Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»

(за матеріалами ТДВ «Чернівецький хімічний завод», м. Чернівці)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студента 4 курсу
404 групи
денної форми навчання
спеціальності 073 _____ Даніїла БІРЮКОВА
«Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»

Науковий керівник, _____ Галина ДОЛГА
к.е.н., доцент

Зав.кафедри, _____ Валентина ЧИЧУН
к.е.н., доцент

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП……..3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА……..6
1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного управління персоналом у системі управління підприємством…..……...6
1.2.Сучасні підходи та методи формування стратегії управління персоналом……12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ……...19
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його кадрового потенціалу……19
2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом та її відповідності стратегічним цілям підприємства……24
2.3. Оцінка ефективності кадрової політики та виявлення проблем у сфері управління персоналом……31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА…….38
3.1. Розробка напрямів удосконалення стратегії управління персоналом підприємства……..38
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та оцінка результатів їх впровадження……..43
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ……...50
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ……..……..53

ВСТУП

Актуальність теми. Для українських підприємств проблема стратегічного управління персоналом є особливо актуальною в умовах воєнного стану, міграції робочої сили, дефіциту кваліфікованих кадрів та необхідності швидкої адаптації до змін ринкового середовища. У таких умовах ефективне використання людського потенціалу стає одним із визначальних чинників забезпечення стійкості та розвитку підприємства. Тому дослідження стратегічних аспектів управління персоналом є важливим як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління персоналом знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії управління людськими ресурсами зробили зарубіжні вчені Майкл Армстронг, який розробив комплексний підхід до стратегічного управління персоналом, Гарі Десслер, чиї дослідження присвячені сучасним методам управління людськими ресурсами, а також Дейв Ульріх, який обґрунтував роль HR-служби як стратегічного партнера бізнесу. Вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного менеджменту зробили Ігор Ансофф, Майкл Портер та Генрі Мінцберг, праці яких стали методологічною основою для формування сучасних підходів до стратегічного управління підприємствами.

Серед українських науковців питання управління персоналом та кадрової стратегії досліджували В. Гриньова, А. Колот, О. Крушельницька, Д. Богиня, С. Цимбалюк, Л. Балабанова та інші. Їхні наукові праці присвячені проблемам формування кадрового потенціалу, мотивації праці, розвитку персоналу, удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання вдосконалення стратегічного управління персоналом потребують подальшого вивчення з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, змінами на ринку праці та трансформацією бізнес-середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад стратегічного управління персоналом підприємства та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової стратегії в сучасних умовах господарювання. Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких **завдань**:

- розкрити сутність, принципи та значення стратегічного управління персоналом у системі управління підприємством;
- дослідити сучасні підходи та методи формування стратегії управління персоналом в умовах динамічного зовнішнього середовища;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства та здійснити оцінку його кадрового потенціалу;
- проаналізувати діючу систему управління персоналом на підприємстві та визначити рівень її відповідності стратегічним цілям розвитку підприємства;
- оцінити ефективність кадрової політики підприємства та виявити основні проблеми у сфері управління персоналом;
- розробити напрями удосконалення стратегічного управління персоналом підприємства з урахуванням виявлених недоліків і сучасних тенденцій розвитку hr-менеджменту;
- обґрунтувати економічну та організаційну ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення системи стратегічного управління персоналом та оцінити результати їх впровадження.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства в умовах стратегічного розвитку.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та реалізації стратегії управління персоналом підприємства.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів** дослідження, зокрема:

- метод теоретичного узагальнення та системного аналізу – для дослідження сутності стратегічного управління персоналом;

- порівняльний метод – для аналізу різних підходів до управління людськими ресурсами;
- статистичний метод – для оцінки показників діяльності підприємства та кадрового складу;
- економічний аналіз – для дослідження ефективності використання персоналу;
- графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження;
- методи синтезу та логічного узагальнення – для формування висновків і практичних рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, монографії, підручники, статті у фахових виданнях, статистичні матеріали, офіційні дані органів державної влади, внутрішня документація та звітність досліджуваного підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи стратегічного управління персоналом підприємства, підвищення ефективності кадрової політики, покращення мотивації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності підприємств різних галузей економіки, а також у навчальному процесі під час вивчення дисциплін, пов'язаних з управлінням персоналом та стратегічним менеджментом.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи складає 55 сторінок. У роботі міститься 9 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного управління персоналом у системі управління підприємством

У сучасних умовах господарювання одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління персоналом. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація економіки, динамічність ринкового середовища та зростання ролі людського капіталу зумовлюють необхідність переходу від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління персоналом. Саме персонал виступає основним джерелом формування інноваційного потенціалу, підвищення продуктивності праці та забезпечення довгострокового розвитку підприємства (Lositska, T., & Bieliaieva, N.,2022).

Стратегічне управління персоналом є складовою загальної системи стратегічного управління організацією та передбачає формування довгострокових цілей щодо розвитку людських ресурсів відповідно до стратегічних напрямів діяльності підприємства. Його сутність полягає в забезпеченні відповідності кадрової політики стратегічним цілям організації, створенні умов для ефективного використання трудового потенціалу працівників та формуванні конкурентних переваг через розвиток персоналу.

У науковій літературі стратегічне управління персоналом розглядається як система взаємопов’язаних заходів, спрямованих на планування, залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. На відміну від оперативного управління персоналом, яке орієнтоване на вирішення поточних кадрових питань, стратегічне управління має довгостроковий характер та враховує перспективи розвитку організації (Панченко, І., & Кривенко, Н.,2024).

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгострокова орієнтація;

- взаємозв’язок із загальною стратегією підприємства;
- орієнтація на розвиток людського капіталу;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- комплексний підхід до управління трудовими ресурсами;
- забезпечення конкурентних переваг організації.

В умовах сучасної економіки людські ресурси стають одним із найцінніших активів підприємства. Якщо раніше основним джерелом конкурентних переваг виступали матеріальні ресурси або фінансовий капітал, то сьогодні вирішальне значення мають знання, компетенції, навички та професійний досвід працівників. Саме тому стратегічне управління персоналом набуває особливої актуальності та стає важливим інструментом реалізації корпоративної стратегії. Система стратегічного управління персоналом охоплює широкий спектр функцій, серед яких важливе місце займають кадрове планування, підбір і відбір персоналу, навчання та розвиток працівників, управління кар’єрою, оцінювання результатів праці, мотивація та формування корпоративної культури. Усі зазначені елементи мають бути інтегровані в єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей підприємства.

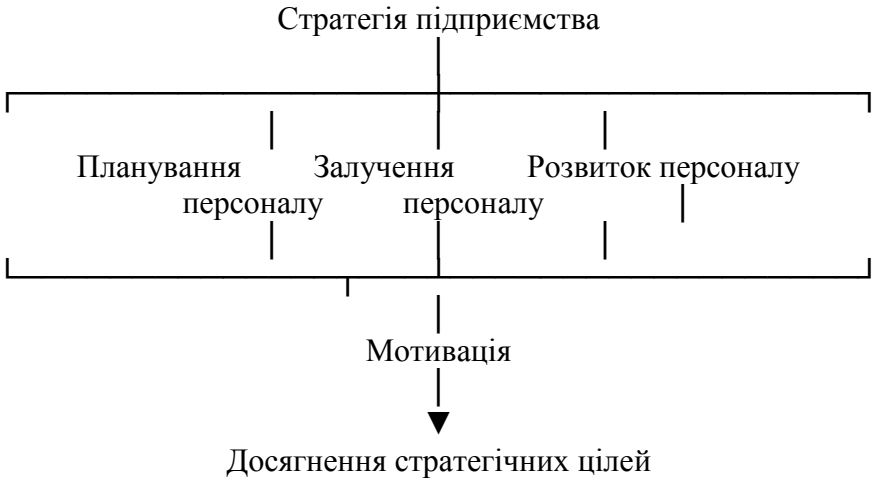


Рис. 1.1. Основні складові стратегічного управління персоналом

[Сформовано автором]

Стратегічне управління персоналом ґрунтується на певних принципах, які визначають напрями формування кадрової політики підприємства. Дотримання цих принципів забезпечує ефективність управлінських рішень та сприяє

досягненню поставлених цілей. До основних принципів стратегічного управління персоналом належать (Сулімов, В. А., 2024):

Принцип системності, який передбачає розгляд персоналу як цілісної системи взаємопов'язаних елементів. Усі кадрові процеси повинні бути узгодженими між собою та відповідати загальній стратегії розвитку підприємства.

Принцип стратегічної спрямованості полягає в орієнтації кадрової політики на реалізацію довгострокових цілей організації. Рішення щодо персоналу мають прийматися з урахуванням перспектив розвитку підприємства.

Принцип гнучкості та адаптивності передбачає здатність системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Принцип розвитку персоналу орієнтований на постійне вдосконалення професійних компетенцій працівників, підвищення їхньої кваліфікації та розвиток творчого потенціалу.

Принцип мотивації та залученості спрямований на створення умов для підвищення трудової активності працівників та їх зацікавленості в результатах діяльності підприємства.

Принцип соціального партнерства передбачає врахування інтересів як роботодавця, так і працівників, забезпечення конструктивного діалогу між усіма учасниками трудових відносин (Ведерніков, М. Д. & Базалійська, Н. П., 2020). З метою узагальнення основних принципів стратегічного управління персоналом доцільно представити їх у вигляді таблиці.

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного управління персоналом

Принцип	Характеристика
Системність	Узгодження всіх кадрових процесів у межах єдиної системи
Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгострокові цілі підприємства
Гнучкість	Адаптація до змін зовнішнього середовища
Розвиток персоналу	Постійне підвищення кваліфікації працівників

Мотивація	Створення стимулів для ефективної праці
Соціальне партнерство	Узгодження інтересів працівників та роботодавця
Ефективність	Досягнення максимальних результатів при оптимальному використанні ресурсів

[Сформовано автором]

Важливою складовою стратегічного управління персоналом є кадрова стратегія підприємства. Вона являє собою довгостроковий план дій щодо формування, розвитку та використання трудового потенціалу організації. Кадрова стратегія повинна бути тісно пов’язана із загальною стратегією підприємства та забезпечувати необхідні людські ресурси для реалізації стратегічних завдань.

У сучасних умовах підприємства дедалі частіше застосовують компетентнісний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає у визначенні ключових компетенцій, необхідних для успішного виконання професійних обов’язків, та формуванні системи розвитку персоналу на основі цих компетенцій. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання людського капіталу та забезпечити відповідність професійних якостей працівників стратегічним потребам підприємства (Гринько, Т. В., & Настиченко, Ю. В., 2021).

