічені нижче:

1. Модуль нарахування заробітної плати автоматизує процес оплати, збираючи дані про робочий час та відвідуваність працівників, розраховуючи різні відрахування та податки, а також генеруючи періодичні перевірки нарахування заробітної плати та звіти про податки працівників. Як правило, дані надходять з модулів кадрів та робочого часу для розрахунку можливості автоматичного та ручного введення даних. Цей модуль може охоплювати всі операції, пов'язані з працівниками, а також інтегруватися з існуючими системами фінансового управління;

2. Модуль обліку робочого часу та відвідуваності збирає стандартизовані дані про робочий час та роботу кожного співробітника. Сучасні модулі забезпечують широку гнучкість у методах збору даних, можливостях розподілу праці та функціях аналізу даних. Аналіз витрат та показники ефективності є основними функціями цього модуля.

3. Модуль управління пільгами надає організаціям систему для адміністрування та відстеження участі співробітників у програмах пільг. Зазвичай це включає страхування, компенсації, участь у прибутку та вихід на пенсію.

4. Навчальний модуль надає організаціям систему для управління та відстеження зусиль щодо навчання та розвитку співробітників. Система зазвичай називається «системою управління навчанням», якщо вона є окремим продуктом, дозволяє відділу кадрів відстежувати освіту, кваліфікацію та навички співробітників, а також вказує, які навчальні курси, книги, онлайн-тренінги чи матеріали доступні для розвитку та які навички можуть бути додатково затребувані для будь-якої робочої діяльності.

5. Модуль самообслуговування співробітників дозволяє співробітникам запитувати дані, пов'язані з персоналом, та виконувати деякі операції з персоналом у системі, наприклад, вони можуть запитувати дані про свою відвідуваність із системи без запиту інформації від персоналу та відділу кадрів.

6. Модуль аналітики дозволяє організаціям підвищити цінність впровадження самої інтелектуальної власності, витягуючи дані, пов'язані з персоналом, для використання з іншими платформами бізнес-аналітики. Наприклад, організації поєднують показники управління персоналом з іншими бізнес-даними, щоб виявити тенденції та аномалії в чисельності персоналу, а також краще прогнозувати вплив плинності кадрів на майбутні бізнес-результати.

7. Модуль переведення працівників – це нещодавно доданий функціонал IP. Цей модуль має функції переведення, підвищення по службі, перегляду оплати, повторного призначення, скасування переведення, підтвердження, зміни способу оплати та певні форми листів (наприклад, форма інформаційного листа про переведення/переведення/підвищення/звільнення) [7].

Підбиваючи підсумки зазначимо, що система оцінки ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна є комплексне аналітично-інформаційне забезпечення процесів управління колективом задля підвищення якості реалізації управлінських рішень, що визначаються

стратегічними цілями підприємства. В структуру оцінки входить різний набір методів для підвищення ефективності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна.

2.3 Аналіз проблем системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна

Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна набирає обертів, оскільки необхідне для успіху організації як бізнесу та роботодавця. У минулому компанія більше зосереджувалися на доходах, конкуренції та економічній нестабільності.

Спираючись на думку Ю. Губрик, С. Біляєва та О. Багунца О.С. зазначимо, що сьогодні управління людськими ресурсами є важливішим для утримання кваліфікованих працівників та талановитих лідерів для конкурентної переваги. Проблеми та рішення в управлінні людськими ресурсами обертаються навколо людей, оскільки вони є найважливішим активом для підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна та мають силу впливати на її зростання та стійкість [13].

Сьогоднішнє нестабільне економічне середовище змушує підприємство транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна розробляти та впроваджувати ефективні стратегії управління обдарованими людьми. Це стає надзвичайно гострим оскільки компанія продовжує розширюватись на нових ринках. Однією з найскладнішою проблемою підприємства транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна є створення та підтримка управлінської команди, здатної бути ефективною на міжнародному рівні. А оскільки підприємство працює на українському ринку до цього ще додається робота персоналу у складних умовах воєнного часу.

