

Олександр І. Тимченко¹, Наталія Я. Слободян²

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У зв'язку з посиленням світової конкуренції у харчовій галузі та підвищенням вимог до безперервності виробничих процесів формування цілісних систем управління персоналом на українських підприємствах стає вирішальною умовою утримання ринкових позицій. Розрізненість наявних підходів до відбору, закріплення та професійного зростання працівників, обмеженість дієвих інструментів передачі галузевих знань, а також недостатня координація між кадровими службами та виробничими підрозділами перешкоджають побудові комплексної моделі управління трудовим потенціалом. Відсутність глибокого аналітичного опрацювання взаємозв'язків між кадровими рішеннями, технологічним оснащенням та вимогами до якості продукції обмежує можливості виваженого довгострокового планування. Метою публікації є висвітлення специфіки впровадження сучасних HR-практик на вітчизняних харчових виробництвах крізь призму глобальних тенденцій розбудови галузевих ланцюгів доданої вартості. У межах дослідження виокремлено базові елементи результативного кадрового механізму: методики рекрутингу й адаптації нових працівників, програми внутрішнього навчання, процедури оцінювання трудової активності, внутрішні ротації. Проаналізовано демографічні, міграційні та технологічні передумови, що впливають на стабільність трудових колективів. Розглянуто системи мотивації різних професійних груп персоналу – виробничників, технологів, фахівців з якості, майстрів змін. Стратегічними орієнтирами розвитку визначено технічне переоснащення виробництва з орієнтацією на нові компетенції, створення внутрішніх навчальних центрів, впровадження цифрових HR-сервісів та диверсифікацію джерел залучення трудових ресурсів. Комплексна реалізація цих напрямів сприятиме зміцненню позицій України як стабільного постачальника продовольчої продукції на світовий ринок.

Ключові слова: кадровий менеджмент харчових виробництв, стратегічна HR-архітектура, галузеві компетенції, мотиваційні моделі персоналу, внутрішньокорпоративне навчання, організаційна стійкість, виробнича безпека персоналу.

Рис. 2. Табл. 2. Літ. 28.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-566-579

¹ <https://orcid.org/0000-0003-0518-5764>

² <https://orcid.org/0000-0002-7788-6060>

Oleksandr Tymchenko, Nataliia Slobodian

EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A COMPONENT OF STRATEGY IN THE FOOD INDUSTRY

Given the intensifying global competition in the food industry and the increasing demands for uninterrupted production processes, the development of comprehensive human resources management systems at Ukrainian enterprises has become a critical factor in maintaining market positions. The fragmentation of existing approaches to employee selection, retention, and professional development, the limited availability of effective tools for transferring industry-specific knowledge, and insufficient coordination between HR departments and production units hinder the development of a comprehensive model for managing the workforce. The lack of in-depth analytical exam-

¹ National University of Food Technologies. Kyiv. Ukraine.

² National University of Food Technologies. Kyiv. Ukraine.

ination of the interrelationships between HR decisions, technological equipment, and product quality requirements limits the possibilities for sound long-term planning. The purpose of this publication is to highlight the specifics of implementing modern HR practices in domestic food production facilities through the lens of global trends in the development of industry value chains. The study identifies the basic elements of an effective HR mechanism: methods for recruiting and onboarding new employees, internal training programs, procedures for evaluating work performance, and internal rotations. It analyzes the demographic, migration, and technological factors that influence workforce stability. The study examines incentive systems for various professional groups of personnel—production workers, technologists, quality specialists, and shift supervisors. Strategic development priorities include the technical modernization of production focused on new competencies, the creation of internal training centers, the implementation of digital HR services, and the diversification of labor recruitment sources. The comprehensive implementation of these initiatives will help strengthen Ukraine's position as a stable supplier of food products to the global market.

Keywords: human resource management in food production, strategic HR architecture, industry competencies, employee motivation models, in-house training, organizational resilience, workplace safety.

Peer-reviewed, approved and placed: 13.02.2026

Постановка проблеми. Збільшення присутності вітчизняної продовольчої продукції на зовнішніх ринках та жорсткі запити міжнародних партнерів щодо стабільності партій, дотримання стандартів безпеки та точності графіків відвантажень підвищують значущість вибудовування цілісних кадрових моделей на переробних потужностях, спроможних узгоджено забезпечувати всі стадії виробничого циклу [1; 2]. Попри наявність значного кадрового потенціалу, мережі фахових навчальних закладів та галузевих осередків підвищення кваліфікації, їхня взаємодія з роботодавцями залишається розрізною, що породжує розрив між освітніми програмами та реальними потребами виробництва, зростання витрат на донавчання персоналу на робочих місцях та підвищену частку браку через недостатню компетентність працівників. Відсутність налагодженого діалогу між основними учасниками кадрового процесу – виробниками харчової продукції, професійно-технічними училищами, сертифікаційними органами, міграційними службами – разом із прив'язкою до застарілих методів професійної підготовки створює суттєві загрози для безперервності виробничих ланцюгів в умовах демографічного старіння трудового ресурсу та постійної зміни технологічних регламентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення результативності управління трудовими ресурсами у вітчизняних переробних підприємствах та адаптації кадрових процесів до сучасних умов господарювання активно обговорюється в академічному середовищі.