Особливого значення стратегічне управління персоналом набуває в умовах цифрової трансформації бізнесу. Впровадження сучасних інформаційних технологій змінює вимоги до компетенцій працівників, потребує розвитку цифрових навичок та формування нових підходів до організації праці. У зв’язку з цим підприємства змушені переглядати свої кадрові стратегії та адаптувати систему управління персоналом до нових умов функціонування (Грішнова, О. А., & Марковець, Д., 2024).

Стратегічне управління персоналом виконує важливу роль у системі управління підприємством. Насамперед воно забезпечує кадрову підтримку реалізації корпоративної стратегії та сприяє досягненню стратегічних цілей організації. Крім того, ефективне управління персоналом дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів, покращити якість продукції та послуг, а також зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Серед основних напрямів впливу стратегічного управління персоналом на діяльність підприємства можна виділити (Майстренко, О., & Васюк, В., 2025):

- формування висококваліфікованого кадрового потенціалу;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- розвиток інноваційної активності працівників;
- забезпечення організаційної стабільності;
- формування позитивного іміджу роботодавця;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є невід'ємною складовою системи управління сучасним підприємством. Воно забезпечує узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації, сприяє розвитку людського капіталу та створює умови для довгострокового успіху підприємства. В умовах динамічного зовнішнього середовища саме ефективне управління персоналом стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентних переваг та сталого розвитку організації.

Важливим аспектом стратегічного управління персоналом є формування сприятливої корпоративної культури, яка підтримує реалізацію стратегічних цілей підприємства. Корпоративна культура являє собою сукупність цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії, які поділяються працівниками організації. Саме вона визначає ставлення персоналу до роботи, рівень його лояльності, готовність до змін та ефективність командної взаємодії. Підприємства, які приділяють значну увагу розвитку корпоративної культури, отримують додаткові переваги у вигляді підвищення продуктивності праці, зміцнення внутрішньої комунікації та зниження рівня конфліктності в колективі (Бойківська, Г., & Саладяк, К., 2022).

Одним із сучасних напрямів стратегічного управління персоналом є управління талантами (Talent Management), яке передбачає виявлення, розвиток та утримання найбільш перспективних працівників. В умовах високої конкуренції за кваліфіковані кадри підприємства змушені створювати ефективні механізми залучення та розвитку талантів, пропонуючи працівникам

можливості професійного зростання, навчання та кар'єрного просування. Реалізація таких заходів сприяє формуванню кадрового резерву та забезпечує безперервність управлінських процесів. Крім того, стратегічне управління персоналом передбачає систематичне прогнозування потреб підприємства у трудових ресурсах. Кадрове планування дає змогу своєчасно визначити кількісну та якісну потребу в персоналі, оцінити можливі ризики дефіциту кадрів і розробити відповідні заходи щодо їх мінімізації. Особливо актуальним це питання є в умовах швидких технологічних змін, коли виникає потреба у фахівцях нових професій та спеціалізацій (Крушельницька & Мельничук, 2020).

Не менш важливим завданням стратегічного управління персоналом є забезпечення високого рівня мотивації працівників. Сучасні підходи до мотивації ґрунтуються не лише на матеріальному стимулюванні, а й на використанні нематеріальних інструментів, таких як професійне визнання, участь у прийнятті управлінських рішень, можливості кар'єрного розвитку, гнучкі умови праці та підтримка балансу між професійним і особистим життям. Комплексне застосування матеріальних та нематеріальних стимулів сприяє підвищенню залученості персоналу та формуванню його прихильності до організації (Балан, 2021).

У сучасній практиці діяльності підприємств дедалі більшого значення набуває концепція сталого розвитку, яка також впливає на систему стратегічного управління персоналом. Соціальна відповідальність роботодавця, забезпечення безпечних умов праці, підтримка професійного розвитку працівників та дотримання принципів рівності й недискримінації стають важливими складовими кадрової стратегії. Відповідно, ефективне стратегічне управління персоналом спрямоване не лише на досягнення економічних результатів, а й на створення сприятливого соціального середовища для працівників (Колот & Герасименко, 2020).

Таким чином, у сучасних умовах стратегічне управління персоналом виходить за межі традиційного кадрового адміністрування та перетворюється на важливий інструмент забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Воно сприяє формуванню висококваліфікованого кадрового потенціалу, підвищенню ефективності діяльності організації та створенню стійких конкурентних переваг. Саме тому розробка та реалізація ефективної кадрової стратегії є одним із пріоритетних завдань сучасного менеджменту та необхідною умовою успішного функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

1.2.Сучасні підходи та методи формування стратегії управління персоналом

В умовах глобалізації, цифрової трансформації економіки та постійних змін зовнішнього середовища людський капітал стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Саме тому особливої актуальності набуває формування ефективної стратегії управління персоналом, яка забезпечує досягнення довгострокових цілей організації та сприяє підвищенню її результативності. Стратегія управління персоналом являє собою комплекс довгострокових цілей, принципів і методів роботи з працівниками, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, розвиток їхнього потенціалу та формування високого рівня мотивації. Вона є складовою загальної корпоративної стратегії та повинна відповідати стратегічним цілям організації. У сучасних умовах управління персоналом розглядається не лише як адміністративна функція, а як стратегічний інструмент розвитку підприємства. Ефективна кадрова стратегія дозволяє забезпечити баланс між потребами організації та інтересами працівників, створюючи умови для стабільного функціонування та розвитку. Формування стратегії управління персоналом передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До зовнішніх факторів належать стан ринку праці, демографічні тенденції, економічна ситуація, рівень розвитку технологій, законодавче регулювання трудових відносин та соціально-політичні умови. Внутрішні фактори охоплюють організаційну структуру підприємства,

корпоративну культуру, фінансові можливості, кадровий потенціал та стратегічні цілі розвитку (Грішнова & Брінцева, 2019).

У сучасній теорії менеджменту виділяють декілька основних підходів до управління персоналом, серед яких найбільш поширеними є ресурсний, компетентнісний, процесний та системний підходи.

Ресурсний підхід розглядає персонал як стратегічний ресурс підприємства, який забезпечує створення конкурентних переваг. Відповідно до цього підходу основна увага приділяється залученню, утриманню та розвитку талановитих працівників.

Компетентнісний підхід ґрунтується на визначенні ключових компетенцій, необхідних для реалізації стратегії підприємства. У цьому випадку особливе значення мають професійні знання, навички, досвід та особистісні характеристики працівників.

Процесний підхід передбачає розгляд управління персоналом як сукупності взаємопов'язаних процесів, серед яких підбір кадрів, адаптація, навчання, оцінювання результативності та мотивація персоналу.

Системний підхід забезпечує комплексне бачення кадрової роботи та врахування взаємозв'язків між усіма елементами системи управління персоналом (Коваленко, 2022).

На сучасному етапі розвитку менеджменту спостерігається перехід від традиційного кадрового адміністрування до стратегічного управління людськими ресурсами. Основною метою такого переходу є підвищення ефективності використання персоналу та забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Одним із найбільш поширених підходів є концепція Human Resource Management (HRM), яка передбачає інтеграцію кадрової політики зі стратегічними цілями організації. У межах цього підходу персонал розглядається як основний актив підприємства, а інвестиції в розвиток працівників визнаються важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності (Петренко & Савченко, 2021).

Важливого значення набуває концепція Talent Management, яка орієнтована на пошук, розвиток та утримання талановитих працівників. Підприємства активно використовують програми розвитку лідерства, кар'єрного планування та формування кадрового резерву.

Ще одним актуальним напрямом є Agile HR. Даний підхід базується на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення кадрових процесів. Agile-підхід передбачає активну взаємодію між керівництвом і працівниками, децентралізацію управління та створення самоорганізованих команд (Мармуль & Романюк, 2020).

Значного поширення набуває цифровізація HR-процесів. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати підбір персоналу, оцінювання компетенцій, управління навчанням та аналіз ефективності працівників. Застосування систем штучного інтелекту та аналітики даних сприяє підвищенню обґрунтованості кадрових рішень. У сучасних умовах особливу увагу приділяють концепції Employee Experience, яка спрямована на формування позитивного досвіду працівника протягом усього періоду його роботи в організації. Вона охоплює умови праці, корпоративну культуру, систему мотивації та можливості професійного розвитку (Швець, 2019).

Таблиця 1.2

Характеристика сучасних підходів до управління персоналом

Підхід	Основна характеристика	Переваги
HRM	Інтеграція кадрової політики зі стратегією підприємства	Підвищення ефективності управління персоналом
Talent Management	Управління талантами та кадровим резервом	Формування висококваліфікованого персоналу
Agile HR	Гнучкість та швидка адаптація до змін	Підвищення швидкості прийняття рішень
Digital HR	Використання цифрових технологій	Автоматизація HR-процесів
Employee Experience	Орієнтація на потреби працівника	Зростання лояльності та продуктивності

[Сформовано автором]

Формування стратегії управління персоналом здійснюється за допомогою комплексу методів, які забезпечують аналіз кадрового потенціалу та визначення

напрямів його розвитку. Одним із найбільш поширених методів є SWOT-аналіз. Він дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони кадрової системи підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища. Важливим інструментом є кадрове планування, яке спрямоване на прогнозування потреби в персоналі відповідно до стратегічних цілей підприємства. Ефективне кадрове планування дає можливість уникнути дефіциту або надлишку трудових ресурсів. Для оцінювання ефективності персоналу широко застосовується метод KPI (Key Performance Indicators), який дозволяє визначати результативність роботи працівників за допомогою системи кількісних показників. Значну роль відіграє метод компетенцій. Його сутність полягає у визначенні набору професійних та особистісних характеристик, необхідних для успішного виконання службових обов'язків (Дороніна & Лазоренко, 2022).

Сучасні організації активно використовують HR-аналітику, яка базується на зборі та аналізі великих масивів даних про персонал. Це дозволяє прогнозувати плинність кадрів, оцінювати ефективність мотиваційних програм та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Особливого значення набувають методи оцінки персоналу, серед яких можна виділити: атестацію працівників; метод «360 градусів»; оцінювання за компетенціями; центр оцінювання (Assessment Center); тестування професійних знань і навичок. Застосування зазначених методів дозволяє своєчасно виявляти потреби у навчанні персоналу та планувати його професійний розвиток. Процес формування стратегії управління персоналом включає декілька взаємопов'язаних етапів (Ковальчук, 2023).

