

УДК 331.108:664

JEL M12

DOI 10.32782/2786-765X/2025-11-29

Рудова А.Я.

здобувачка третього рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9843-0038>

Драган О.І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Польовий С.А.

здобувач другого рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1223-5134>

СОЦІАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВИРІШЕННЯ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

В статті досліджуються соціальні виклики у системі менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності. Харчові підприємства відрізняються високою трудомісткістю, суворими вимогами дотримання безпеки праці і міжнародних стандартів, нестачею кваліфікованих кадрів, які створюють соціальні виклики з впливом на мотивацію, залученість, стабільність і продуктивність трудових колективів. Аналіз трьох моделей системи менеджменту персоналу: класичної соціально орієнтованої ПрАТ «Оболонь», трансформаційної ПрАТ «МХП» та цифрово-інноваційної ТОВ «Кернел-Трейд» показує, що ефективний менеджмент персоналу базується на поєднанні соціальної відповідальності, розвитку людського потенціалу та цифровізації HR-процесів. Такий підхід формує для підприємств харчової промисловості гібридну модель, здатну забезпечити стійкість трудових колективів за умов невизначеності.

Ключові слова: менеджмент персоналу, HR-інструменти, соціальні виклики, соціальні ініціативи, сталий розвиток, харчові підприємства.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства харчової промисловості функціонують у складних соціально-економічних умовах, що зумовлюють зростання ролі ефективного менеджменту персоналу. Нині галузь можна охарактеризувати високою інтенсивністю праці, змінними графіками роботи, потребою у висококваліфікованих кадрах та зростанням конкуренції за трудові ресурси. У цих умовах соціальна політика підприємства перестає бути допоміжним елементом і стає стратегічним чинником забезпечення сталого розвитку.

В той же час посилюється вплив глобальних факторів, а саме інтеграції України до європейського економічного простору, запровадження стандартів корпоративної соціальної відповідальності, екологічних та етичних принципів у бізнесі. Підприємства харчової галузі дедалі частіше стикаються з викликами, пов'язаними з дефіцитом кваліфікованої робочої сили, міграцією трудових ресурсів, підвищенням вимог до умов праці та безпеки персоналу. У відповідь на ці тенденції компанії змушені шукати нові підходи до управління

людським капіталом, інтегруючи соціальні, економічні й технологічні інструменти.

Актуальність проблеми підсилюється тим, що соціально відповідальні практики сьогодні розглядаються не як витрати, а як інвестиції у стійкість бізнесу. Для харчової промисловості, де людський фактор залишається критичним, саме соціальні інновації формують основу сталого економічного зростання. Дослідження соціальних викликів і відповідних HR-інструментів дає змогу не лише підвищити ефективність кадрової політики, але й окреслити стратегічні напрями розвитку трудового потенціалу галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Соціальні виклики та інструменти їх вирішення у системі менеджменту персоналу підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Armstrong M., Taylor S. [1], Бергер А. [2], Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. [3], Мохненко А. та Остроус Г. [5], Олійник О. [7], Павлова В., Оголь В. [8] та інші. Водночас питання подолання соціальних викликів у системі

менеджменту підприємств харчової промисловості в умовах невизначеності та нестабільності має свої особливості та потребує застосування специфічних HR-інструментів.

Метою статті є аналіз існуючих моделей системи менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості для формування гібридної універсальної моделі для стійкості колективів за умов невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Харчова промисловість України представляє собою одну з найбільш трудомістких і соціально чутливих галузей економіки, оскільки поєднує автоматизовані процеси з великою кількістю ручної праці. Вона формує значну частку промислового виробництва країни та забезпечує продовольчу безпеку, водночас потребуючи стабільної зайнятості та високого рівня кваліфікації персоналу.

Харчова промисловість України багатогранна, тому характеризується високою інтенсивністю праці, з однієї сторони – високим рівнем автоматизації, механізації виробничих процесів та поточним виробництвом продукції, а з іншого – значним обсягом ручних

операцій, роботою у змінному графіку. Працівники часто перебувають у температурно нестабільних умовах (холодильні цехи, термічні ділянки), що підвищує рівень фізичного навантаження [6].

Специфіка галузі жорстко дотримання санітарних, технологічних і безпекових норм праці, що зумовлює виникнення комплексу соціальних викликів (рис. 1), які прямо впливають на мотивацію, ефективність і довгострокову стабільність трудових колективів.