Підприємство транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна стикається також з проблемою дефіциту обдарованими людьми. Згідно з опитуванням, проведеним Ernst & Young, транснаціональні корпорації повинні подолати численні труднощі під час розробки та реалізації своєї глобальної стратегії розвитку талантів. Їм важко створити ефективну міжнародну управлінську команду через культурні відмінності, розбіжності в підходах до управління талантами, складні часи у збалансованому використанні міжнародних та місцевих талантів та відсутність надійного керівництва. Опитування доводить, що управління талантами стало однією з найважливіших сфер ризику в розвитку сучасних глобальних організацій [13].

Ernst & Young встановили такі принципи, згідно з якими більшість великих компаній намагаються інтегрувати управління талантами для досягнення глобальної мобільності:

– узгодження та інтеграція з метою впровадження більш ефективного управління талантами на глобальному рівні; успіх цього процесу залежить від високих показників бізнесу як у фінансовому, так і в нефінансовому плані;

– управління талантами стосується засобів, за допомогою яких організація керує своїми людськими ресурсами та розвиває їх відповідно до своєї бізнес-стратегії. Воно має бути складовою бізнес-стратегії [31].

Після дослідження Ernst Young було визначено чотири важливі проблеми, які необхідно подолати під час виявлення талантів, що призвело до чотирьох обов'язкових дій, які необхідно вжити для успішного управління:

1. Центральні управлінські команди не мають культурних знань ринків та оцінюють їх у міжнародному масштабі. Лише один відсоток з п'яти менеджерів вважає, що його компанія поєднує місцеві та іноземні таланти на міжнародних ринках.

2. Через брак внутрішніх структур компаніям доводиться набирати персонал в інших місцях. Для побудови внутрішньої структури рекрутингу цим компаніям потрібен час та інвестиції. В іншому випадку, компаніям доводиться шукати персонал в інших організаціях, що, згідно з вищезгаданим

опитуванням, не є бажаним кінцевим результатом для операційних менеджерів (30%).

3. Труднощі, з якими стикаються компанії у збереженні та винагородженні працівників за найкращі результати на різних ринках, де ці компанії присутні, особливо важко врахувати, забезпечуючи належне стимулювання працівників різних ринків. Це може стимулювати працівників з однієї культури або відлякувати інших. Лише 20% опитаних вважають, що їхні компанії ефективно оцінюють та винагороджують видатні результати на ринку, а 23% вважають, що компанія ефективно підтримує ключові таланти на глобальному рівні.

4. Керівники та вище керівництво мають суперечливі погляди на управління здібними людьми – лідери у вищому керівництві вважають, що рекрутинг нових місцевих міжнародних ринків має дуже низький рівень пріоритетності порівняно з менеджерами середньої ланки (16% проти 33%). З іншого боку, існують сприйняття, які суттєво відрізняються з точки зору ефективності управління талантами компанії. Лише 19% респондентів вважають ефективність вищого керівництва компанії у винагородженні найкращих працівників на різних ринках (порівняно з 26% менеджерів нижчого ієрархічного рівня) і лише 13% вважають ефективність компанії узгоджувати бізнес-стратегії з індивідуальними цілями ефективності [40].

Підбиваючи підсумки, можна виділити наступні проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна: пошук талановитих лідерів-управлінців, персонал компанії працює в умовах воєнного часу (що безпосередньо впливає на ефективність та результативність), а також міграція молоді з України (ця проблема стосується багатьох підприємств).

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ COCA-COLA HBC УКРАЇНА

3.1 Основні напрямки удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна

Розуміння ефективності та результативності організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна вимагає розрізнення між «вводити систему» та «застосовувати систему на практиці». Ці концепції, хоча й здаються схожими, представляють принципово різні підходи до оцінки ефективності та успіху управління персоналом. А. Пелих зазначає, що підприємства, які використовують обидва виміри, отримують стійку конкурентну перевагу в сучасному складному бізнес-середовищі [32].