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
↓
Оцінка кадрового потенціалу підприємства
↓
Визначення стратегічних цілей управління персоналом
↓
Розробка кадрової стратегії
↓
Реалізація заходів кадрової політики
↓
Контроль та оцінювання результатів

Рис. 1.2. Етапи формування стратегії управління персоналом

[Сформовано автором]

На першому етапі здійснюється аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на кадрову політику підприємства. Наступним кроком є оцінювання наявного кадрового потенціалу та визначення потреб у персоналі. Після цього формуються стратегічні цілі управління персоналом, які повинні відповідати загальній стратегії розвитку підприємства. На основі визначених цілей розробляються конкретні програми та заходи щодо підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу. Заключним етапом є контроль результатів реалізації кадрової стратегії та внесення необхідних коригувань відповідно до змін зовнішнього середовища. Одним із найважливіших чинників успішної реалізації стратегії управління персоналом є формування ефективної корпоративної культури та системи мотивації працівників. У сучасних умовах господарювання організації все частіше усвідомлюють, що досягнення стратегічних цілей залежить не лише від професійних компетенцій працівників, але й від їхньої залученості, лояльності та готовності підтримувати цінності підприємства (Семенюк & Гончарук, 2021).

Корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів, які поділяються працівниками організації та визначають особливості їхньої взаємодії. Вона формує внутрішнє середовище підприємства, впливає на трудову поведінку персоналу та сприяє створенню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Сучасні дослідження свідчать, що підприємства з високим рівнем розвитку корпоративної культури демонструють вищі показники продуктивності праці, інноваційності та адаптивності до змін. Це пояснюється тим, що працівники таких організацій краще розуміють стратегічні цілі підприємства та більш активно беруть участь у їх досягненні. Особливого значення корпоративна культура набуває в умовах цифрової трансформації та поширення дистанційних форм зайнятості. У таких умовах важливо забезпечити ефективну комунікацію між працівниками, підтримувати корпоративні цінності та створювати відчуття належності до організації незалежно від місця виконання роботи.

Важливою складовою стратегії управління персоналом є система мотивації. Її основним завданням виступає стимулювання працівників до досягнення високих результатів праці та професійного розвитку. Ефективна система мотивації повинна враховувати як матеріальні, так і нематеріальні потреби персоналу. До матеріальних методів мотивації належать заробітна плата, премії, бонуси, надбавки, соціальні виплати та інші форми фінансового заохочення. Разом із тим сучасна практика управління персоналом свідчить, що виключно матеріальне стимулювання не забезпечує довгострокової залученості працівників. Тому дедалі більшого поширення набувають нематеріальні методи мотивації, серед яких особливе місце займають професійне навчання, кар'єрне зростання, участь у прийнятті управлінських рішень, визнання досягнень працівників, гнучкий графік роботи та створення комфортних умов праці. Такі заходи сприяють підвищенню задоволеності працею та зміцненню прихильності персоналу до організації (Жаворонок & Ковтуненко, 2022).

У сучасних компаніях активно використовується концепція залученості персоналу (Employee Engagement), яка передбачає створення умов для активної участі працівників у діяльності підприємства. Високий рівень залученості сприяє зростанню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та підвищенню якості виконання робочих завдань. Важливим напрямом удосконалення системи мотивації є індивідуалізація підходів до стимулювання працівників. Представники різних поколінь мають різні очікування від роботи та кар'єрного розвитку. Наприклад, для молодих працівників важливими є можливості професійного навчання, гнучкі умови праці та баланс між роботою і особистим життям, тоді як для більш досвідчених співробітників пріоритетними можуть бути стабільність зайнятості та соціальні гарантії.

Крім того, сучасна стратегія управління персоналом повинна враховувати питання добробуту працівників (Employee Well-being). Турбота про фізичне та психологічне здоров'я персоналу стає важливою складовою кадрової політики багатьох організацій. До відповідних заходів належать програми медичного страхування, психологічна підтримка, профілактика професійного вигорання та

забезпечення безпечних умов праці. Корпоративна культура та система мотивації є важливими елементами стратегії управління персоналом. Їх ефективне поєднання дозволяє створити сприятливі умови для розвитку людського потенціалу, підвищення результативності праці та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, сучасні підходи до формування стратегії управління персоналом базуються на визнанні людського капіталу ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Найбільшого поширення набули концепції HRM, Talent Management, Agile HR, Digital HR та Employee Experience, які орієнтовані на розвиток персоналу, підвищення його залученості та ефективності праці (Мельник & Кубатко, 2020). Для формування кадрової стратегії використовуються різноманітні методи, серед яких SWOT-аналіз, кадрове планування, управління за компетенціями, KPI та HR-аналітика. Їх комплексне застосування забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. У сучасних умовах ефективна стратегія управління персоналом повинна бути гнучкою, адаптивною та орієнтованою на довгостроковий розвиток людського капіталу, що дозволяє підприємству успішно функціонувати в умовах динамічного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та оцінка його кадрового потенціалу

ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є одним із промислових підприємств Чернівецької області, діяльність якого пов’язана з виробництвом хімічної продукції та забезпеченням потреб різних галузей економіки. Підприємство здійснює виробничу діяльність відповідно до чинного законодавства України та власного статуту, основною метою якого є отримання прибутку шляхом виготовлення та реалізації конкурентоспроможної продукції. Розташування підприємства у місті Чернівці сприяє забезпеченню транспортної доступності, формуванню стабільних господарських зв’язків із постачальниками сировини та споживачами готової продукції. Важливою перевагою є наявність кваліфікованих трудових ресурсів регіону, що дозволяє підприємству підтримувати необхідний рівень кадрового забезпечення.

Ефективність діяльності будь-якого промислового підприємства значною мірою залежить від раціональної організації системи управління. На ТДВ «Чернівецький хімічний завод» сформована лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує централізоване прийняття управлінських рішень із функціональною спеціалізацією окремих підрозділів. Основною перевагою такої структури є чіткий розподіл обов'язків між працівниками та підрозділами, що сприяє підвищенню відповідальності за результати роботи. Кожен структурний підрозділ виконує визначені функції та підпорядковується відповідному керівнику, що забезпечує належний контроль за виконанням виробничих і управлінських завдань. Управління підприємством здійснює генеральний директор, який визначає стратегічні напрями розвитку, координує діяльність усіх структурних підрозділів та несе відповідальність за результати господарської діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства частина повноважень делегується заступникам

директора за окремими напрямами діяльності. Виробничий блок забезпечує безпосередню організацію виробничого процесу, контроль за дотриманням технологічних вимог та якістю продукції. Фінансово-економічний блок відповідає за планування, облік, аналіз фінансових результатів та формування бюджету підприємства. Комерційний блок займається питаннями постачання сировини, реалізації продукції та розвитку партнерських відносин із контрагентами. Важливе місце в системі управління посідає відділ кадрів, який здійснює підбір персоналу, організацію професійного навчання, оцінювання працівників та ведення кадрового діловодства. У сучасних умовах саме кадрова служба відіграє ключову роль у забезпеченні підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами та підтриманні високого рівня кадрового потенціалу. Система управління ТДВ «Чернівецький хімічний завод» забезпечує належну координацію роботи структурних підрозділів, оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та створює умови для досягнення стратегічних цілей підприємства.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Чернівецький хімічний завод» *[Сформовано автором]*

Організаційна структура ТДВ «Чернівецький хімічний завод» належить до лінійно-функціонального типу, що є найбільш поширеним серед промислових підприємств. На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне керівництво та визначає стратегію розвитку підприємства. Заступник директора з виробництва координує діяльність виробничих підрозділів, забезпечує виконання виробничих планів, контролює технологічні процеси та якість продукції. Йому підпорядковуються виробничі цехи, складське господарство та лабораторія контролю якості. Фінансовий директор відповідає за фінансову стабільність підприємства, ведення бухгалтерського обліку, аналіз фінансово-господарської діяльності та розроблення економічних планів. До його компетенції входить контроль використання фінансових ресурсів та забезпечення прибутковості підприємства. Комерційний директор організовує процеси закупівлі сировини, реалізації готової продукції та взаємодії з клієнтами. Під його керівництвом функціонують відділ збуту, відділ постачання та логістична служба. Начальник відділу кадрів забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу підприємства. До основних функцій кадрової служби належать підбір персоналу, організація навчання, адаптація нових працівників, оцінювання персоналу та ведення кадрової документації. Головний інженер відповідає за технічний розвиток підприємства, модернізацію обладнання, впровадження інноваційних технологій, дотримання вимог охорони праці та промислової безпеки. Саме технічні служби забезпечують підтримання безперебійної роботи виробничих потужностей. Така організаційна структура дозволяє ефективно розподіляти функції між підрозділами, забезпечує високий рівень керованості підприємством та сприяє досягненню стратегічних цілей його розвитку. Водночас вона створює необхідні умови для ефективного використання кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності ТДВ «Чернівецький хімічний завод». Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається динамікою його економічних показників. Для

оцінки результатів господарської діяльності доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники за останні три роки.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	125 600	138 400	154 800	123,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	98 400	108 700	121 500	123,5
Валовий прибуток, тис. грн	27 200	29 700	33 300	122,4
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	245	238	241	98,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	512,7	581,5	642,3	125,3
Рентабельність діяльності, %	12,4	13,1	14,6	+2,2 в.п.

Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку фінансово-господарської діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23,2 %, що свідчить про розширення ринків збуту та підвищення попиту на продукцію підприємства. Зростання валового прибутку на 22,4 % підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності. Незважаючи на незначне скорочення чисельності персоналу порівняно з 2023 роком, продуктивність праці демонструє стійку тенденцію до зростання, що є позитивним результатом удосконалення організації праці та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Показник рентабельності також має позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Кадровий потенціал є одним із найважливіших факторів забезпечення ефективної діяльності підприємства. Він характеризує сукупність професійних знань, навичок, досвіду та компетенцій працівників, які використовуються для досягнення стратегічних цілей організації. Станом на кінець 2025 року чисельність персоналу ТДВ «Чернівецький хімічний завод» становила 241 особу. Персонал підприємства представлений різними категоріями працівників: керівниками, спеціалістами, службовцями та робітниками.