Такі умови створюють ризики перевтоми, хронічного стресу та професійного вигорання. Вони знижують концентрацію уваги, збільшують ймовірність помилок, що впливає на безпеку виробництва та праці. Керівництво підприємств має реагувати на ці виклики шляхом впровадження гнучких графіків, систем ротації працівників, додаткових відпусток та відновлювальних програм, що дозволяють підтримувати працездатність і здоров'я персоналу.

З розвитком автоматизації й діджиталізації харчові підприємства стикаються з потребою постійного підвищення кваліфікації



Рис. 1. Соціальні виклики у системі менеджменту персоналу підприємств харчової промисловості

Джерело: розроблено авторами на підставі [6, 7]

працівників. Нові технологічні процеси, цифрові системи управління виробництвом, логістичні модулі та системи контролю якості потребують не лише технічних знань, а й аналітичного мислення, комунікаційних навичок і цифрової грамотності [6]. Проблема посилюється й тим, що багато працівників середнього й старшого віку не мають досвіду використання сучасних інформаційних технологій, а в системі професійної освіти не завжди є достатньо актуальних програм перепідготовки. Відтак, підприємства вимушені самостійно формувати внутрішні системи навчання, корпоративні академії та програми менторства, які забезпечують розвиток компетенцій та адаптацію персоналу до нових виробничих реалій.

Безпека праці залишається одним із найважливіших соціальних викликів галузі. Харчові підприємства мають підвищений ризик травматизму через використання машин, високотемпературного обладнання, хімічних реагентів та слизьких поверхонь. Відсутність належного контролю за дотриманням норм безпеки, недостатня культура охорони праці чи низька поінформованість працівників призводять до виробничих травм і захворювань [4].

Сучасний підхід до управління безпекою передбачає інтеграцію стандартів ISO 45001:2018, впровадження системи моніторингу ризиків, регулярне навчання персоналу, а також створення внутрішніх комунікаційних платформ для повідомлень про небезпечні ситуації [9].

Окрім цього існує і проблема плинності кадрів, що набула системного характеру. Вона обумовлена низькою привабливістю робітничих професій серед молоді, регіональною міграцією робочої сили до інших країн і старінням трудових ресурсів.

Часті кадрові заміни призводять до втрати досвіду, збільшення витрат на адаптацію нових працівників і дестабілізації виробничого процесу. Крім цього страждає і соціальна стабільність колективу, за рахунок відсутності довіри між працівниками та керівництвом і конфліктністю в командах.

Для мінімізації цих ризиків підприємства активно впроваджують програми утримання персоналу, соціальні пакети, підтримку молодих спеціалістів і партнерства з навчальними закладами [6]. Важливою тенденцією є залучення жінок до нетрадиційних професій і створення програм підтримки ветеранів війни, що поєднують соціальну місію з економічною ефективністю.

Таким чином, наведені соціальні виклики вимагають комплексного підходу, який

охоплює не лише традиційні методи мотивації, а й стратегічні соціально відповідальні рішення. Саме тому актуальним є аналіз практик підприємств, що впроваджують ефективні інструменти управління персоналом, спрямовані на подолання зазначених викликів.

Досвід провідних українських компаній харчової промисловості, таких як ПрАТ «Оболонь», ПрАТ «МХП» та ТОВ «Кернел-Трейд», демонструє, що поєднання соціальних ініціатив, інклюзивності та цифрових інструментів може ефективно подолати ці виклики. Узагальнення їхніх практик у поєднанні з актуальними тенденціями розвитку HR-політик дає змогу виокремити три узагальнені моделі системи менеджменту персоналу: класичну соціально орієнтовану, трансформаційну та цифрово-інноваційну. Кожна з цих моделей відображає власну логіку реагування підприємств на соціальні, технологічні та організаційні зміни, формуючи різні траєкторії розвитку системи менеджменту персоналу.

Для ПрАТ «Оболонь» характерна класична соціально-орієнтована парадигма менеджменту персоналу, центром якої є стабільність трудових відносин, безпека праці та турбота про добробут працівників [10]. Соціальний компонент HR-стратегії розглядається компанією не як додатковий елемент, а як стратегічна передумова формування лояльності, довіри та довгострокової продуктивності персоналу.