Зокрема, варто відзначити напрацювання В. Колесника та С. Вігуржинської, які проаналізували труднощі теоретичного й прикладного характеру в реалізації стимулювальних механізмів на харчових виробництвах, запропонувавши системне бачення впровадження мотиваційної складової управління через спеціальні принципи та послідовне застосування методів менеджменту [3]. Колектив авторів А. Рудова, О. Драган та С. Польовий дослідили соціальні виклики в кадровій сфері харчової індустрії, зіставивши три моделі HR-менеджменту – класичну соціально орієнтовану,

трансформаційну та цифрово-інноваційну – й довівши необхідність гібридного підходу для збереження стабільності колективів [4]. О. Драган та І. Болотіна розглянули особливості мотиваційного менеджменту на харчових підприємствах, акцентуючи на додаткових заохочувальних заходах (транспортне обслуговування, безоплатне харчування, підтримка під час переїзду), які суттєво підвищують лояльність персоналу [5]. У свою чергу І. Тарасюк охарактеризувала особливості підготовки майбутніх працівників харчової галузі в умовах воєнного стану, акцентуючи на розробці професійних кваліфікацій для всіх освітніх рівнів та адаптації навичок до потреб воєнної економіки [6]. В. Карковська та Ю. Дзюрах висвітлили управлінські аспекти цифрової трансформації в харчовій промисловості, зосередившись на змінах підходів до стратегічного планування, ризик-менеджменту та керівництва персоналом [7]. В. Мартиновський і Т. Філімончук на прикладі хлібопекарських підприємств обґрунтували доцільність упровадження мотиваційної системи з фіксованим відсотком преміювання від приросту маржинального доходу як найбільш адаптивної до галузевих реалій [8]. О. Драган дослідила стан професійної етики в HR-менеджменті харчових компаній, узагальнивши негативні наслідки порушення етичних норм (зниження мотивації, підвищення плинності, репутаційні ризики) та запропонувавши заходи для подальшого розвитку цього напрямку [9]. Л. Мазник, О. Драган та М. Турчина вивчили роль комунікативного менеджменту в системі управління персоналом, провівши ранжування чинників впливу на розвиток комунікативної компетентності HR-менеджерів; найбільшу вагу отримали фактори, пов'язані з психологією працівника та ситуаційним мисленням під час ухвалення управлінських рішень [10]. Важливе значення мають також висновки І. Панченко та ін., які визначили стратегічні орієнтири вдосконалення кадрового менеджменту через розширення функціоналу HR-служб – від кадрового діловодства до формування стратегії, розробки стимулювальних систем та моніторингу ринків праці й освітніх послуг [11]. О. Драган та М. Пилипенко запропонували методичний підхід до оцінювання рівня управління талантами на основі інтегрального показника, що дає змогу виявити слабкі місця в розвитку персоналу харчових підприємств [12]. І. Панченко та Н. Кривенко розглянули формування HR-стратегії в контексті цифрової трансформації бізнесу, наголосивши на ролі штучного інтелекту, блокчейну, хмарних сервісів та HR-аналітики в автоматизації рутинних завдань і підвищенні залученості персоналу [13]. Зарубіжний досвід представлено в роботі А. Салема та М. Аль-Дубаї, які на основі дослідження приватних харчових компаній Джідди встановили позитивний вплив селективного найму, навчання та участі працівників у прийнятті рішень на результативність організації [14]. Н. Тхань Хунг на прикладі в'єтнамських переробних підприємств довів, що HR-практики впливають на ефективність через соціальну відповідальність та організаційну відданість, причому найбільший прямий зв'язок виявлено між відповідальністю перед споживачами та результатами роботи компанії [15].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам управління персоналом у харчовій промисловості – мотивації, цифровізації,

професійній підготовці, комунікативній компетентності, управлінню талантами, соціальної відповідальності, – конкретні механізми інтеграції кадрових стратегій із загальною бізнес-політикою підприємств, особливо з урахуванням галузевої специфіки, вимог глобальних виробничих ланцюгів, геополітичних ризиків та постійної зміни технологічних стандартів, залишаються недостатньо висвітленими й потребують подальшого наукового опрацювання.

Мета дослідження. Метою статті є встановлення головних детермінант, які зумовлюють результативність систем кадрового забезпечення на українських підприємствах харчової промисловості, а також формулювання стратегічних орієнтирів для вдосконалення HR-процесів, підвищення рівня взаємодії між зацікавленими сторонами та приведення практик управління персоналом до відповідності стандартам світових виробничих ланцюгів із урахуванням поточних геополітичних ризиків та обмеженості ресурсної бази.

Основні результати дослідження. Ефективне управління персоналом стало критичним компонентом стратегічного планування для підприємств харчової промисловості в Україні, особливо в контексті поточних економічних викликів і трансформації ринку. Харчова промисловість є одним із найважливіших секторів української економіки, забезпечуючи роботою сотні тисяч працівників і роблячи вагомий внесок у ВВП. У цьому динамічному середовищі компанії повинні розробляти комплексні стратегії управління людськими ресурсами, узгоджені із загальними бізнес-цілями та одночасно враховуючи унікальні виклики сектору, зокрема сезонні коливання чисельності робочої сили, вимоги до безпечності харчових продуктів та потреби в спеціалізованих технічних навичках.