Система ефективності та результативності організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації зосереджена на концепції «правильних дій», головним чином, на взаємозв'язку між вхідними та вихідними даними, а саме на тому, наскільки добре організація використовує свої ресурси для досягнення результатів. Ефективний відділ управління персоналом максимізує віддачу, мінімізуючи споживання ресурсів (часу, грошей, зусиль та персоналу).

Показники ефективності управління персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна включають:

1. Вартість одного найму – загальні витрати:

– пов'язані з наймом нового співробітника;

– пов'язані з адаптацією нового співробітника.

2. Час до заповнення вакансії: кількість днів між публікацією вакансії та прийняттям пропозиції.

3. Співвідношення витрат на персонал до загальних операційних витрат: частка операційного бюджету, виділеного на функції управління персоналом.

4. Години навчання на одного співробітника: кількість часу на розвиток, вкладеного в кожного співробітника [34].

Приклади показників ефективності управління персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна включають:

1. Продуктивність працівників: чи досягають працівники своїх цілей або перевищують їх.

2. Якість найму: наскільки добре працюють нові працівники та рівень їх утримання.

3. Рівень залученості працівників: наскільки відданими та мотивованими почуваються працівники.

4. Утримання високопродуктивних працівників.

Напрямком удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналу на підприємстві може стати матриця ефективності-результативності [28].

Для формулювання матриці ефективності-результативності проаналізуємо позиції оцінки функцій управління персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна:

1. Висока ефективність, висока результативність: ідеальний стан, коли ресурси оптимізовані, а водночас досягаються значущі результати (наприклад, оптимізований процес найму, який постійно залучає найкращих співробітників).

2. Висока ефективність, низька результативність: ресурси добре управляються, але спрямовуються на діяльність, яка суттєво не сприяє досягненню цілей організації (наприклад, розробка складних навчальних

програм, які не усувають фактичні прогалини в навичках).

3. Низька ефективність, висока результативність: досягнення важливих результатів, але за надмірних витрат (наприклад, утримання ключових співробітників за рахунок нестабільно високої компенсації).

4. Низька ефективність, низька результативність: найбільш проблемний стан, коли ресурси витрачаються на діяльність, яка не робить суттєвого внеску в успіх організації (наприклад, тривалі процеси найму, що призводять до появи невідповідних кандидатів) [23].

Метою системи менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна має бути прагнення до високої ефективності та високої результативності, хоча пріоритетність ефективності часто має стратегічний сенс, коли ресурси обмежені. Однак, ефективність та результативність іноді можуть конфліктувати в короткостроковій перспективі. Наприклад: зниження вартості найму (ефективність) може призвести до зниження якості кандидатів (зниження ефективності), інвестування в комплексний розвиток співробітників (ефективність) може збільшити короткострокові витрати (зниження ефективності).

Успішне управління персоналом вимагає визнання цих потенційних суперечностей та прийняття обґрунтованих рішень щодо того, який пріоритет на даний момент є вищим над іншим.

Ефективність управління в HR охоплює здатність лідера керувати відділом для досягнення цілей організації шляхом ефективної та результативної роботи.

Традиційно відділи кадрів на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна оцінював успіх на основі вхідних даних, вимірюючи такі види діяльності, як кількість проведених навчальних сесій, розроблених політик або запущених кампаній з рекрутингу. Система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом зміщує в бік орієнтованого на результат підходу, який наголошує на результатах та

впливі [46].

Для удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна, менеджери з персоналу повинні використовувати наступні рекомендації:

1. Стратегічне узгодження: забезпечення прямої підтримки ініціатив у сфері персоналу пріоритетами організації.

2. Оптимізація ресурсів: розподіл часу, бюджету та персоналу там, де вони створюють максимальну цінність.

3. Прийняття рішень на основі даних: використання метрик та аналітики для керування вибором та оцінки результатів.

4. Адаптивність: зміна стратегій у відповідь на змінні потреби організації.