Система менеджменту персоналу на підприємстві вирізняється послідовністю та цілісністю: заходи з охорони праці, професійного розвитку, організації робочого часу та корпоративної взаємодії інтегровані у єдину соціально відповідальну модель. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати стабільність кадрового складу, а й підсилювати залученість працівників завдяки поєднанню матеріальних і нематеріальних стимулів, створенню сприятливого соціально-психологічного клімату та розвитку корпоративної культури. Основні ознаки – напрями, інструменти реалізації та очікувані результати соціально орієнтованої моделі ПрАТ «Оболонь» узагальнено у таблиці 1.

Узагальнення даних таблиці 1 демонструє, що соціально орієнтована модель менеджменту персоналу ПрАТ «Оболонь» має чітко структурований і результативний характер. Поєднання медичного забезпечення, системи охорони праці на основі стандарту ISO 45001:2018, гнучкої організації робочого часу та розвинених програм внутрішнього навчання забезпечує підприємству низку відчутних ефектів. Насамперед, стабільність

Таблиця 1

Ознаки соціально- орієнтованої моделі менеджменту персоналу ПрАТ «Оболонь»

№	Напрямки	HR-інструменти	Заходи ефективності
1	Охорона праці та безпека здоров'я	– Регулярний медичний check-up працівника та страхування життя; – Впроваджено стандарт ISO 45001:2018; – Внутрішній аудит стану охорони праці та проведення інструктажів	– Зниження рівня травматизму та професійних захворювань; – Підвищення рівня турботи про здоров'я працівників; – Формування культури безпеки
2	Організація праці та робочого часу	– Оптимізація навантаження; – Запровадження додаткових перерв та відпусток на корпоративному рівні; – Гнучке планування робочого часу	– Зменшення перевтоми та професійного вигорання; – Підвищення концентрації уваги та продуктивності праці; – Покращений work-life balance
3	Професійний розвиток персоналу	– Система внутрішнього навчання та наставництва; – Курси підвищення кваліфікації	– Розвиток компетенцій і професійного потенціалу; – Скорочення періоду адаптації нових працівників; – Зміцнення кадрового резерву
4	Корпоративна культура та соціальні ініціативи	– Організація культурних подій; – Створення та проведення соціальних акцій та корпоративних заходів; – Відзнака за досягнення	– Зміцнення емоційного зв'язку працівників із компанією; – Зростання рівня довіри та лояльності; – Підвищення залученості персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [5, 8, 9, 10]

кадрового складу за рахунок зниженої плинності кадрів на рівні 5-7% на рік [10]. Крім того, інвестиції у розвиток персоналу сприяють скороченню періоду адаптації нових працівників і підвищенню продуктивності, тоді як корпоративні соціальні ініціативи зміцнюють колективну згуртованість і лояльність.

Таким чином, модель ПрАТ «Оболонь» демонструє ефективність традиційного соціального підходу, де пріоритетами є безпека, стабільність і підтримка працівника. Утім, у галузі поступово формується запит на більш комплексні та трансформаційні інструменти HR-менеджменту, що враховують інклюзію, лідерські компетенції та управління змінами.

Говорячи про ПрАТ «МХП» можна сказати, що компанія посідає провідні позиції за рівнем соціальної інноваційності та глибиною інтеграції принципів сталого розвитку у систему управління персоналом. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої здебільшого на підтримку стабільності, МХП реалізує трансформаційну концепцію менеджменту персоналу, спрямовану на формування лідерства, розвиток людського потенціалу та забезпечення соціальної інклюзії на всіх рівнях організації.

Ключовою ознакою цієї моделі є орієнтація на зміни та стійкість. Компанія активно розвиває компетенції менеджерів, формує культуру взаємної підтримки та відповідальності, а також запроваджує інструменти, які забезпечують адаптивність персоналу в умовах невизначеності та високої динаміки виробництва.

Отже, трансформаційна модель менеджменту персоналу ПрАТ МХП» «має комплексний характер і спрямована на посилення стійкості організації через розвиток лідерства, інклюзії та безперервного навчання. Реалізація програм «Resilience Leadership» та корпоративної Академії МХП забезпечує системне формування управлінських компетенцій, розвиток soft skills та швидку адаптацію нових працівників, що є критично важливим у трудомістких виробничих процесах [11].

Основні ознаки – напрями, інструменти реалізації та результати трансформаційної моделі ПрАТ МХП» узагальнено у таблиці 2.