Таблиця 2.2

Структура персоналу ТДВ «Чернівецький хімічний завод» у 2025 році

Категорія працівників	Кількість осіб	Питома вага, %
Керівники	18	7,5
Спеціалісти	52	21,6
Службовці	26	10,8
Робітники	145	60,1
Разом	241	100,0

Як видно з таблиці, найбільшу частку персоналу становлять робітники – понад 60 %, що пояснюється виробничою специфікою підприємства. Частка спеціалістів складає 21,6 %, що забезпечує належний рівень технічного та управлінського супроводу виробничих процесів. Важливим показником оцінки кадрового потенціалу є освітній рівень працівників. Значна частина керівників та спеціалістів має вищу освіту, що позитивно впливає на якість управлінських рішень та рівень організації виробництва. Крім освітнього рівня, важливе значення має стаж роботи персоналу. Працівники з тривалим досвідом роботи володіють необхідними професійними навичками, що сприяє стабільності виробничого процесу та зниженню ризику виробничих помилок.

Одним із ключових показників кадрового потенціалу є продуктивність праці. У 2025 році вона становила понад 640 тис. грн на одного працівника, що свідчить про ефективне використання трудових ресурсів та належний рівень організації праці. Для оцінки руху персоналу доцільно розглянути показники плинності кадрів. Незначний рівень плинності свідчить про відносну стабільність трудового колективу та сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві. Позитивним фактором є також функціонування системи підвищення кваліфікації працівників. Підприємство забезпечує участь персоналу у професійних тренінгах, курсах підвищення кваліфікації та спеціалізованих навчальних програмах, що сприяє розвитку людського капіталу. Незважаючи на достатньо високий рівень кадрового забезпечення, діяльність підприємства супроводжується певними проблемами. Серед основних викликів можна виділити дефіцит висококваліфікованих робітничих

кадрів, трудову міграцію населення та необхідність адаптації персоналу до сучасних технологічних змін.

В умовах цифровізації виробництва особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетенцій працівників. Для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу доцільно:

- удосконалити систему мотивації персоналу;
- розширити програми професійного навчання;
- запровадити сучасні методи оцінювання персоналу;
- створити кадровий резерв для заміщення керівних посад;
- розвивати корпоративну культуру та систему внутрішніх комунікацій.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню рівня продуктивності праці, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Проведений аналіз показав, що ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є стабільним промисловим підприємством, яке демонструє позитивну динаміку основних фінансово-економічних показників. Зростання доходу від реалізації продукції, прибутку та продуктивності праці свідчить про ефективність господарської діяльності підприємства. Оцінка кадрового потенціалу показала, що підприємство має достатній рівень забезпечення трудовими ресурсами, значну частку кваліфікованих працівників та стабільний трудовий колектив. Водночас існує потреба у подальшому розвитку системи мотивації, професійного навчання та утримання кваліфікованих кадрів. Таким чином, кадровий потенціал ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є важливою складовою його конкурентоспроможності та основою для забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи управління персоналом та її відповідності стратегічним цілям підприємства

Ефективність функціонування сучасного підприємства значною мірою залежить від якості управління персоналом, оскільки саме людські ресурси

виступають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та досягнення стратегічних цілей організації. Для підприємств хімічної промисловості питання формування ефективної системи управління персоналом набуває особливого значення через високі вимоги до кваліфікації працівників, дотримання норм охорони праці, техніки безпеки та екологічних стандартів (Кириченко, 2019).

ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є одним із промислових підприємств Чернівецької області, діяльність якого пов’язана з виробництвом хімічної продукції. В умовах ринкової економіки підприємство змушене адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні технології виробництва та забезпечувати належний рівень кадрового потенціалу. Основною метою системи управління персоналом на підприємстві є забезпечення виробничих підрозділів необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, створення умов для їх професійного розвитку та формування мотиваційного середовища, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Система управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» включає такі основні функціональні напрями: кадрове планування; підбір і найм персоналу; адаптація нових працівників; оцінювання результатів праці; навчання та підвищення кваліфікації; мотивація персоналу; організація охорони праці та промислової безпеки; соціальне забезпечення працівників.

Важливим елементом кадрової роботи є кадрове планування, яке передбачає визначення потреби підприємства у працівниках залежно від виробничих завдань та стратегічних планів розвитку. У сучасних умовах особливого значення набуває прогнозування потреби у висококваліфікованих спеціалістах технічного профілю, оскільки автоматизація виробничих процесів вимагає від працівників нових компетенцій та навичок. Підбір персоналу здійснюється через використання внутрішніх та зовнішніх джерел комплектування кадрів. При цьому перевага надається кандидатам, які мають відповідну освіту, досвід роботи у хімічній промисловості та необхідний рівень

професійної підготовки. Водночас підприємство співпрацює із закладами професійної та вищої освіти регіону для формування кадрового резерву. Для оцінки основних складових системи управління персоналом доцільно узагальнити їх характеристику у таблиці.

Таблиця 2.3

Характеристика елементів системи управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

Елемент системи	Основний зміст	Оцінка ефективності
Кадрове планування	Визначення потреби в персоналі	Середня
Підбір персоналу	Найм кваліфікованих працівників	Достатня
Адаптація	Ознайомлення нових працівників з виробництвом	Середня
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації та перепідготовка	Достатня
Мотивація	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Середня
Оцінювання персоналу	Контроль результатів діяльності	Достатня
Охорона праці	Забезпечення безпечних умов праці	Висока

[Сформовано автором]

Аналіз таблиці свідчить, що найбільш розвиненим напрямом діяльності є система охорони праці та промислової безпеки. Це пояснюється специфікою хімічного виробництва, де навіть незначні порушення технологічного процесу можуть призвести до аварійних ситуацій та загрожувати здоров’ю працівників. Важливе значення для підприємства має система адаптації нових працівників. Її головним завданням є скорочення терміну входження співробітника у виробничий процес та зниження ризику професійних помилок. Нові працівники проходять первинний інструктаж, ознайомлюються з правилами внутрішнього трудового розпорядку, вимогами техніки безпеки та особливостями виробничих процесів. Одним із ключових напрямів кадрової політики підприємства є навчання персоналу. Постійне оновлення технологій виробництва обумовлює необхідність безперервного професійного розвитку працівників. Навчання може здійснюватися шляхом проведення внутрішніх тренінгів, стажування, участі у галузевих семінарах та курсах підвищення кваліфікації.

Мотивація персоналу є важливим інструментом підвищення ефективності праці. На підприємстві використовуються як матеріальні, так і нематеріальні методи стимулювання. До матеріальних належать заробітна плата, премії, доплати та надбавки. Нематеріальна мотивація передбачає визнання професійних досягнень працівників, можливість кар'єрного зростання та участь у прийнятті виробничих рішень. Для оцінювання відповідності системи управління персоналом стратегічним цілям підприємства необхідно визначити основні стратегічні пріоритети розвитку ТДВ «Чернівецький хімічний завод». До них можна віднести:

1. підвищення конкурентоспроможності продукції;
2. зростання ефективності виробництва;
3. впровадження інноваційних технологій;
4. забезпечення високого рівня якості продукції;
5. підвищення рівня промислової безпеки;
6. збереження та розвиток кадрового потенціалу.

Взаємозв'язок між системою управління персоналом та стратегічними цілями підприємства наведено на рисунку 2.2.

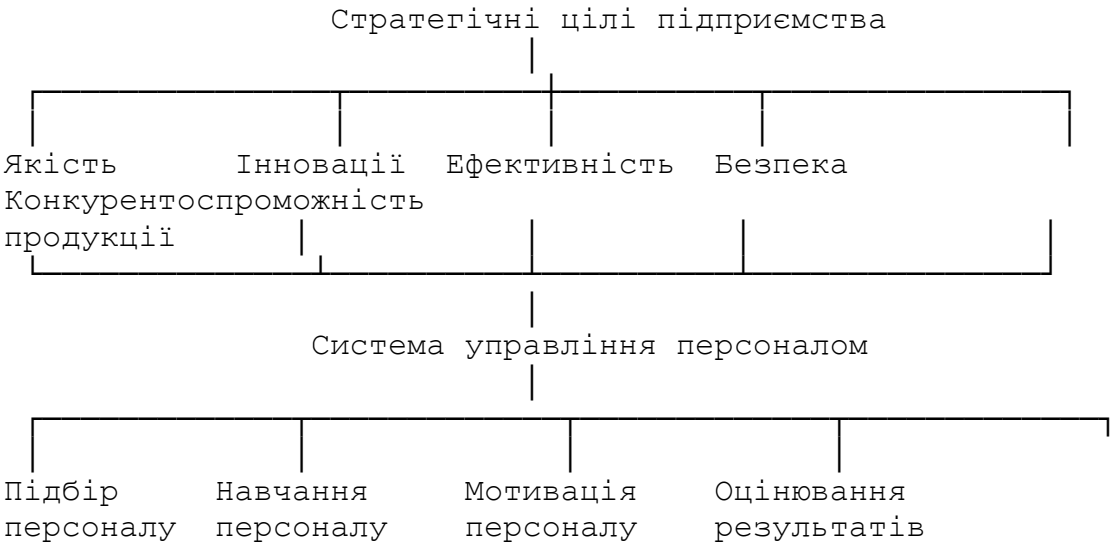


Рис. 2.2. Взаємозв'язок системи управління персоналом із стратегічними цілями ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

[Сформовано автором]

Наведена схема демонструє, що досягнення стратегічних цілей підприємства значною мірою залежить від ефективності кадрової політики. Саме через систему управління персоналом забезпечується формування необхідних компетенцій працівників та їх орієнтація на досягнення корпоративних цілей. Оцінка відповідності діючої системи управління персоналом стратегічним цілям підприємства дозволяє виділити низку сильних сторін. Насамперед це наявність сформованої системи професійного навчання, належний рівень контролю за дотриманням вимог охорони праці та забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами. Важливою перевагою є також накопичений досвід роботи персоналу та відносна стабільність кадрового складу.

Разом із тим існують певні проблеми, які можуть негативно впливати на реалізацію стратегічних планів підприємства. До основних недоліків можна віднести недостатній рівень цифровізації кадрових процесів, обмежені можливості кар’єрного розвитку окремих категорій працівників, а також потребу у вдосконаленні системи мотивації відповідно до сучасних вимог ринку праці. Особливо актуальною проблемою для промислових підприємств України залишається дефіцит кваліфікованих кадрів. В умовах міграційних процесів та демографічних змін підприємствам дедалі складніше залучати молодих спеціалістів. Тому важливим напрямом удосконалення кадрової політики має стати розвиток партнерства із закладами освіти та створення програм підтримки молодих працівників.