5. Орієнтація на зацікавлені сторони: розуміння та задоволення потреб працівників, керівництва та інших ключових зацікавлених сторін.

6. Співвідношення кількості фахівців з управління персоналом відносно загальної кількості працівників.

7. Вартість адміністрування пільг на одного працівника: витрати, пов'язані з управлінням програмами пільг для працівників

8. Коефіцієнт ефективності рекрутингу: кількість кваліфікованих кандидатів від відділу рекрутингу.

9. Вартість навчання на одного працівника: середні інвестиції в розвиток кожного співробітника

10. Рівень точності нарахування заробітної плати: відсоток транзакцій із нарахуванням заробітної плати, оброблених без помилок.

Основні напрямки удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна вимагають балансування традиційних цінностей із сучасними управлінськими підходами:

1. Орієнтація на стосунки: підтримка особистих зв'язків під час

впровадження ефективних систем.

2. Ієрархічні структури: навігація у формальних повноваженнях під час заохочення ефективної співпраці.

3. Колективістські перспективи: балансування командної гармонії з індивідуальною відповідальністю за результати.

Підприємства, які прагнуть підвищити як ефективність та результативність управління персоналом, можуть виконати такі кроки:

– провести аудит управління персоналом для встановлення поточних базових показників ефективності;

– узгодити стратегію управління персоналом з цілями та пріоритетами організації;

– розробити збалансовані показники, що вимірюють використання ресурсів, так і їх вплив.

– впровадити технологічні рішення для автоматизації рутинних процесів;

– інвестувати в розвиток кадрового потенціалу для підвищення ефективності роботи відділів;

– встановити регулярні цикли огляду для оцінки прогресу та коригування підходів [9].

Також можна використати наступні кроки для удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна:

1. Впровадження систем управління ефективністю, які пов'язують індивідуальний внесок з цілями підприємства.

2. Цифровізація кадрових процесів для зменшення адміністративного навантаження.

3. Розробка структур компетенцій, які узгоджують підбір персоналу та розвиток зі стратегічними потребами підприємства.

4. Впровадження рекрутингу на базі штучного інтелекту, що скорочує час найму та покращує якість кандидатів.

5. Розробка цільових навчальних екосистем, що забезпечують своєчасне навчання відповідно до потреб бізнесу.

6. Створення гнучких систем управління ефективністю, що зменшують адміністративне навантаження, одночасно збільшуючи вплив на ефективність.

7. Декілька нових тенденцій змінюють підхід організацій до цих подвійних вимірів ефективності управління персоналом:

– HR-аналітика та штучний інтелект: розширений аналіз даних, що дозволяє більш складно вимірювати як використання ресурсів, так і їх вплив.

– орієнтація на досвід співробітників: визнання того, що ефективність часто випливає зі створення змістовного робочого досвіду.

– гнучкі HR-методології: впровадження гнучких підходів, які балансують між структурою та адаптивністю.

– інтегровані екосистеми HR-технологій: впровадження комплексних платформ, що підвищують як операційну ефективність, так і стратегічне розуміння.

Розмежування ефективності та результативності забезпечує потужну основу для оцінки та вдосконалення управління персоналом. Пропонуємо розглядати ці концепції не як конкуруючі пріоритети, а визнати їхню взаємодоповнюючу природу. Найуспішніші управлінці з менеджменту організації персоналом на підприємстві дотримуються подвійного зобов'язання щодо оптимізації ресурсів та досягнення вражаючих результатів, визнаючи, що справжня досконаліть вимагає як правильного виконання завдань, так і правильних дій [39].

Щоб створити систему ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна, фахівцям з управління персоналом необхідно впроваджувати найкращі практики, які не лише допомагають оптимізувати процеси, але й створюють позитивне та продуктивне робоче середовище. Пропонуємо деякі практики для ефективного управління персоналом:

1. Використання технології. У сучасну цифрову епоху HR-технології є

важливими для оптимізації процесів управління персоналом. Від баз даних співробітників до систем відстеження ефективності, використання правильних програмних інструментів для управління персоналом може заощадити час, зменшити кількість помилок та покращити прийняття рішень.