Саме узгодженість кадрової політики із загальними бізнес-цілями надає управлінню персоналом стратегічного значення. Стратегічне значення управління персоналом на українських підприємствах харчової промисловості впливає з кількох взаємопов'язаних факторів, які безпосередньо впливають на результативність діяльності організації та її конкурентоспроможність. Якість людського капіталу визначає ефективність виробництва, якість продукції та здатність до інновацій. Ефективні стратегії підбору, навчання та утримання персоналу допомагають компаніям підтримувати операційну безперервність і накопичувати інституційні знання. Мотивовані та кваліфіковані працівники сприяють кращому дотриманню міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, що є необхідною умовою для експортно-орієнтованого бізнесу. Ефективна практика управління персоналом підвищує стійкість організації в періоди економічної невизначеності та ринкової волатильності [16-18].

Водночас реалізація цих стратегічних завдань стикається з низкою перешкод, властивих саме харчовій промисловості. Для глибшого розуміння проблем, з якими стикаються підприємства харчової промисловості України у сфері управління персоналом, необхідно детально розглянути основні виклики, що визначають специфіку цього сектору. Українські підприємства харчової промисловості стикаються з численними викликами в ефективному управлінні своєю робочою силою, багато з яких є специфічними для

операційних характеристик сектору та ширшого економічного контексту. Трудова міграція залишається стійкою проблемою: кваліфіковані працівники шукають можливостей за кордоном, особливо в країнах Європейського Союзу, де заробітна плата та умови праці можуть бути привабливішими. Сезонний характер окремих видів виробництва харчової продукції, наприклад переробки фруктів та овочів, створює труднощі в підтримці стабільної чисельності працівників протягом року. Галузь також стикається з проблемою старіння робочої сили в окремих сегментах, оскільки молоді покоління часто надають перевагу роботі в сфері послуг або в технологічних компаніях, а не на виробничих посадах.

До вказаних проблем додається ще один деструктивний фактор, пов'язаний із системою професійної освіти. Іншим суттєвим викликом є розрив між навичками, які надаються освітніми установами, та практичними компетенціями, необхідними сучасним підприємствам харчової промисловості. Багато професійно-технічних училищ та університетів не оновили свої навчальні програми відповідно до поточних галузевих стандартів, технологічного прогресу та міжнародних вимог до якості. Ця невідповідність навичок змушує компанії інвестувати значні кошти в навчання без відриву від виробництва та програми професійного розвитку. Швидкі темпи технологічних змін у харчовій промисловості, включаючи автоматизацію та цифровізацію, вимагають постійного підвищення кваліфікації робочої сили та адаптації до нових методів виробництва та обладнання [19]. Систематизоване узагальнення перелічених викликів та їхнього впливу на діяльність підприємств представлено в Таблиці 1 «Основні виклики управління персоналом на підприємствах харчової промисловості».

Таблиця 1. Основні виклики управління персоналом на підприємствах харчової промисловості, побудовано автором на основі [16; 19]

| Виклик | Опис | Вплив на підприємство |
|------------------------|---|--|
| Трудова міграція | Відтік кваліфікованих працівників за кордон | Дефіцит спеціалістів, зростання витрат на підбір персоналу |
| Сезонність виробництва | Нерівномірне навантаження протягом року | Складність планування чисельності, додаткові витрати |
| Розрив у навичках | Невідповідність освіти вимогам роботодавців | Необхідність додаткового навчання, зниження продуктивності |
| Старіння робочої сили | Недостатній приплив молодих фахівців | Ризик втрати знань, проблеми з інноваціями |
| Технологічні зміни | Впровадження автоматизації та цифровізації | Потреба в перекваліфікації, опір змінам |

Оскільки традиційні кадрові рішення вже не дають бажаного ефекту, підприємства змушені переходити до стратегічних підходів. Подолання окреслених викликів вимагає від підприємств харчової промисловості формування виважених стратегічних підходів до управління персоналом, які органічно поєднують кадрове планування із загальною бізнес-стратегією. Успішні українські підприємства харчової промисловості впроваджують

стратегічні підходи до управління персоналом, які інтегрують планування людських ресурсів із загальною бізнес-стратегією. Ці підходи зазвичай починаються з комплексного планування робочої сили, яке передбачає майбутні потреби в навичках на основі технологічних тенденцій, планів розширення ринку та змін у регуляторному середовищі. Компанії розробляють стратегії брендування роботодавця, щоб позиціонувати себе як привабливі місця роботи, наголошуючи на конкурентоспроможних компенсаційних пакетах, можливостях кар'єрного зростання та сучасних умовах праці. Прогресивні організації також створюють канали залучення талантів через партнерство з освітніми установами, пропонуючи стажування та засновуючи корпоративні навчальні центри.

Поряд із залученням персоналу критично важливим є вибудовування чітких механізмів оцінювання його діяльності. Системи управління ефективністю є ще одним ключовим елементом стратегічного управління персоналом у харчовій промисловості. Провідні компанії відходять від традиційних щорічних оцінок діяльності до впровадження механізмів безперервного зворотного зв'язку, рамок постановки цілей, узгоджених із організаційними завданнями, та моделей оцінювання на основі компетенцій. Ці системи допомагають виявляти працівників з високим потенціалом для розвитку лідерських якостей, визнавати та винагороджувати виняткові результати, а також усувати прогалини в ефективності за допомогою цілеспрямованих заходів. Прозоре управління ефективністю сприяє залученню працівників, оскільки прояснює очікування та демонструє зв'язок між індивідуальним внеском та успіхом організації [20; 21]. Візуалізацію ключових елементів системи управління ефективністю персоналу наведено на Рисунку 1 «Структура системи управління ефективністю персоналу».