Для підвищення відповідності системи управління персоналом стратегічним цілям ТДВ «Чернівецький хімічний завод» доцільно реалізувати такі заходи:

- впровадження сучасних HR-технологій та автоматизованих систем управління персоналом;
- удосконалення системи оцінювання результатів праці;
- розроблення програм кадрового резерву;
- розширення можливостей професійного навчання;

- удосконалення системи матеріального і нематеріального стимулювання;
- розвиток корпоративної культури підприємства;
- посилення роботи із залучення молодих спеціалістів.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи управління персоналом

ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Наявність досвідченого кадрового складу	Недостатній рівень цифровізації HR-процесів
Відпрацьована система охорони праці та техніки безпеки	Обмежені можливості кар'єрного зростання
Стабільність основного виробничого персоналу	Недостатня привабливість підприємства для молодих спеціалістів
Наявність системи професійного навчання та інструктажів	Часткове старіння кадрового складу
Досвід роботи в хімічній промисловості та сформована корпоративна культура	Недостатньо розвинена система нематеріальної мотивації
Наявність кваліфікованих технічних спеціалістів	Відсутність сучасної системи управління талантами та кадровим резервом
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Автоматизація та цифровізація кадрових процесів	Дефіцит кваліфікованих кадрів на ринку праці
Співпраця із закладами вищої та професійної освіти	Трудова міграція працівників за кордон
Впровадження сучасних HR-технологій	Посилення конкуренції за кваліфікований персонал
Розвиток програм навчання та перекваліфікації персоналу	Демографічне скорочення працездатного населення
Формування кадрового резерву та програм наставництва	Економічна нестабільність та воєнні ризики
Удосконалення мотиваційної політики	Зростання вимог працівників до умов праці та оплати праці

[Сформовано автором]

Проведений SWOT-аналіз дозволяє оцінити поточний стан системи управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» та визначити напрями її подальшого розвитку. Серед сильних сторін підприємства варто відзначити наявність досвідченого кадрового складу, який володіє необхідними професійними компетенціями для роботи у хімічній галузі. Значною перевагою

є також сформована система охорони праці та виробничої безпеки, що має особливе значення для підприємств із підвищеним рівнем виробничих ризиків. Позитивним фактором виступає і відносна стабільність персоналу, яка сприяє збереженню виробничого досвіду та підтримці безперервності технологічних процесів. Разом із тим аналіз виявив низку слабких сторін системи управління персоналом. Зокрема, спостерігається недостатній рівень цифровізації кадрової діяльності, що може уповільнювати процеси обліку, оцінювання та розвитку працівників. Крім того, існує проблема старіння персоналу, характерна для багатьох промислових підприємств України. Недостатньо ефективними залишаються окремі інструменти нематеріального стимулювання та професійного просування працівників.

Зовнішнє середовище створює для підприємства низку перспективних можливостей. Насамперед це впровадження сучасних інформаційних технологій в управління персоналом, розвиток електронного документообігу та автоматизованих HR-систем. Значний потенціал має співпраця із закладами освіти Чернівецької області щодо підготовки майбутніх фахівців та формування кадрового резерву. Також важливим напрямом є розвиток програм безперервного навчання та наставництва. Водночас підприємство функціонує в умовах суттєвих зовнішніх загроз. Найбільш вагомими серед них є дефіцит кваліфікованих кадрів, активні міграційні процеси та посилення конкуренції між роботодавцями за висококваліфікованих працівників. Негативний вплив можуть також чинити демографічні тенденції, економічна нестабільність та наслідки воєнного стану в Україні. Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать, що система управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» має достатній потенціал для забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства. Проте для підвищення її ефективності необхідно зосередити увагу на цифровій трансформації HR-процесів, розвитку кадрового резерву, удосконаленні системи мотивації та залученні молодих спеціалістів. Реалізація зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних переваг підприємства та підвищенню ефективності використання його кадрового потенціалу.

Отже, проведений аналіз свідчить, що система управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» загалом забезпечує виконання основних виробничих та стратегічних завдань підприємства. Разом з тим сучасні умови господарювання потребують подальшого вдосконалення кадрової політики, підвищення рівня цифровізації HR-процесів, розвитку мотиваційних механізмів та формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства на ринку.

2.3. Оцінка ефективності кадрової політики та виявлення проблем у сфері управління персоналом

У сучасних умовах господарювання ефективна кадрова політика є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стабільного розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища. Особливого значення питання управління персоналом набувають для промислових підприємств, де якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень технологічної дисципліни та економічні результати діяльності. ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є одним із промислових підприємств Чернівецької області, діяльність якого пов’язана з виробництвом хімічної продукції. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, професійного рівня працівників та результативності реалізованої кадрової політики.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення виробничих підрозділів необхідними трудовими ресурсами, підтримання належного рівня кваліфікації працівників, створення безпечних умов праці та формування ефективної системи мотивації персоналу. Основними напрямами кадрової політики підприємства є:

- підбір і найм персоналу;
- професійна адаптація нових працівників;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінювання результатів праці;

- мотивація та стимулювання персоналу;
- забезпечення охорони праці;
- формування кадрового резерву.

Аналіз системи управління персоналом показує, що на підприємстві використовуються традиційні методи кадрового менеджменту, які забезпечують базові потреби організації в трудових ресурсах. Водночас сучасні тенденції розвитку управління персоналом потребують активнішого впровадження інноваційних підходів до мотивації, оцінювання ефективності праці та розвитку людського капіталу. Важливим завданням кадрової політики є забезпечення оптимального співвідношення між чисельністю працівників та виробничими потребами підприємства. Для цього здійснюється планування потреби в персоналі, аналіз кадрового складу та контроль рівня плинності кадрів (Писаренко & Черненко, 2021).

Кадровий потенціал є сукупністю професійних знань, навичок, компетенцій та особистісних характеристик працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Для оцінки кадрового потенціалу ТДВ «Чернівецький хімічний завод» доцільно проаналізувати структуру персоналу за основними категоріями.

Таблиця 2.5

Структура персоналу ТДВ «Чернівецький хімічний завод» за категоріями працівників

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Робітники	185	72,0
Керівники	22	8,6
Спеціалісти	38	14,8
Службовці	12	4,6
Разом	257	100,0

[Сформовано автором]

Наведені дані свідчать про переважання виробничого персоналу в загальній структурі кадрів підприємства. Така структура є характерною для підприємств хімічної промисловості, де основна частина працівників безпосередньо бере участь у виробничому процесі.

Значну роль у формуванні кадрового потенціалу відіграє рівень освіти працівників. Наявність кваліфікованих спеціалістів забезпечує ефективне використання сучасного обладнання, дотримання технологічних процесів та впровадження інновацій. Позитивним аспектом діяльності підприємства є збереження ядра висококваліфікованих працівників, які мають значний виробничий досвід. Разом з тим спостерігається проблема старіння кадрів, що характерно для багатьох українських промислових підприємств.

Оцінювання ефективності кадрової політики здійснюється за допомогою системи кількісних та якісних показників.

До основних показників належать:

- продуктивність праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень використання робочого часу;
- коефіцієнт стабільності персоналу;
- рівень професійного розвитку працівників;
- задоволеність персоналу умовами праці.

Одним із ключових показників є плинність кадрів. Високий рівень звільнень призводить до додаткових витрат на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.

Формула коефіцієнта плинності кадрів має вигляд:

$$Кпл = (Чзв / Чсер) \times 100\ \% \qquad (2.1)$$

де:

Чзв – кількість звільнених працівників;

Чсер – середньооблікова чисельність персоналу.

Аналіз діяльності підприємства показує, що рівень плинності кадрів залишається помірним, проте має тенденцію до зростання через демографічні проблеми та трудову міграцію населення. Іншим важливим показником є продуктивність праці, яка характеризує ефективність використання трудових ресурсів. Підвищення продуктивності праці може бути досягнуто шляхом:

- модернізації виробництва;

- автоматизації технологічних процесів;
- удосконалення системи мотивації;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Для оцінки ефективності кадрової політики доцільно використовувати комплексний підхід, який враховує як економічні, так і соціальні результати діяльності підприємства. Проведений аналіз дозволяє визначити низку проблем, які впливають на ефективність управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод». Основними проблемами є:

1. старіння кадрового складу;
2. недостатній приплив молодих спеціалістів;
3. обмежені можливості кар'єрного зростання;
4. недостатня цифровізація hr-процесів;
5. ризики втрати кваліфікованих працівників;
6. недостатній рівень нематеріальної мотивації.

Особливо актуальною є проблема залучення молодих кадрів. Молоді спеціалісти часто віддають перевагу роботі в міжнародних компаніях або виїжджають за кордон у пошуках вищого рівня оплати праці. Крім того, традиційна система управління персоналом не завжди відповідає сучасним вимогам ринку праці. Підприємству необхідно активніше використовувати цифрові технології для автоматизації кадрового документообігу, оцінювання персоналу та управління навчанням працівників. Важливим викликом є також забезпечення ефективної системи мотивації. Матеріальні стимули залишаються головним фактором утримання персоналу, однак сучасні працівники все більше звертають увагу на умови праці, можливості розвитку та корпоративну культуру.

Основними напрямами удосконалення кадрової політики мають стати:

- формування позитивного іміджу роботодавця;
- розвиток системи професійного навчання;
- створення кадрового резерву;
- удосконалення мотиваційного механізму;

- цифровізація кадрових процесів;
- розвиток корпоративної культури.

Для вдосконалення кадрової політики ТДВ «Чернівецький хімічний завод» доцільно реалізувати комплекс заходів.

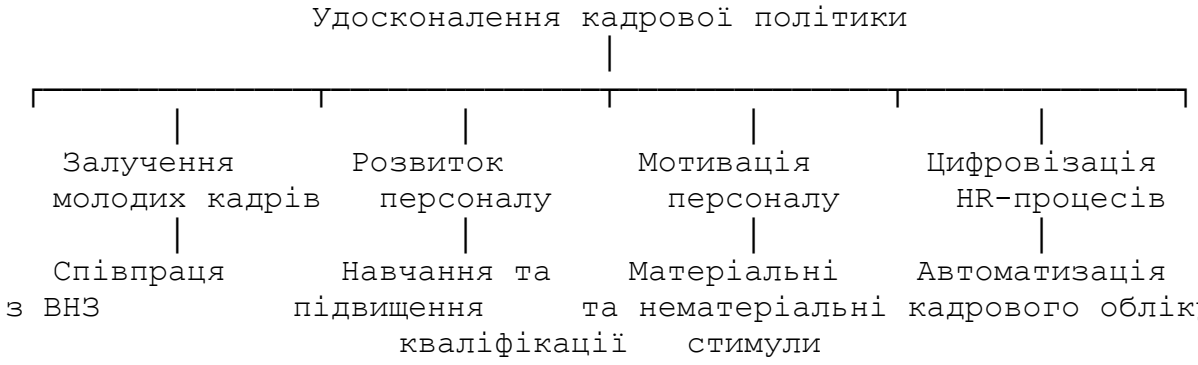


Рис. 2.3. Основні напрями вдосконалення кадрової політики ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

[Сформовано автором]

Співпраця із закладами вищої освіти Чернівецької області дозволить залучати молодих фахівців та формувати перспективний кадровий резерв. Особливу увагу необхідно приділити підвищенню кваліфікації працівників. Регулярне навчання сприятиме освоєнню нових технологій, підвищенню продуктивності праці та покращенню якості продукції. Важливим елементом сучасної кадрової політики є використання цифрових HR-технологій. Автоматизація кадрового документообігу дозволить зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій та підвищити якість управлінських рішень.