2. Залученість співробітників є ключем до утримання найкращих талантів. Обов’язково регулярно спілкуйтеся зі співробітниками, пропонувати можливості для зворотного зв’язку та можливо створити програми, що заохочують залученість та визнання.

3. Створення балансу між роботою та особистим життям. Працівники, які мають здоровий баланс між роботою та особистим життям, частіше задоволені своєю роботою. Можна впровадити гнучкий графік роботи, варіанти віддаленої роботи, пропаганда оздоровчих програм, щоб допомогти працівникам підтримувати збалансований спосіб життя.

4. Безперервне навчання та розвиток. Керівники повинні постійно інвестувати в зростання своїх співробітників. Пропонувати постійне навчання, можливості для розвитку навичок та шляхи кар'єрного зростання. Це не лише приносить користь співробітникам, але й підвищує загальну ефективність підприємства.

5. Розроблення чітких каналів комунікації. Комунікація є ключем до успіху будь-якої організації. Можливо забезпечити, щоб співробітники мали відкриті канали для спілкування зі своїми менеджерами та командами HR. Чітка комунікація допомагає уникнути непорозумінь та сприяє позитивній робочій культурі [44].

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

Розкрито сутність системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. Встановлено, що система ефективності та результативності управління персоналом створює робоче середовище, в якому співробітники можуть працювати найкращим чином, а їхня робота сприяє успіху підприємства, що призводить до багатьох переваг, а саме: підвищення продуктивності праці: коли працівники добре навчені, мотивовані та відповідають цілям організації; підвищення задоволеності та утримання працівників; краща організаційна ефективність: коли цілі співробітників узгоджуються з цілями їхніх організацій; ефективний підбір персоналу та залучення талантів; дотримання законодавчих вимог та зменшення ризиків.

Розкрито специфіку системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві. Управління персоналом на підприємстві включає сукупність різних управлінських методів та прийомів, які впливають на трудову діяльність, а також формування навичок, що забезпечують найефективніше використання трудового потенціалу відповідно до інтересів організації. Встановлено, що управління персоналом – це цілеспрямований вплив на людську складову організації, спрямований на узгодження цілей організації з можливостями працівників. Визначено, що система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві реалізується шляхом розробки та впровадження інноваційних концепцій, стратегій, принципів, методів та інструментів управління, які одночасно підвищують цінність підприємства та допомагають працівникам досягати особистісних цілей.

Виявлено основні проблеми системи ефективності та результативності

менеджменту організації персоналом на підприємстві: дотримання законів та нормативних актів; здоров'я та безпека персоналу; розвиток лідерства в команді; залучення та утримання найкращих працівників; надання компенсацій та пільг персоналу; додавання різноманітності на робочому місці; створення ціннісно-орієнтованої корпоративної культури; моніторинг продуктивності та результатів роботи персоналу.

Проаналізовано організаційно-економічні характеристики на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. Встановлено, що транснаціональна корпорація The Coca-Cola Company складається з материнських підприємств та їхніх іноземних філій. The Coca-Cola Company визначається як підприємство, яке контролює активи інших суб'єктів господарювання в країнах, відмінних від країни його походження, зазвичай шляхом володіння певною часткою акціонерного капіталу. Досліджено, що Coca-Cola HBC Україна використовує концентрати та сиропи для виробництва безалкогольних напоїв. The Coca-Cola Company виробляє та продає концентрати, основи та сиропи для напоїв Coca-Cola HBC Україна, а також володіє брендами та несе відповідальність за маркетингові проекти для споживачів.

Надано загальну характеристику системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. Встановлено, що система оцінки ефективності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна включає: 1. Організаційно-економічний механізм функціонування системи (цільовий блок; інформаційно-аналітичний; блок організаційно-технічного забезпечення). 2. Систему інформаційно-аналітичного забезпечення механізму управління персоналом підприємством. 3. Формування бази даних (показники, методики розрахунку, зміст показника, відповідальний, джерело інформації, цільове значення, зв'язок показників.