Соціальна інклюзія, зокрема працевлаштування жінок у виробничі ролі, підтримка ветеранів та залучення молоді, сприяє розширенню кадрового потенціалу та зменшенню дефіциту робочої сили, який є характерним для галузі. Програми з охорони праці, психологічного добробуту та культура «Safe Work» формують безпечне середовище, що позитивно впливає на довіру працівників і знижує рівень виробничих ризиків [11]. Крім того, ESG-орієнтованість та регулярна нефінансова звітність МХП забезпечують високий рівень прозорості HR-практик і підсилюють репутацію компанії як відповідального роботодавця. Сукупність цих факторів забезпечує значущий соціально-економічний ефект: підвищення залученості та лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та посилення конкурентоспроможності компанії.

Утім, поряд із традиційними та трансформаційними підходами у галузі набувають ваги

Таблиця 2

Ознаки трансформаційної моделі менеджменту персоналу ПрАТ «МХП»

№	Напрямки	HR-інструменти	Заходи ефективності
1	Розвиток лідерства та управлінських компетенцій	– Програма “Resilience Leadership”; – Тренінги зі стійкості, управління змінами, емоційного інтелекту; – Менторинг та інтелектуальний коучинг для керівників	– Підвищення лідерського потенціалу менеджерів; – Зміцнення командної взаємодії; – Здатність персоналу ефективно працювати у кризових ситуаціях
2	Соціальна інклюзія та розширення доступу до зайнятості	– Працевлаштування жінок у нетрадиційні виробничі професії; – Програми підтримки ветеранів війни та внутрішньо переміщених осіб; – Стажування та програми розвитку для студентів і молодих фахівців	– Зменшення кадрового дефіциту; – Підвищення соціальної різноманітності та гендерного балансу; – Зростання рівня залученості та лояльності персоналу
3	Професійний розвиток персоналу	– Корпоративна Академія МХП; – E-learning платформа; – Внутрішні стажування та програми підвищення кваліфікації	– Швидка адаптація нових працівників; – Розвиток необхідних компетенцій; – Формування кадрового резерву
4	Охорона праці та безпека здоров'я	– Культура “Safe Work”; – Регулярні інструктажі; – Психологічне консультування та реабілітація; – Програми емоційного відновлення	– Зниження рівня травматизму; – Підвищення добробуту працівників; – Формування безпечного виробничого середовища
5	ESG-інтеграція та прозорість HR-практик	– Нефінансова звітність за GRI-стандартами; – Моніторинг показників гендерної рівності, освіти та залученості; – Впровадження принципів сталого розвитку у HR-політику	– Зміцнення репутації відповідального роботодавця; – Підвищення довіри з боку персоналу та партнерів; – Створення довгострокових конкурентних переваг

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [6, 11, 14]

цифрові та інноваційні HR-технології, що відкривають нові можливості для менеджменту персоналу, які демонструє ТОВ «Кернел-Трейд».

ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє сучасну цифрово-інноваційну модель менеджменту персоналу, що базується на інтеграції передових технологічних рішень, аналітики даних та високого рівня соціальної відповідальності. Компанія позиціонує себе як “employer of choice” у агропромисловому секторі, демонструючи здатність гнучко адаптувати HR-систему до ринкових змін і водночас формувати сприятливе середовище для розвитку працівників [12].

На відміну від традиційних і трансформаційних моделей, реалізованих МХП та Оболонь, підхід Кернел ґрунтується на концепції data-driven HR, що передбачає прийняття кадрових рішень на основі показників People Analytics, цифрових метрик залученості, продуктивності, ризиків звільнення та професійного розвитку. Такий підхід дозволяє значно підвищити точність HR-прогнозів та оптимізувати управлінські процеси.

Кернел активно використовує спеціалізовані платформи для рекрутингу, оцінювання

результативності, електронного навчання та моніторингу добробуту персоналу [13]. Завдяки цьому скорочується час на рутинні процедури, покращується комунікація між працівниками й менеджментом, а HR-служба зосереджується на стратегічних завданнях. Основні ознаки – напрями, інструменти реалізації та очікувані результати цифрово-інноваційної моделі ТОВ «Кернел-Трейд» узагальнено у таблиці 3.