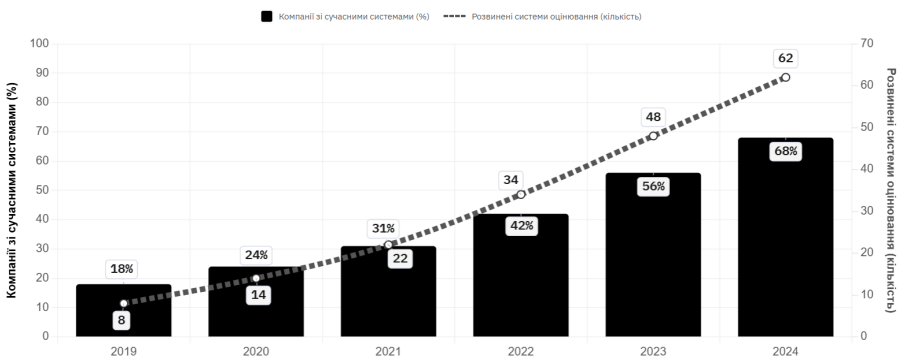


Рис. 1. Структура системи управління ефективністю персоналу, побудовано автором на основі [20]

Однак навіть найдосконаліша система оцінювання не спрацює без належної мотивації працівників. Стратегії мотивації та утримання персоналу є основою для підтримання стабільної та продуктивної робочої сили на

українських підприємствах харчової промисловості. Конкуренстоспроможна оплата праці залишається важливою, але дослідження послідовно показують, що нематеріальні фактори відіграють не менш значущу роль у задоволеності працівників і їх утриманні. До цих факторів належать можливості професійного зростання, визнання досягнень, баланс між роботою та особистим життям, позитивна організаційна культура та значуща робота. Компанії, які успішно утримують таланти, зазвичай пропонують комплексні пакети пільг, що можуть включати медичне страхування, премії за результати, пенсійні внески та різноманітні соціальні виплати, такі як дотація на харчування або проїзд.

Особливо дієвим інструментом довгострокового утримання кадрів виступають програми кар'єрного розвитку. Вони виявилися особливо ефективними для утримання кваліфікованих працівників і формування внутрішніх кадрових резервів на керівні посади. Такі програми можуть включати структуровані навчальні траєкторії, ініціативи з наставництва, можливості ротачії на робочих місцях та підтримку здобуття зовнішньої освіти, наприклад професійних сертифікатів або наукових ступенів. Інвестуючи в розвиток працівників, компанії не лише підвищують свій людський капітал, але й демонструють відданість своєму персоналу, що зміцнює лояльність працівників і знижує плинність кадрів. Деякі лідери української харчової промисловості створили корпоративні університети або навчальні центри, які забезпечують розвиток як технічних, так і "м'яких" навичок [22]. Узагальнення ключових стратегій мотивації, інструментів їх реалізації та очікуваних результатів наведено в Таблиці 2 «Стратегії мотивації персоналу, інструменти реалізації та очікувані результати».

Таблиця 2. Стратегії мотивації персоналу, інструменти реалізації та очікувані результати, побудовано автором на основі [22]

| Стратегія мотивації | Інструменти реалізації | Очікувані результати |
|----------------------------|--|---|
| Матеріальна мотивація | Конкуренсна зарплата, бонуси, премії, соціальний пакет | Залучення талантів, базова задоволеність |
| Професійний розвиток | Навчання, тренінги, сертифікація, кар'єрне зростання | Підвищення кваліфікації, лояльність персоналу |
| Визнання досягнень | Програми нагородження, публічне визнання, конкурси | Підвищення мотивації, здорова конкуренція |
| Корпоративна культура | Командні заходи, відкрита комунікація, цінності компанії | Згуртованість колективу, залученість |
| Баланс роботи та життя | Гнучкий графік, додаткові відпустки, підтримка сім'ї | Зниження стресу, утримання персоналу |

Проте жодна з перелічених стратегій не буде повноцінно реалізована без системного підходу до навчання та розвитку компетенцій. Безперервне вдосконалення знань і навичок персоналу створює основу для довгострокових конкурентних переваг. Безперервне навчання та розвиток компетенцій є необхідними для підтримання конкурентоспроможності в ландшафті харчової промисловості, що швидко змінюється. Українські підприємства дедалі

більше усвідомлюють, що систематичні програми навчання дають значний зворотний ефект через підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок, поліпшення якості продукції та краще дотримання нормативних вимог. Ефективні стратегії навчання зазвичай поєднують кілька підходів, включаючи аудиторне навчання, навчання без відриву від виробництва, платформи електронного навчання та зовнішні семінари чи конференції. Найбільш успішні програми адаптуються до конкретних посадових обов'язків і рівнів кваліфікації, мають чіткі навчальні цілі та вимірювані результати, узгоджені з потребами бізнесу.