Ефективність кадрової політики безпосередньо впливає на результати господарської діяльності підприємства, оскільки саме персонал є основним носієм професійних знань, навичок та виробничого досвіду. Для підприємств хімічної промисловості людський фактор має особливе значення, адже від рівня підготовки працівників залежить не лише продуктивність праці, а й дотримання технологічних вимог, норм охорони праці та екологічної безпеки. На ТДВ «Чернівецький хімічний завод» кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу та досягненні стратегічних

цілей підприємства. Наявність кваліфікованих працівників сприяє ефективному використанню виробничих потужностей, підвищенню якості продукції та зменшенню виробничих витрат. Водночас недостатня увага до питань розвитку персоналу може негативно впливати на загальні результати діяльності підприємства. Одним із важливих показників впливу кадрової політики на діяльність підприємства є рівень продуктивності праці. Високий рівень професійної підготовки працівників забезпечує швидке виконання виробничих завдань, скорочення простоїв обладнання та зменшення кількості виробничих помилок. У свою чергу, це позитивно відображається на фінансових результатах діяльності підприємства та його ринкових позиціях. Важливе значення має також рівень задоволеності працівників умовами праці. Практика свідчить, що співробітники, які відчувають підтримку з боку керівництва, мають можливості для професійного розвитку та отримують справедливу винагороду за свою працю, демонструють вищий рівень лояльності до підприємства. Це дозволяє зменшити плинність кадрів, скоротити витрати на підбір і навчання нових працівників та зберегти накопичений досвід у межах організації (Гавриш & Бойко, 2022).

Окремої уваги заслуговує питання формування корпоративної культури. На сучасному етапі розвитку підприємств саме корпоративна культура дедалі частіше розглядається як один із чинників підвищення ефективності управління персоналом. Створення сприятливого психологічного клімату в колективі, підтримка командної роботи та розвиток внутрішніх комунікацій сприяють підвищенню мотивації працівників і покращенню результатів їхньої діяльності. Крім того, важливим напрямом кадрової політики є забезпечення належного рівня охорони праці та виробничої безпеки. Для підприємств хімічної галузі це питання має стратегічне значення, оскільки робота з хімічними речовинами пов’язана з підвищеним рівнем ризику. Регулярне проведення інструктажів, навчання персоналу правилам безпечної роботи та контроль за дотриманням вимог охорони праці дозволяють мінімізувати виробничий травматизм та забезпечити стабільність виробничих процесів (Білорус, 2020).

Таким чином, результати дослідження свідчать про те, що кадрова політика ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства. Її подальше вдосконалення має бути спрямоване на розвиток людського капіталу, підвищення мотивації працівників, зміцнення корпоративної культури та впровадження сучасних підходів до управління персоналом. Це створить передумови для зростання продуктивності праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Проведена оцінка кадрової політики ТДВ «Чернівецький хімічний завод» показала, що підприємство має сформовану систему управління персоналом, яка забезпечує функціонування виробничих процесів та підтримання належного рівня кадрового забезпечення. Разом із тим виявлено низку проблем, серед яких старіння персоналу, недостатнє залучення молодих спеціалістів, ризик втрати кваліфікованих кадрів та недостатній рівень цифровізації HR-процесів. Для підвищення ефективності кадрової політики підприємству доцільно впроваджувати сучасні інструменти управління персоналом, удосконалювати систему мотивації, розширювати можливості професійного розвитку працівників та активніше використовувати цифрові технології в кадровому менеджменті. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню кадрового потенціалу підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка напрямів удосконалення стратегії управління персоналом підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності промислових підприємств значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами. Посилення конкуренції, швидкі технологічні зміни, демографічні виклики та дефіцит кваліфікованих кадрів зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом. Для ТДВ «Чернівецький хімічний завод» питання формування сучасної стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки саме кадровий потенціал забезпечує стабільність виробничих процесів та конкурентоспроможність підприємства.

Проведений аналіз системи управління персоналом показав, що підприємство має сформовану кадрову політику та використовує базові інструменти роботи з персоналом. Водночас існує низка проблемних аспектів, серед яких недостатній рівень мотивації окремих категорій працівників, обмежені можливості професійного розвитку, недостатня цифровізація кадрових процесів та потреба в удосконаленні системи оцінювання результатів праці (Коваленко & Рибак, 2023).

В умовах розвитку ринку праці підприємство має орієнтуватися не лише на залучення нових працівників, але й на утримання наявних фахівців. Особливо важливим є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення можливостей для кар'єрного зростання та забезпечення справедливої системи матеріального і нематеріального стимулювання.

З метою підвищення ефективності кадрової політики доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення стратегії управління персоналом, які враховуватимуть сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту та специфіку діяльності хімічного підприємства.

На основі проведеного дослідження пропонується впровадити комплексну систему удосконалення управління персоналом, що охоплюватиме декілька взаємопов'язаних напрямів:

- удосконалення системи мотивації персоналу;
- розвиток системи професійного навчання;
- цифровізація кадрових процесів;
- удосконалення системи оцінювання персоналу;
- формування кадрового резерву;
- розвиток корпоративної культури.

Першим напрямом є модернізація системи мотивації працівників. Практика діяльності багатьох українських підприємств свідчить, що ефективність праці суттєво зростає за умови поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. Тому доцільним є запровадження гнучкої системи преміювання, яка буде безпосередньо пов'язана з досягненням індивідуальних та колективних показників ефективності.

Важливим інструментом підвищення мотивації може стати розширення соціального пакета, що включатиме медичне страхування, підтримку професійного навчання, додаткові соціальні гарантії та програми оздоровлення працівників. Другим напрямом є розвиток системи професійного навчання. З огляду на технологічні особливості виробництва та постійне оновлення обладнання виникає потреба у регулярному підвищенні кваліфікації персоналу. Для цього рекомендується розробити річні програми навчання, які враховуватимуть потреби різних категорій працівників. Навчання може здійснюватися шляхом проведення внутрішніх тренінгів, стажувань, участі у спеціалізованих курсах та семінарах. Важливим елементом має стати система наставництва для нових працівників. Третім напрямом є цифровізація кадрових процесів. Використання сучасних HRM-систем дозволить автоматизувати процеси обліку персоналу, оцінювання результатів праці, планування навчання та формування кадрового резерву. Це сприятиме скороченню адміністративних витрат і підвищенню якості управлінських рішень (Савченко, 2019).

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо удосконалення стратегії управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

Напрям удосконалення	Основні заходи	Очікуваний результат
Мотивація персоналу	Впровадження KPI та гнучкого преміювання	Підвищення продуктивності праці
Навчання персоналу	Регулярне підвищення кваліфікації	Зростання професійних компетенцій
Цифровізація HR-процесів	Впровадження HRM-системи	Скорочення адміністративних витрат
Формування кадрового резерву	Планування кар'єри працівників	Забезпечення наступності кадрів
Корпоративна культура	Командні заходи та внутрішні комунікації	Зростання лояльності персоналу

[Сформовано автором]

Дані таблиці свідчать про комплексний характер запропонованих заходів, що охоплюють усі ключові складові системи управління персоналом. Одним із стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу підприємства є створення ефективної системи кадрового резерву. Формування резерву дозволяє своєчасно забезпечувати заміщення вакантних посад та знижувати ризики, пов'язані з плинністю кадрів.

Процес формування кадрового резерву повинен включати:

1. Визначення ключових посад.
2. Оцінювання потенціалу працівників.
3. Розробку індивідуальних планів розвитку.
4. Організацію професійного навчання.
5. Моніторинг результатів підготовки резервістів.

Важливу роль у розвитку персоналу відіграє система управління кар'єрою. Працівники повинні чітко розуміти перспективи свого професійного зростання та вимоги до зайняття вищих посад.

Запровадження індивідуальних програм розвитку дозволить забезпечити підготовку висококваліфікованих спеціалістів і керівників, здатних ефективно працювати в умовах сучасного виробництва.

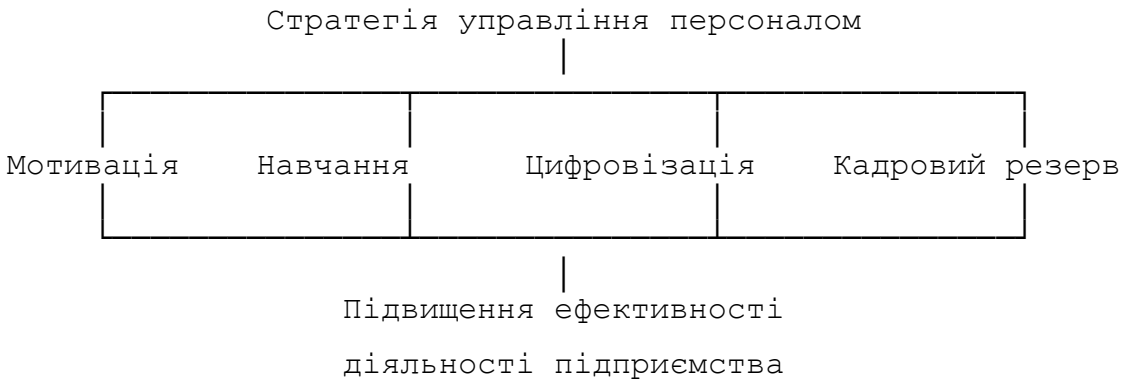


Рис. 3.1. Модель удосконалення стратегії управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

[Сформовано автором]

Запропонована модель демонструє взаємозв'язок основних напрямів удосконалення кадрової стратегії та їх вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Для оцінювання результативності впровадження запропонованих заходів доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (KPI). До основних показників можуть належати:

- рівень продуктивності праці;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- рівень задоволеності персоналу;
- кількість працівників, які пройшли навчання;
- рівень укомплектованості кадрового резерву;
- середня тривалість закриття вакансій.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів забезпечить зростання продуктивності праці на 10–15 %, зниження плинності кадрів на 15–20 % та підвищення рівня залученості персоналу до діяльності підприємства.