Дані таблиці свідчать, що цифрово-інноваційна модель менеджменту персоналу Кернел є найбільш технологічно розвинутою серед розглянутих підприємств. Компанія системно впроваджує автоматизацію HR-процесів, аналітику талантів, цифрові інструменти добробуту, що забезпечує високий рівень прозорості та оперативності HR-рішень [13]. Завдяки цьому істотно скорочуються адміністративні витрати, підвищується точність прогнозування кадрових ризиків, зміцнюється внутрішній кадровий резерв і формується культура відповідальності та результативності.

Особливої уваги заслуговує поєднання цифрових рішень із підтримкою соціальних стандартів, а саме розвитком корпоративного навчання, програм внутрішньої мобільності

Таблиця 3

Ознаки цифрово-інноваційної моделі менеджменту персоналу ТОВ «Кернел-Трейд»

№	Напрямки	HR-інструменти	Заходи ефективності
1	Автоматизація HR-процесів	– Цифрові платформи для рекрутингу, адаптації та оцінювання; – Електронні особові справи та самообслуговування працівників (self-service HR); – Системи моніторингу добробуту персоналу	– Скорочення часу на адміністративні процедури; – Підвищення швидкості комунікацій; – Зменшення операційних витрат HR-служби
2	People/Talent Analytics	– Виявлення кадрових ризиків та прогнозування звільнень; – Моніторинг рівня залученості та продуктивності; – Планування кар'єрних траєкторій та формування кадрового резерву	– Підвищення точності HR-рішень; – Зменшення плинності ключових фахівців; – Оптимізація структури персоналу
3	Kernel Business School та корпоративне навчання	– Онлайн-курси з менеджменту, цифрових навичок і технічної підготовки; – Тренінги, вебінари, внутрішні освітні програми; – Платформа для розвитку soft skills.	– Підвищення кваліфікації персоналу; – Розвиток управлінських та цифрових компетенцій; – Формування внутрішнього кадрового резерву
4	Kernel Growth та внутрішня мобільність	– Прозорі критерії кар'єрного росту; – Менторські програми; – Підтримка горизонтального та вертикального переміщення в компанії	– Утримання талантів; – Підвищення лояльності персоналу; – Скорочення витрат на рекрутинг
5	Цифрові ініціативи добробуту та комунікації	– Корпоративні мобільні додатки; – Електронні повідомлення про можливості навчання та безпеки праці; – Інструменти цифрової підтримки працівників	– Підвищення доступності HR-сервісів; – Зміцнення корпоративної культури; – Покращення соціально-психологічного клімату

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [12, 13, 14]

та ініціатив добробуту. Такий підхід дозволяє не лише утримувати ключових фахівців, а й забезпечувати глибоку інтеграцію принципів соціальної відповідальності в HR-політику компанії. У результаті Кернел створює гнучку, даноорієнтовану та інноваційну HR-систему, здатну ефективно реагувати на виклики галузі.

Узагальнюючи, усі три моделі є успішними, але спираються на різні механізми:

- ПрАТ «Оболонь» – стабільність і традиційні соціальні стандарти;
- ПрАТ «МХП» – розвиток лідерства, інклюзія, соціальні інновації;
- ТОВ «Кернел-Трейд» – цифровізація, аналітика та індивідуалізація HR-процесів.

Відповідно, це дає змогу сформувати типологію сучасних підходів до управління персоналом у харчовій промисловості та окреслити їх сильні сторони й перспективи розвитку:

- класична соціально орієнтована модель менеджменту персоналу передбачає зосередження на забезпеченні стабільних трудових відносин, безпеки праці та соціального добробуту працівників. Вона ґрунтується на традиційних інструментах HR-політики: медичному забезпеченні, охороні праці, організації робочого часу, внутрішньому

навчанні та підтримці корпоративної культури. Такий підхід сприяє зниженню плинності кадрів, збереженню професійного досвіду та формуванню високого рівня лояльності персоналу. Основний фокус моделі – стабільність і соціальна відповідальність роботодавця;

- трансформаційна модель орієнтована на розвиток людського потенціалу шляхом формування сучасних лідерських компетенцій, підтримки соціальної інклюзії та впровадження інновацій у сфері менеджменту персоналу. Вона поєднує освітні програми, менторство, кадрову підтримку вразливих груп і психологічний супровід. Характерною є інтеграція принципів ESG, що підвищує прозорість та відповідальність HR-політики. Модель сприяє підвищенню залученості персоналу, гнучкості команд і зміцненню корпоративної культури в умовах змін;

- цифрово-інноваційна модель передбачає впровадження сучасних технологій у всі етапи HR-процесів: автоматизацію рекрутингу та адаптації, застосування People Analytics, персоналізацію індивідуальних траєкторій розвитку та цифрових інструментів добробуту. Такий підхід підсилює ефективність управлінських рішень, забезпечує високу точність

прогнозування кадрових ризиків та оптимізує витрати.