При цьому технічні компетенції, хоч і є базовими, не можуть існувати в ізоляції від загальнолюдських навичок. Технічні компетенції, специфічні для харчового виробництва, такі як знання систем HACCP, процедур контролю якості, експлуатації обладнання та нормативів безпечності харчових продуктів, формують основу навчальних програм у галузі. Водночас прогресивні компанії інвестують також у розвиток "м'яких" навичок, таких як комунікація, робота в команді, вирішення проблем та лідерські якості. Оскільки підприємства харчової промисловості впроваджують більш складні технології, зокрема автоматизацію, аналітику даних та цифрові системи управління якістю, навчальні програми повинні розвиватися, включаючи цифрову грамотність та технічні навички, пов'язані з концепціями Індустрії 4.0. Міжфункціональне навчання, яке знайомить працівників з різними аспектами бізнесу, також може підвищити організаційну гнучкість та інноваційність [23; 24].

Результативність навчання безпосередньо залежить від організаційної культури та стилю лідерства. Організаційна культура відіграє ключову роль у формуванні поведінки, ставлення та результатів діяльності працівників на підприємствах харчової промисловості. Сильна, позитивна культура, що характеризується спільними цінностями, чіткою комунікацією, взаємною повагою та відданістю якості, створює середовище, в якому працівники відчують свою цінність і мотивацію докладати найкращих зусиль. Керівництво на всіх рівнях організації відповідає за формування та підтримання цієї культури через свої дії, рішення та взаємодію з працівниками. Трансформаційні підходи до лідерства, які надихають, мотивують і розширюють можливості працівників, є особливо ефективними для здійснення організаційних змін і сприяння інноваціям у контексті харчової промисловості.

У межах організаційної культури окремої уваги потребує культура безпеки, особливо значуща для харчової галузі. Культура безпеки заслуговує на особливу увагу в підприємствах харчової промисловості, де безпека на робочому місці та безпечність харчових продуктів є першочерговими проблемами. Організації з сильною культурою безпеки демонструють відданість керівництва безпеці, заохочують участь працівників в ініціативах з безпеки, підтримують відкриту комунікацію щодо питань безпеки та постійно навчаються на інцидентах і передумовах до них. Така культура виходить за межі дотримання нормативних вимог, створюючи справжню відданість захисту як працівників, так і споживачів. Компанії, яким вдається інтегрувати

безпеку в свою організаційну культуру, як правило, мають менше аварій, кращу якість продукції та вищу репутацію на ринку.

Сучасний етап розвитку управління персоналом потребує також активного впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація революціонує практику управління персоналом в українських підприємствах харчової промисловості, пропонуючи нові інструменти та підходи для підбору персоналу, навчання, управління ефективністю та залучення працівників. Інформаційні системи управління людськими ресурсами (HRIS) дозволяють компаніям автоматизувати адміністративні завдання, вести комплексні записи про працівників та генерувати аналітику для прийняття рішень на основі даних. Платформи для підбору персоналу та системи відстеження кандидатів оптимізують процес найму, тоді як системи управління електронним навчанням забезпечують масштабове та економічно ефективне навчання. Мобільні додатки та цифрові комунікаційні платформи підвищують залученість працівників, надаючи легкий доступ до інформації, забезпечуючи зворотний зв'язок та сприяючи співпраці між географічно розподіленими об'єктами [25]. Схематичне представлення основних компонентів цифрової трансформації HR-процесів показано на Рисунку 2 «Цифровізація управління персоналом: ключові елементи».

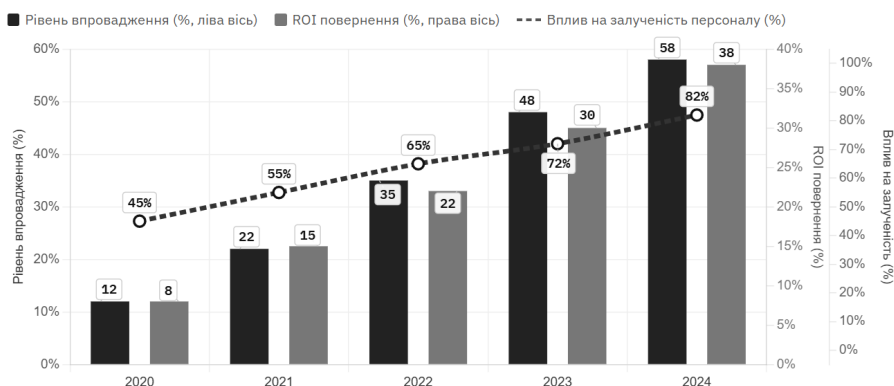


Рис. 2. Цифровізація управління персоналом: ключові елементи, побудовано автором на основі [25]

У більш складних підприємствах цифрова трансформація доповнюється використанням розширеної аналітики та штучного інтелекту. Розширена аналітика та штучний інтелект починають впливати на стратегії управління персоналом у більш складних підприємствах харчової промисловості. Прогнозна аналітика може допомогти виявити ризики звільнення серед працівників, прогнозувати потреби в робочій силі та оптимізувати графіки роботи відповідно до виробничих потреб. Аналітичні дані дають змогу проводити більш об'єктивну оцінку ефективності та виявляти закономірності в поведінці та залученості працівників. Впровадження цих технологій має бути збалансованим з міркуваннями конфіденційності даних, етичного

використання інформації про працівників та необхідності збереження людського судження в кадрових рішеннях. Компанії також повинні забезпечити, щоб цифрові інструменти доповнювали, а не замінювали особисту взаємодію та людиноцентричні підходи до управління [26-28].