Економічний ефект буде досягнутий за рахунок скорочення витрат на пошук і адаптацію нових працівників, підвищення якості виконання виробничих завдань та зменшення втрат робочого часу.

Соціальний ефект проявлятиметься у покращенні умов праці, зміцненні корпоративної культури та підвищенні задоволеності працівників своєю роботою.

Важливим напрямом удосконалення стратегії управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» є розвиток корпоративної культури підприємства. У сучасних умовах господарювання корпоративна культура виступає не лише інструментом формування позитивного іміджу організації, а й одним із ключових чинників підвищення ефективності праці, мотивації персоналу та забезпечення стабільності кадрового складу. Корпоративна культура являє собою систему цінностей, норм поведінки, традицій та принципів взаємодії, яких дотримуються працівники підприємства. Вона визначає особливості внутрішніх комунікацій, ставлення персоналу до виконання своїх обов'язків, рівень відповідальності та готовність до досягнення стратегічних цілей організації. Для промислового підприємства особливого значення набуває формування культури безпеки праці, дисципліни та взаємної підтримки між працівниками різних структурних підрозділів.

З метою вдосконалення корпоративної культури на підприємстві доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення рівня згуртованості трудового колективу та покращення внутрішніх комунікацій. Одним із таких заходів може стати регулярне проведення корпоративних зустрічей, професійних конкурсів, спільних соціальних та благодійних проєктів, що сприятимуть формуванню командного духу та зміцненню корпоративної ідентичності працівників. Важливим інструментом розвитку корпоративної культури є налагодження ефективного зворотного зв'язку між керівництвом та працівниками. Для цього рекомендується впровадити систему опитувань персоналу щодо умов праці, рівня задоволеності роботою та пропозицій стосовно покращення діяльності підприємства. Отримані результати дозволять керівництву оперативно реагувати на проблемні питання та враховувати думку працівників під час прийняття управлінських рішень. Особливу увагу слід приділити розвитку внутрішніх комунікацій. З цією метою доцільно створити корпоративний інформаційний простір, який може включати внутрішній вебпортал, електронну розсилку новин, інформаційні стенди та інші канали поширення інформації. Це сприятиме підвищенню рівня поінформованості

працівників щодо діяльності підприємства, його досягнень та перспектив розвитку. Крім того, важливим елементом корпоративної культури є система визнання досягнень працівників. Практика свідчить, що публічне відзначення професійних успіхів, нагородження кращих працівників та висвітлення їхніх досягнень позитивно впливає на мотивацію персоналу та стимулює підвищення продуктивності праці. Тому доцільно запровадити програму морального заохочення, яка передбачатиме вручення почесних грамот, подяк та інших форм нематеріального стимулювання. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, підвищенню рівня довіри між працівниками та керівництвом, зміцненню корпоративної культури та зростанню лояльності персоналу до підприємства. У довгостроковій перспективі це дозволить підвищити ефективність використання трудового потенціалу ТДВ «Чернівецький хімічний завод», знизити рівень плинності кадрів та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Таким чином, удосконалення стратегії управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод» має здійснюватися комплексно та охоплювати всі основні напрями кадрової роботи. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства, зміцненню його конкурентних позицій на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку в сучасних умовах господарювання.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів та оцінка результатів їх впровадження

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності діяльності промислових підприємств є одним із ключових напрямів забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Проведений аналіз діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод» дозволив виявити низку проблем, пов’язаних із недостатнім рівнем автоматизації виробничих процесів, значними

витратами енергетичних ресурсів та недосконалістю системи управління виробництвом (Гриньова & Новікова, 2021).

З метою усунення виявлених недоліків було запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства:

- модернізація виробничого обладнання;
- впровадження автоматизованої системи контролю виробничих процесів;
- оптимізація використання енергетичних ресурсів;
- удосконалення системи планування та контролю виробництва;
- підвищення кваліфікації персоналу.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці, знизити виробничі витрати та покращити фінансові результати діяльності підприємства.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів необхідно визначити обсяг інвестиційних витрат та прогнозований економічний ефект від їх впровадження.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію запропонованих заходів

Захід	Вартість, тис. грн
Модернізація обладнання	1800
Впровадження системи автоматизації	950
Енергоощадні технології	700
Навчання персоналу	150
Інші організаційні заходи	200
Разом	3800

[Сформовано автором]

Як видно з таблиці 3.2, загальний обсяг інвестицій, необхідний для реалізації запропонованих заходів, становить 3800 тис. грн. Найбільшу частку займають витрати на модернізацію виробничого обладнання, що пояснюється високою вартістю сучасних технологічних рішень.

Внаслідок реалізації запропонованих заходів очікується досягнення таких результатів:

- скорочення енергетичних витрат на 12–15%;
- зниження виробничого браку на 10%;
- підвищення продуктивності праці на 15–18%;
- скорочення простоїв обладнання на 20%;
- зростання обсягів реалізації продукції на 8–10%.

Розрахунок прогнозованого економічного ефекту здійснюється на основі очікуваної економії витрат та збільшення прибутку від реалізації продукції.

Економія енергетичних ресурсів становитиме:

$$Ее = Ве \times Ке, \qquad (3.1)$$

де:

Ее – економія витрат на енергоресурси;

Ве – поточні витрати на енергоресурси;

Ке – коефіцієнт скорочення витрат.

За умови річних витрат на енергоресурси у розмірі 12 млн грн та очікуваного скорочення на 15% економія складе:

$$Ее = 12\,000 \times 0{,}15 = 1\,800 \text{ тис. грн.}$$

Крім того, завдяки підвищенню продуктивності праці та скороченню виробничих втрат прогнозується додатковий прибуток у розмірі 2 300 тис. грн на рік. Таким чином, загальний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становитиме:

$$Езаг = 1\,800 + 2\,300 = 4\,100 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки доцільності впровадження заходів використовуються основні показники економічної ефективності:

- чистий економічний ефект;
- коефіцієнт ефективності інвестицій;
- термін окупності;

- рентабельність інвестицій.

Чистий економічний ефект визначається як різниця між отриманим ефектом та витратами на реалізацію проєкту:

ЧЕЕ = 4 100 – 3 800 = 300 тис. грн.

Коефіцієнт економічної ефективності:

Кеф = 4 100 / 3 800 = 1,08.

Оскільки значення показника перевищує одиницю, проєкт можна вважати економічно доцільним.

Термін окупності інвестицій:

Ток = 3 800 / 4 100 = 0,93 року.

Отже, вкладені кошти повернуться менш ніж за один рік, що є позитивним результатом для підприємства.

Рентабельність інвестицій:

ROI = (4 100 / 3 800) × 100 = 107,9%.

Отримане значення свідчить про високий рівень інвестиційної привабливості запропонованих заходів.

Окрім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на соціальні та організаційні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, модернізація виробництва дозволить:

- покращити умови праці персоналу;
- підвищити рівень виробничої безпеки;
- скоротити кількість аварійних ситуацій;
- підвищити мотивацію працівників;
- зменшити плинність кадрів.

Автоматизація процесів сприятиме більш ефективному використанню трудових ресурсів та підвищенню якості управлінських рішень. Крім того, застосування енергоощадних технологій позитивно вплине на екологічну безпеку виробництва та зменшить негативний вплив підприємства на навколишнє середовище.

Під час реалізації інвестиційного проєкту можуть виникати певні ризики, які необхідно враховувати при прийнятті управлінських рішень. Основними ризиками є:

- недостатність фінансування;
- зростання вартості обладнання;
- затримки поставок техніки;
- опір персоналу змінам;
- нестабільність ринкової кон'юнктури.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно:

- формувати резервний фонд фінансування;
- укладати довгострокові контракти з постачальниками;
- проводити навчання персоналу;
- здійснювати постійний моніторинг результатів реалізації проєкту.

Очікувані результати реалізації проєкту наведено на рисунку 3.2.

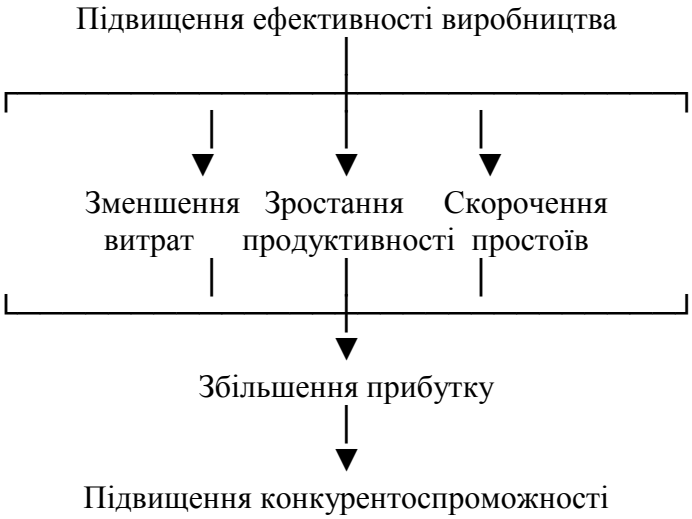


Рис. 3.2. Прогнозований вплив заходів на діяльність ТДВ «Чернівецький хімічний завод»

[Сформовано автором]

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності функціонування підприємства, покращення фінансових результатів та зміцнення його ринкових позицій (Бондаренко, 2022).

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств важливого значення набуває не лише досягнення короткострокового економічного ефекту, але й формування передумов для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Саме тому оцінка ефективності запропонованих заходів для ТДВ «Чернівецький хімічний завод» повинна здійснюватися не лише з позиції отримання безпосереднього фінансового результату, а й з урахуванням стратегічних переваг, які підприємство зможе отримати в майбутньому. Реалізація заходів щодо модернізації виробничих процесів та впровадження сучасних технологій сприятиме підвищенню технологічного рівня підприємства. Використання більш продуктивного та енергоефективного обладнання дозволить не лише зменшити витрати на виробництво продукції, але й забезпечити стабільність виробничого процесу, що особливо важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку хімічної продукції.