Аналіз трьох моделей управління персоналом свідчить, що сучасні HR-підходи в харчовій промисловості формуються на перетині соціальної відповідальності, розвитку людського потенціалу та цифровізації HR-процесів. Класична, трансформаційна та цифрово-інноваційна моделі демонструють різні механізми реагування на виробничі та соціально-економічні виклики галузі, однак усі вони спрямовані на підвищення ефективності використання

людських ресурсів і формування стабільних трудових колективів.

Поєднання елементів цих моделей створює передумови для формування гібридної HR-моделі, здатної задовольняти потреби працівників і підтримувати стратегічні цілі підприємства. Така модель може включати: розвиток програм добробуту, безперервне навчання, інклюзивну кадрову політику, цифровізацію основних HR-процесів та впровадження аналітичних інструментів для оцінки ефективності системи менеджменту персоналу.

Бібліографічний список

1. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* – Kogan Page, London, 2020. 440 p. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
2. Бергер А.Д., Драган О.І. Стратегії управління стійким розвитком підприємств в умовах дотримання соціально-економічної безпеки. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 7–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-1>
3. Глушенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
4. Драган О.І., Рудова А.Я. Удосконалення системи стрес менеджменту підприємства в умовах невизначеності *Інфраструктура ринку*. 2023. Випуск 70. С. 78–82. URL: DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure70-14>, URL: https://market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/16.pdf
5. Мохненко А.С., Остроус Г.С. Модель управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2025. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>, URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05/2025-20-04-05>
6. Овадюк В.О., Драган О.І. Збереження та розвиток персоналу компаній харчової промисловості під час війни. *Наукові праці НУХТ*. 2024. Том 30, № 3. С. 38–47. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-3-5>
7. Oliynyk O. Features of the social approach implementation in state regulation of food industry enterprises: key aspects, mechanisms and tools. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Випуск 5.
8. Павлова В.А., Оголь В.О. Вибір моделі управління персоналом підприємства залежно від його категорії. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103>, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5207/5150>
9. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems. 2018. URL: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
10. ПрАТ «Оболонь». 2025. Сталій розвиток. URL: <https://obolon.ua/ua>
11. ПрАТ «МХП». 2025. Сталій розвиток. URL: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
12. ТОВ «Кернел-Трейд». 2025. Сталій розвиток. URL: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>
13. HR-стратегія Kernel. Як компанія забезпечує стабільність: 99% укомплектованого штату та мінімальну плинність кадрів навіть в умовах війни. 30 квітня 2025. URL: <https://forbes.ua/company/hr-strategiya-kernel-yak-kompaniya-zabezpechue-stabilnist-99-ukomplektovanogo-shtatu-ta-minimalnu-plinnist-kadriv-navit-v-umovakh-viyni-30042025-29079>
14. Сучасні виклики в роботі з персоналом: пошук, мотивація, управління, адаптація ветеранів. 08 вересня 2025 р. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/suchasni-vikliki-v-roboti-z-personalom-motivaciya-upravlinnya-adaptaciya-veteraniv>

References

1. Armstrong M., Taylor S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* – Kogan Page, London, 440 p. Available at: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf
2. Berher A.D., Dragan O.I. (2025). *Strategiiy upravlinnya stiykym rozvytkom pidpryemstv v umovakh dotrymannya sotsial'no-ekonomichnoyi bezpeky*. [Strategies for managing sustainable development of enterprises in the context of maintaining socio-economic security]. *Rozvytok mista*. № 1 (05). S. 7–17. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.1-1>