Саме комплексне застосування всіх розглянутих підходів виводить управління персоналом на рівень стратегічного імперативу. Ефективне управління персоналом постало як стратегічний імператив для українських підприємств харчової промисловості, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Інтеграція стратегій управління людськими ресурсами із загальними бізнес-цілями, інвестування в розвиток працівників, створення позитивної організаційної культури та впровадження сучасних технологій управління — усе це разом сприяє формуванню стійких конкурентних переваг. Оскільки галузь продовжує розвиватися у відповідь на технологічний прогрес, зміну споживчих уподобань та глобальну ринкову динаміку, компанії, які надають пріоритет своєму людському капіталу та впроваджують прогресивні практики управління персоналом, будуть найкраще підготовлені для довгострокового успіху та зростання в ландшафті української харчової промисловості.

Висновки. Побудова дієвих систем управління персоналом на українських харчових підприємствах зумовлюється взаємодією структурних перешкод — руйнуванням освітніх ланцюгів підготовки кадрів, дефіцитом сучасних тренінгових майданчиків із відповідним технологічним оснащенням, нерівномірною цифровізацією HR-процесів, ускладненнями на ринку праці через міграційні процеси, а також слабкою комунікацією між роботодавцями, навчальними закладами та державними інституціями — із реальними перспективами, що виникають завдяки адаптивним мотиваційним моделям, програмам безперервного професійного розвитку, упровадженню міжнародних стандартів підготовки фахівців та цифровим інструментам відстеження кваліфікацій. Систематизація компонентів ефективного HR-механізму дала змогу виділити чотири ключові категорії: кадрова інфраструктура, яка охоплює рекрутингові канали, процедури адаптації та службового просування, забезпечує неперервний притік працівників; освітньо-тренінгові потужності відповідають за формування необхідних галузевих компетенцій; цифрові системи, зокрема платформи дистанційного навчання, засоби внутрішньої комунікації, HR-аналітичні сервіси, підвищують прозорість та оперативність кадрових рішень; соціально-трудова відносина впливають на рівень залученості та лояльності персоналу. Стратегії мотивації й утримання кадрів структуровано за результативністю для різних категорій працівників: матеріальне стимулювання демонструє найбільшу ефективність для виробничого персоналу, програми кар'єрного зростання є визначальними для молодих спеціалістів, соціальні гарантії набувають першочергового значення для працівників передпенсійного віку, а розвиток організаційної культури стає критичним для утримання висококваліфікованих управлінців.

Успішне формування сучасних кадрових систем потребує поетапного впровадження: від осучаснення освітньо-тренінгової бази через створення

внутрішньовиробничих навчальних хабів і центрів сертифікації, впровадження цифрових HR-платформ для координації дій усіх учасників кадрового процесу, диверсифікацію джерел залучення персоналу для зменшення залежності від окремих сегментів ринку праці до розвитку систем безперервного професійного навчання для підвищення доданої вартості трудового потенціалу. Саме стійкість та адаптивність цих інтегрованих HR-систем визначатимуть спроможність України зберігати та розширювати свою роль як надійного постачальника конкурентоспроможної харчової продукції. Подальші дослідження варто спрямувати на розроблення методик оцінювання впливу технологій штучного інтелекту на ефективність рекрутингу та зниження витрат на підбір персоналу, аналіз результативності різних моделей державно-приватної співпраці в розвитку освітньої інфраструктури для харчової галузі, а також вивчення економічних наслідків інтеграції вітчизняних HR-практик у загальноєвропейські стандарти управління персоналом у контексті післявоєнного відновлення країни.

1. Ніценко В.С., Цуканов О.Ю. Управління лояльністю персоналу на підприємстві. Актуальні питання економічного розвитку в сучасних умовах: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, Херсон, 22 квітня 2016 р. / Упоряд. К. Мельникова. Херсон, 2016. С. 254-256. URL: http://www.kspu.edu/About/Faculty/FEconLaw/Konference_Actual_problem_of_economic_growth.aspx

2. Цуканов О.Ю., Обнявко О.В., Ніценко В.С. Проблеми удосконалення заробітної платні в сільському господарстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2011. Вип. 2. С. 87-95.