Розкрито основні проблеми системи ефективності та результативності

менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. Встановлено наступні проблеми системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональних корпорацій Coca-Cola HBC Україна: пошук талановитих лідерів-управлінців, персонал компанії працює в умовах воєнного часу (що безпосередньо впливає на ефективність та результативність), а також міграція молоді з України (ця проблема стосується багатьох підприємств).

Розроблено напрями удосконалення системи ефективності та результативності менеджменту організації персоналом на підприємстві транснаціональної корпорації Coca-Cola HBC Україна. Встановлено, що система ефективності та результативності менеджменту організації персоналом зміщує в бік орієнтованого на результат підходу, який наголошує на результатах та впливі. Запропоновано наступні напрямки удосконалення: впровадження систем управління ефективністю, які пов'язують індивідуальний внесок з цілями підприємства; цифровізація кадрових процесів для зменшення адміністративного навантаження; розробка структур компетенцій; впровадження рекрутингу на базі штучного інтелекту; розробка цільових навчальних екосистем; створення гнучких систем управління ефективністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В.І., Костраба Є.Д. Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 220-226.

2. Алькема В.Г., Скиба В.М. Теоретичні засади формування управління персоналом сучасного підприємства. Актуальні питання економічних наук. URL: https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/282/297.

3. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Моховіков А.Г., Шапаренко О.А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 1 (71) URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/15068e46-cdb6-4ee6-93a0-a024f1967b4d

4. Бондарчук Л., Веслова Я. Сучасні складові та особливості процесу управління персоналом в реаліях сьогодення. URL: https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=30678.pdf

5. Войнаренко М.П. Проблеми оплати праці за умов ринкових відносин. Вісник ХНУ. 2006, № 5, Т.1, С. 12 – 14.

6. Гамова О.В. Управління персоналом суб’єкта господарювання в системі сучасного менеджменту. URL: https://www.evd-journal.org/download/2012/2012-3/EVD_2012_3-211-213.pdf

7. Ганза І.В. Теоретико-методичні аспекти впливу управління персоналом на ефективність системи управління підприємством. Міжнародний збірник наукових праць. 2021. № 1 (19). С. 98-103.

8. Гарбуз М.О., Соколов А.В., Солодкий І.С., Максимів І.Д., Скворцов М.Е. Вплив діджиталізації на організацію та ефективність управлінської діяльності у сфері менеджменту людських ресурсів. Академічні візії. 2023. Вип. 25. С. 1-11.

9. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом

підприємства в сучасних умовах. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». № 2. Т. 2. 2021. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/bd53c77c-bca4-4d1f-8a6d-46c6caa58fde/content

10. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35. С. 1-6.

11. Гнідунець Д.В., Безгін К.С. Аналіз сучасних підходів формування системи менеджменту персоналу промислового підприємства. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. № 1. С. 206-211.

12. Грідін О. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927

13. Губрик Ю. Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

14. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. Економічний простір. 2020. № 154. С. 104-108. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/484

15. Ефективне управління персонал: ключові аспекти і стратегії. URL: https://bizmag.com.ua/upravlinnya-personalom/

16. Жосан Г. В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. 2022. № 12. С. 46–51.

17. Іванова М.І., Потьомкін Д.М. Формування кадрової стратегії. Вісник Кременчуцького державного університету імені М. Остроградського: частина 1. 2009. № 6 (59). С. 217– 221.

18. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у

системі організаційного управління. Вісник університету банківської справи. 2019. № 2-3 (35-36). С. 145-150.

19. Кособуцька А., Леська О., Адлер О. Управління кадровим персоналом підприємства в системі бізнес-аналізу (на прикладі ТОВ «БАРЛІНЕК-ІНВЕСТ»). Вісник СНАУ. Економіка і менеджмент. 2022. № 1 (92). URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/262

20. Крамаренко А.В., Вишневська М.К. Механізм функціонування системи оцінки ефективності управління персоналом. Економіка і суспільство. 2018. № 15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/55.pdf

21. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. URL: https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/18976

22. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. Вісник ХНУМГ ім. Бекетова. 2025. № 4. С 1-4.