3. Hlushchenko L., Pilyavoz T., Koval' N. (2022). Upravlinnya personalom u suchasniy strukturi upravlinnya pidpryyemstvom. [Personnel management in the modern structure of enterprise management]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41>, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>
4. Dragan O.I., Rudova A.Ya. (2023). Udoshkonalennya systemy stres menedzhmentu pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti. [Improving the enterprise stress management system in conditions of uncertainty]. *Infrastruktura rynku*. Vypusk 70. S. 78–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-14>, Available at: https://market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/16.pdf
5. Mokhnenko A.S., Ostrous H.S. (2025). Model' upravlinnya personalom dlya pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva. [A model of personnel management to increase the competitiveness of the enterprise]. *Problemy suchasnykh transformatsiy*. № 20. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-05>, Available at: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-04-05/2025-20-04-05>
6. Ovadyuk V.O., Drahan O.I. (2024). Zberezhennya ta rozvytok personalu kompaniy kharchovoyi promyslovosti pid chas viyny. [Preservation and development of personnel of food industry companies during the war]. *Naukovi pratsi NUFT*. Tom 30, № 3. S. 38-47. DOI: <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2024-30-3-5>
7. Oliynyk O. (2024). Features of the social approach implementation in state regulation of food industry enterprises: key aspects, mechanisms and tools. *Dniprovs'kyi naukovyy chasopys publichnoho upravlinnya, psykholohiyi, prava*. Vypusk 5.
8. Pavlova V.A., Ohol' V.O. (2024). Vybir modeli upravlinnya personalom pidpryyemstva zalezho vid yoho katehoriyi. [Choosing a model of enterprise personnel management depending on its category]. *Ekonomika ta suspil'stvo*. Vyp. 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-103>, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5207/5150>
9. ISO 45001:2018. Occupational health and safety management systems. 2018. Available at: <https://www.iso.org/standard/63787.html>
10. PJSC "Obolon". 2025. Sustainable development. URL: <https://obolon.ua/ua>
11. PJSC "MHP". 2025. Sustainable development. Available at: <https://mhp.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
12. Kernel-Trade LLC. 2025. Sustainable development. Available at: <https://www.kernel.ua/ua/sustainable-development/>
13. Kernel HR-strategy. How the company ensures stability: 99% staffing and minimal staff turnover even in wartime. April 30, 2025. Available at: <https://forbes.ua/company/hr-strategiya-kernel-yak-kompaniya-zabezpechue-stabilnist-99-ukomplektovanogo-shtatu-ta-minimalnu-plinnist-kadriv-navit-v-umovakh-viyni-30042025-29079>
14. Modern challenges in working with personnel: search, motivation, management, adaptation of veterans. September 08, 2025. Available at: <https://thepage.ua/ua/economy/suchasni-vikliki-v-roboti-z-personalom-motivaciya-upravlinnya-adaptaciya-veteraniv>

Anastasia Rudova

Postgraduate Student,
National University of Food Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9843-0038>

Olena Dragan

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Department of Labor Economics and Management,
National University of Food Technology
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2385>

Serhii Polovyi

Master's student,
National University of Food Technology
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1223-5134>

SOCIAL CHALLENGES AND TOOLS FOR THEIR SOLUTION IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM OF FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN UKRAINE

Modern food industry enterprises in Ukraine operate under challenging socio-economic conditions, which amplifies the importance of effective human resource management. High labor intensity, multi-shift work, strict safety requirements, and a shortage of highly skilled personnel create a range of social challenges that affect motivation, engagement of talented employees, stability, and team productivity. At the same time, the influence of global factors is growing, including European integration processes, the implementation of corporate social responsibility standards,

and adherence to the principles of sustainable development. Under these circumstances, corporate social policy becomes a strategic mechanism for ensuring business competitiveness and resilience. This article analyzes three contemporary HR-management models in the food industry. The classical socially oriented model, represented by the activities of Obolon JSC, ensures workforce stability through the development of occupational safety systems, employee well-being programs, efficient onboarding, and internal training. The transformational model of MHP JSC is based on leadership competency development, social inclusion, psychological support programs, and the integration of ESG approaches, which contribute to higher employee engagement and a stronger corporate culture. The digital-innovative model of Kernel-Trade LLC relies on the use of People Analytics, recruitment automation, digital learning, and personalized development trajectories, enabling greater accuracy of managerial decisions, cost optimization, and faster employee adaptation. A comparison of these models demonstrates that effective human resource management in the food industry is built upon the combination of social responsibility, human potential development, and HR-process digitalization. This approach lays the foundation for the development of a hybrid model capable of comprehensively addressing current industry social challenges and ensuring the resilience of labor teams under conditions of uncertainty and instability.

Keywords: human resource management, HR-tools, social challenges, social initiatives, sustainable development, food industry enterprises.

Стаття надійшла: 22.09.2025

Стаття прийнята: 03.10.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025