3. Колесник В. І., Вігуржинська С. Ю. Проблеми мотивації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Економіка харчової промисловості. 2018. Т. 10, № 3. <https://doi.org/10.15673/fie.v10i3.1058>

4. Рудова А., Драган О., Польовий С. Соціальні виклики та інструменти їх вирішення у системі менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості України. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 11. С. 233–241. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-29>

5. Драган О., Болотіна І. Особливості мотиваційного менеджменту на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-55>

6. Тарасюк І. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців харчової індустрії в умовах воєнного стану. Перспективи та інновації науки. 2023. № 13(31). С. 845-855. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13\(31\)-845-855](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13(31)-845-855)

7. Карковська В., Дзюрах Ю. Цифрова трансформація харчової промисловості: управлінський аспект. Наукові інновації та передові технології. 2023. № 4(18). С. 66-78. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-66-78](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-66-78)

8. Мартиновський В. С., Філімончук Т. В. Дослідження шляхів підвищення ефективності управління персоналом хлібопекарського підприємства. Економіка харчової промисловості. 2015. № 25. С. 49-52. <https://doi.org/10.15673/2312-847x.25/2015.38468>

9. Драган О. І. Професійна етика в системі менеджменту персоналу компаній харчової промисловості. Наукові праці НУХТ. 2024. Т. 30, № 6. С. 49–57. <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-6-6>

10. Мазник Л., Драган О., Турчина М. Роль комунікативного менеджменту у системі менеджменту персоналу підприємства харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2022. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80>

11. Панченко І., Микитюк Ю., Кирилюк О. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>

12. Драган О., Пилипенко М. Розвиток управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
13. Панченко І., Кривенко Н. Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
14. Salem A. A. S., Al-Dubai M. Linking Human Resources Management Practices and Organizational Performance: Evidence from Private Food Industrial Companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*. 2024. Vol. 9, no. 4. P. 42–48. <https://doi.org/10.24018/ejbm.2024.9.4.2341>
15. Thanh Hung N. Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: The Case of Food Processing Enterprises in Vietnam. In *Business, Management and Economics*. IntechOpen. 2023. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108003>
16. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023. 262 p. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
17. Ніценко, В., Едех, Ф., Заєд, Н. Теоретичне підґрунтя гнучкої організації праці та добробут співробітників. Сталий розвиток економіки, підприємств та суспільства: матеріали II Міжнарод.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ, 10-11 квітня 2025 р./ За ред. І. Перезової. Львів: Видавель Кошовий Б.-П.О., 2025. С. 271-273. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186>
18. Шаповалова Н.П., Ніценко В.С., Фоменко А.О. Шляхи підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів на ПАТ «Карлсберг Україна». *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 1. С. 109-121.
19. Секторальна експортна стратегія 2019–2023. Харчова і переробна промисловість України. Київ: Міністерство економіки України, 2022. <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784>
20. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеології «Performance Management». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 84–89. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>
21. Сухраков А., Черкасець О., Денисова Д., Купновицька У., Залата О. Топ роботодавці України 2025: рейтинг найкращих від Фокусу: аналіт. звіт. Київ: Видавництво «Фокус», 2025. <https://focus.ua/uk/ratings/733103-top-robotodavci-ukrajini-2025-reyting-naykrashchih-vid-fokusu>
22. Ніценко В.С. Організаційно-економічний механізм формування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного бізнесу в умовах інституційних змін. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12(2). С. 250-261. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-2-270-250-261>
23. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. (ред.). *Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія*. Львів – Торунь: Liha-Pres, 2023. 816 с. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/13677/1/0054482.pdf>
24. Чукурна О.П., Ніценко В.С., Михайлова М.В., Одиноків Р.Д. Удосконалення системи складської логістики в контексті технологій «Індустрії 4.0». *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2018. Вип. 1 (27). С. 220-232. http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstrp_2018_1_23
25. Кравчук О. Цифрова екосистема управління людськими ресурсами 5.0: нова парадигма людиноцентричного розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Економіка та менеджмент. 2025. № 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
26. Остапенко Р., Поливана Л., Мазоренко М. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>
27. Ніценко В.С. Управлінський облік в системі менеджменту агрохолдингу. *Управління сучасним підприємством: Матеріали VII Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 22-23 березня 2012 р.*: Тези доп. К.: НУХТ, 2012. С. 240-241.
28. Ніценко В.С., Михайлова М.В. Маркетингове планування в промислових підприємствах. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку України в галузі управління та адміністрування: ініціативи молоді: матеріали Міжнарод. наук.-практ. інтернет-конф.*, 17 травня 2018 р. / редкол.: О. І. Черевко та ін.; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х.: ХДУХТ, 2018. С. 332-334. <http://www.hduht.edu.ua/index.php/uk/nauka/conf/1635-conf-17-5-18>