23. Лук'янихін В.О., Лук'янихіна О.А., Сороколіт Я.В. Аналіз ефективних взаємодій управлінських стилів та методів у кадровому менеджменті. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2020. № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/9.pdf

24. Мазур К.В., Ганжа Т.І. Методологічні основи ефективності менеджменту та напрямки її підвищення URL: https://www.usnauka.com/14_NPRT_2010/Economics/66334.doc.htm

25. Мальцев Е. Менеджер людського капіталу. Як керувати ресурсом та управляти цінністю команди. URL: https://ain.ua/2026/04/08/human-resources-manager/

26. Марченко О.О. Управління персоналом у системі менеджменту підприємства. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/f0806526-b5a9-47bd-95a5-8f65a87278c3/content

27. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Оцінка системи управління персоналом у підприємстві в умовах нестійкої економічної ситуації в країні. Економіка та

суспільство. 2023. № 52. С. 1-6.

28. Мізіна О.В., Амельницька О.В., Дзюмін Б.Є. Адміністрування системи управління персоналом неприбуткового підприємства: аналіз та удосконалення. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/81.pdf

29. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4673/4615

30. Морозова М. Особливості управління персоналом. Економічний аналіз. 2022. No 3 (Т 32). С. 47–53.

31. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2020. Том. 31(71). С. 13-18. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf

32. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166.

33. Сабадишина О.Б. Механізм управління персоналом підприємств. URL:https://dspace.megu.edu.ua:8443/jspui/bitstream/123456789/3403/1/megu.rovno.ua.Всі%20науки_Листопад_2021_Ч.3-184-188.pdf

34. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с.

35. Тарнавський М.І., Бондаренко Л.П. Побудова стриктури органу управління персоналом на підприємстві. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/11.pdf

36. Тесленок І.М., Михайлова О.В., Богаченко О.П. Сучасні підходи до визначення результативності управління підприємством. URL: https://www.evd-journal.org/download/2012/2012-1/EVD_-2012_1-208-212.pdf

37. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність

системи управління персоналом в умовах військових дій. Економіка та суспільство. 2023. No 50. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66

38. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В. Управління персоналом: підручник. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/202103/Управління%20персоналом%20підручник%202018.pdf

39. Шаповал О.А. Системний підхід до управління персоналом підприємства. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка та управління. 2019. Том 30 (69). URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_4/30_69_4_2/16.pdf

40. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/SHkrobot_STUP.pdf

41. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. 2024. Вип. 37. С. 1-11.

42. Human Resource Management Problems and Solution. URL: https://cdn.prod.websitefiles.com/673c179499f1e6abb1d43cbc/683d4bac11b3c54083be7fc9_Human%20Resource%20Management%20Problems%20and%20Solutions.pdf

43. Van Echtelt Rick Everything you need to know about personnel management. URL: https://www.ag5.com/personnel-management/

44. Dragan O., Berger A. Methodology of estimation of system efficiency of personnel management on the enterprises of meat processing industry. URL: https://nuft.edu.ua/doi/doc/ujfs/2016/2/16.pdf

45. Understanding Efficiency and Effectiveness in HR Management. URL: https://pubadmin.institute/human-resource-management/efficiency-effectiveness-hr-management

46. Bucata G. The challenges of organizational management. URL: https://scispace.com/pdf/the-challenges-of-organizational-management-

2otaaec8ru.pdf

47. Schetting, Gerd On the definition of Transnational Corporations in a UN Code of Conduct. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/139665/1/v15-i02-a06-BF02928582.pdf

48. Coca-Cola HBC: офіційний сайт компанії. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/ua/about-us/coca-cola-hbc-ukraine-armenia-and-moldova-at-a-glance