Одним із ключових результатів модернізації стане підвищення якості продукції. Завдяки автоматизації виробничих операцій зменшується вплив людського фактора на технологічний процес, що сприяє більш точному дотриманню технологічних параметрів та зниженню рівня браку. Підвищення якості продукції, у свою чергу, позитивно впливатиме на рівень задоволеності споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та розширення ринків збуту. Важливим аспектом є також підвищення інноваційного потенціалу підприємства. Впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління створює умови для подальшої цифрової трансформації виробництва. Це дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові види продукції та ефективніше реагувати на потреби споживачів. Не менш важливим результатом є підвищення інвестиційної привабливості ТДВ «Чернівецький хімічний завод». Підприємства, які активно впроваджують сучасні технології, демонструють стабільні фінансові результати та здійснюють модернізацію виробництва, мають більше можливостей для залучення інвестиційних ресурсів. Це особливо

актуально в умовах післявоєнного відновлення економіки України, коли питання залучення інвестицій для розвитку промислового сектору набуває особливого значення. Крім економічних переваг, запропоновані заходи матимуть позитивний вплив на екологічну складову діяльності підприємства. Скорочення споживання енергоресурсів, оптимізація виробничих процесів та використання сучасного обладнання дозволять зменшити обсяги викидів шкідливих речовин у навколишнє середовище. Це сприятиме підвищенню рівня екологічної відповідальності підприємства та забезпеченню відповідності сучасним екологічним стандартам.

Отже, впровадження запропонованих заходів на ТДВ «Чернівецький хімічний завод» матиме комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Окрім безпосереднього економічного ефекту у вигляді зростання прибутку та скорочення витрат, підприємство отримає низку стратегічних переваг, серед яких підвищення конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій, покращення якості продукції, зростання інноваційного потенціалу та підвищення інвестиційної привабливості. У сукупності це створить необхідні передумови для сталого розвитку підприємства та забезпечення його ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано доцільність впровадження комплексу заходів щодо модернізації діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод». Загальний обсяг інвестицій становить 3,8 млн грн, тоді як прогнозований економічний ефект оцінюється у 4,1 млн грн на рік. Розрахунок показників економічної ефективності засвідчив, що термін окупності інвестицій становить менше одного року, коефіцієнт ефективності перевищує нормативне значення, а рентабельність інвестицій досягає 107,9%. Це свідчить про високу економічну доцільність реалізації запропонованого проєкту. Крім економічних переваг, очікується досягнення позитивного соціального, організаційного та екологічного ефекту, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні засади стратегічного управління персоналом, проведено аналіз кадрової системи ТДВ «Чернівецький хімічний завод» та розроблено практичні рекомендації щодо її удосконалення відповідно до сучасних вимог розвитку підприємства.

За результатами дослідження встановлено, що стратегічне управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління підприємством та виступає одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності. Ефективне управління людськими ресурсами дозволяє формувати професійний кадровий потенціал, підвищувати продуктивність праці, забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей розвитку.

У першому розділі роботи було визначено сутність, принципи та роль стратегічного управління персоналом у діяльності підприємства. Встановлено, що сучасна концепція управління персоналом передбачає перехід від адміністративного підходу до стратегічного, за якого працівники розглядаються як головний ресурс підприємства. Також було досліджено сучасні методи формування кадрової стратегії, серед яких особливого значення набувають компетентнісний підхід, система управління талантами, цифровізація HR-процесів та безперервний розвиток персоналу.

У другому розділі здійснено аналіз діяльності ТДВ «Чернівецький хімічний завод» та оцінено стан системи управління персоналом. Проведене дослідження показало, що підприємство має сформований кадровий потенціал та забезпечує виконання основних функцій кадрового менеджменту. Разом із тим виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління персоналом. Зокрема, спостерігається недостатній рівень стратегічного планування кадрової роботи, обмежене використання сучасних методів мотивації працівників, потреба в оновленні системи професійного розвитку та підвищення кваліфікації персоналу, а також необхідність

посилення заходів щодо формування кадрового резерву та залучення молодих спеціалістів.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства дозволила зробити висновок про необхідність більш тісного узгодження кадрової стратегії із загальною стратегією розвитку підприємства. Особливо актуальним є вдосконалення системи оцінювання результатів праці, підвищення рівня залученості працівників до процесів управління та впровадження сучасних HR-технологій.

У третьому розділі були розроблені напрями удосконалення стратегічного управління персоналом ТДВ «Чернівецький хімічний завод». Основними заходами запропоновано створення комплексної стратегії розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації та стимулювання праці, впровадження програм професійного навчання і розвитку компетенцій працівників, формування кадрового резерву та використання сучасних цифрових інструментів управління персоналом.

З метою підвищення ефективності стратегічного управління персоналом на підприємстві доцільно реалізувати такі пропозиції:

– розробити довгострокову кадрову стратегію, яка буде інтегрована із загальною стратегією розвитку підприємства;

– удосконалити систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників шляхом запровадження гнучких форм преміювання, програм визнання досягнень та соціальної підтримки персоналу;

– запровадити систему регулярної оцінки компетенцій і результативності працівників для визначення потреб у професійному розвитку та кар'єрному просуванні;

– активізувати співпрацю із закладами вищої та фахової освіти для залучення молодих спеціалістів і формування кадрового резерву;

– розширити можливості професійного навчання персоналу шляхом організації тренінгів, курсів підвищення кваліфікації та програм внутрішнього наставництва;

– впровадити сучасні цифрові HR-рішення для автоматизації кадрових процесів, обліку персоналу та аналізу ефективності кадрової роботи;

– посилити заходи щодо розвитку корпоративної культури та підвищення рівня лояльності працівників до підприємства.

Очікується, що впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів, покращенню якості трудового потенціалу та зміцненню конкурентних позицій ТДВ «Чернівецький хімічний завод» на ринку. Таким чином, стратегічне управління персоналом повинно стати одним із пріоритетних напрямів розвитку підприємства та важливим інструментом забезпечення його довгострокової ефективності й стійкого функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Lositska, T., Melnychenko, S., & Bieliaieva, N. (2022). Digitalization of the HR-management system of the enterprise in the context of globalization changes. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 6*(41), 534–543. https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251527

Панченко, І., & Кривенко, Н. (2024). Формування стратегії управління персоналом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*, (69). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-92

Сулімов, В. А. (2024). Роль корпоративної культури як чинника стійкості системи управління персоналом в умовах невизначеності. *Економіка і організація управління*, (1), 115–121. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.12

Ведерніков, М. Д., Чернушкіна, О. О., Волянська-Савчук, Л. В., Зелена, М. І., & Базалійська, Н. П. (2020). Стратегічний HR-менеджмент в умовах розвитку сучасного підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки, 1*(59), 52–64. https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.59.2020.222135

Гринько, Т. В., & Настиченко, Ю. В. (2021). Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*, (176), 53–57. https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-8

Грішнова, О. А., & Марковець, Д. (2024). Цифровізація розвитку корпоративного людського капіталу: тренди, виклики, ефективність (на прикладі консалтингових компаній). *Вчені записки Університету «КРОК*, (1(73)), 28–39. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-28-39

Майстренко, О., & Васюк, В. (2025). Компетентнісний підхід в управлінні персоналом як ключ до ефективного розвитку організації в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*, (76). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-57

Бойківська, Г., & Саладяк, К. (2022). Роль людського капіталу в забезпеченні ефективного розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного*

університету. Економічні науки, 310(5(1)), 131–134. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-21

Llort, N., Lusa, A., Martínez-Costa, C., Mateo, M., & Corominas, A. (2019). A decision support system and a mathematical model for strategic workforce planning in consultancies. *Flexible Services and Manufacturing Journal, 31*, 497–523. https://doi.org/10.1007/s10696-018-9321-2

Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). What's next in talent management? *Journal of Business Research, 141*, 528–535. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052

Стоянець, Н. В., & Фу, Б. (2023). Теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом. *Економіка та суспільство, 54*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-29

Ramachandran, R., Babu, V., & Murugesan, V. P. (2023). Human resource analytics revisited: A systematic literature review of its adoption, global acceptance and implementation. *Benchmarking: An International Journal*, *31*(7), 2360–2390. https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2022-0272

Колот, А. М., & Герасименко, О. О. (2020). Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика, 10*(1), 33–54. https://doi.org/10.21511/slrtp.10(1).2020.06

Малтиз, В. В., & Батраченко, А. О. (2020). Сучасний підхід до стратегічного управління розвитком персоналу підприємства. *Молодий вчений, 3*(79), 233–236. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-49

Леськова, С. В. (2022). Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 68*, 91–96. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-13

Кармінська-Бєлоброва, М. В., Стригуль, А. А., & Гауер, М. Р. (2021). Розвиток персоналу як складова стратегії підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я. Матеріали XXIX*

міжнародної науково-практичної конференції (MicroCAD-2021), ч. III. Харків: НТУ «ХПІ».

Мартинова, Л., & Корж, Н. (2021). Стратегічна гнучкість – основа парадигми управління людським капіталом та лідерства. *Наукові записки НаУ «Острозька академія». Серія «Економіка», 20*(48), 67–75. https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-20(48)-67-75

Орєхова, А. І., & Го, Ц. (2020). Гнучка стратегія управління людськими ресурсами підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*, (5). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-5-5972

Мільонушкін, К. В. (2024). Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. *Наукові праці МАУП. Економічні науки, 1*(73), 44–49. https://doi.org/10.32689/2523-4536/73-7

Наумова, О. О. (2021). Стратегії управління персоналом підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК», 61*, 137–141. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141

Панченко, В. А., & Панченко, О. П. (2019). Управління кадровим потенціалом торгового підприємства в умовах кризового стану. *Вчені записки Університету «КРОК», 2*(54), 145–152. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-145-152

Савченко, М. В., & Пилипенко, А. О. (2021). Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. *Економіка і організація управління, 2*(42), 39–48. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2021.2.4

Климчук, А. О. (2019). Стратегічне управління розвитком персоналу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 3*, 99–103. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-270-3-103-106

Прохорова, В. В., Залуцька, Х. Я., & Ус, Ю. В. (2021). Формування мотиваційного механізму у стратегічному управлінні диверсифікованого

підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*, (1), 177–185. https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-1/177

Стоянець, Н., & Баоєр, Ф. (2023). Теоретичні аспекти дослідження стратегічного управління персоналом. *Економіка та суспільство, 54*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-29

Токмакова, І. В., & Кузуб, А. В. (2016). Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості, 53*, 124–130. https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i53.74331

Васьків, О. М., & Стадник, Ю. А. (2022). Сучасні HR-технології для бізнесу. *Бізнес Інформ, 1*, 114–122. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-114-122

Шипуліна, Ю., & Бур'ян, О. (2023). Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. *Економіка та суспільство, 53*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-67

Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля, 36*, 44-50. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06