1. Nitsenko, V.S., & Tsukanov, O.Yu. (2016). Upravlinnia loialnistiu personalu na pidpriemstvi. Aktualni pytannia ekonomichnoho rozvytku v suchasnykh umovakh: materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii, Kherson, 22 kvitnia 2016 r. / Uporiad. K. Melnykova. Kherson. pp. 254-256. URL: http://www.kspu.edu/About/Faculty/FEconLaw/Konference_Actual_problem_of_economic_growth.aspx
2. Tsukanov, O.Yu., Obniavko, O.V., & Nitsenko, V.S. (2011). Problems of improving wages in agriculture. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 2, 87-95.
3. Kolesnyk, V. I., & Vihurzhyńska, S. Yu. (2018). Problems of the personnel motivation at the enterprises of food industry. *Food Industry Economics*, 10(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v10i3.1058>
4. Rudova, A., Dragan, O., & Polovyi, S. (2025). Social challenges and tools for their solution in the human resources management system of food industry enterprises in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*, 11, 233-241. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-29>
5. Dragan, O., & Bolotina, I. (2022). Features of motivational management at food industry enterprises. *Economy and Society*, 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-55>
6. Tarasiuk, I. (2023). Features of the professional training of future specialists of the food industry under the conditions of marital state. *Perspectives and Innovations of Science*, 13, 845-855. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13\(31\)-845-855](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-13(31)-845-855)
7. Karkovska, V., & Dziurakh, Yu. (2023). Digital transformation of the food industry: management aspect. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 4(18), 66-78. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4\(18\)-66-78](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-4(18)-66-78)
8. Martynovsky, V. S., & Filimonchuk, T. V. (2015). Research of the ways to improve personnel management at baking enterprise. *Food Industry Economics*, 25, 49-52. <https://doi.org/10.15673/2312-847x.25/2015.38468>
9. Dragan, O. I. (2024). Professional ethics in the personnel management system of food industry companies. *Scientific Works of NUFT*, 30(6), 49-57. <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-6-6>
10. Maznyk, L., Dragan, O., & Turchyna, M. (2022). The role of communicative management in the system of personnel management of food industry enterprise. *Economy and Society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-80>
11. Panchenko, I., Mykytiuk, Y., & Kyryliuk, O. (2022). Improving the employee adaptation system in the context of developing the personnel potential of the enterprise. *Economy and Society*, 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>
12. Dragan, O., & Pylypenko, M. (2021). The development of management of talents in the system of personnel management of the enterprise. *Economy and Society*, 33. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-52>
13. Panchenko, I., & Kryvenko, N. (2024). Formation of a human resources management strategy in the context of digital business transformation. *Economy and Society*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92>
14. Salem, A. A. S., & Al-Dubai, M. (2024). Linking human resources management practices and organizational performance: Evidence from private food industrial companies in Jeddah, KSA. *European Journal of Business and Management Research*, 9(4), 42-48. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.4.2341>
15. Thanh Hung, N. (2023). Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance: The Case of Food Processing Enterprises in Vietnam. In *Business, Management and Economics*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.108003>
16. World Economic Forum. (2023). The future of jobs report 2023. Geneva: World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf
17. Nitsenko, V., Edekh, F., & Zayed, N. (2025). Theoretical basis of flexible work organization and employee welfare. Sustainable development of the economy, enterprises and society: materials of the II International Scientific and Practical Conference, Ivano-Frankivsk, April 10-11, 2025 / Edited by I. Perevozova. Lviv: Publisher Kosheviy B.-P.O. pp. 271-273. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15383186>
18. Shapovalova, N.P., Nitsenko, V.S., & Fomenko, A.O. (2017). Ways to improve the efficiency of material resources at JSC "Carlsberg Ukraine". *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, 1, 109-121.
19. Ministry of Economy of Ukraine. (2022). Sectoral Export Strategy 2019-2023. Food and Processing Industry of Ukraine. <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=40a91455-ab2b-479d-b52d-11ba5fef6784>

20. Rovenska, V. V., Smyrnova, I. I., & Latysheva, O. V. (2023). The procedure for transforming the personnel management system based on the performance management ideology. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26, 84–89. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287412>
21. Nitsenko, V. (2023). Organizational and economic mechanism of formation and effective use of resource potential of agricultural business in the conditions of institutional changes. *Actual problems of economics*, 12(2), 250-261. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-2-270-250-261>
22. Sukhrakov, A., Cherkasets, O., Denysova, D., Kupnovytska, U., & Zalata, O. (2025). Top robotodavtsi Ukrainy 2025: reitynh naikrashchyykh vid Fokusu. <https://focus.ua/uk/ratings/733103-top-robotodavci-ukrajini-2025-reyting-naykrashchih-vid-fokusu>
23. Voronkova V. H., & Metelenko N.H. (eds.). *Digital Transformation of Industrial Management: Theory and Practice: Monograph*. Lviv–Toru : Liha-Press, 2023. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/13677/1/0054482.pdf>
24. Chukurna, O., Nitsenko, V., Mykhailova, M., & Odinkov, R. (2018). Improvement of warehouse logistics system in the context of "Industry 4.0" technologies. *Economic strategy and prospects for the development of the trade and services sector*, 1(27), 220-232. http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2018_1_23
25. Kravchuk, O. (2025). The Digital Ecosystem of Human Resource Management 5.0: A New Paradigm of Human-Centered Development. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-07>
26. Ostapenko, R., Polyvana, L., & Mazorenko, M. (2025). The role of digital projects in the transformation of accounting and financial data analysis. *Via Economica*, 9, 62–70. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9>
27. Nitsenko, V.S. (2012). *Upravlinskyi oblik v systemi menedzhmentu ahrokhodynhu. Upravlinnia suchasnym pidpryemstvom: Materialy VII Mizhnarod. nauk.-prakt. konf., Kyiv, 22-23 bereznia 2012 r.: Tezy dop. K.: NUKhT*. pp. 240-241.
28. Nitsenko, V.S., & Mykhaylova, M.V. (2018) *Marketing Planning in Industrial Enterprises. Current Problems and Prospects for the Development of Ukraine in the Field of Management and Administration: Youth Initiatives: Proceedings of the International Scientific-Practical Internet Conference, May 17, 2018 / editors: O. I. Cherevko et al.; Kharkiv State University of Food and Commerce. Kh.: KhDUHT*, pp. 332-334. <http://www.hduht.edu.ua/index.php/uk/nauka/conf/1635-conf-17-5-18>