

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра _____
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)

“ ____ ” _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності _____
(шифр та найменування спеціальності)
за магістерською програмою професійного спрямування

(назва магістерської програми)

на тему: «Розробка стратегії управління персоналом підприємства (на прикладі ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет»))»

Виконавець:

студент _____ факультету

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

(науковий ступінь, вчене звання)

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

ОДЕСА – 2024

ЗМІСТ:

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття стратегічного управління персоналом підприємства	7
1.2. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства.....	17
1.3. Ефективність кадрової стратегії як важлива складова стратегічного управління ресурсами підприємства.	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТРП «Таргет»	32
2.2. Аналіз та оцінка стратегії управління персоналом підприємства. Оцінка поточного стану управління кадрами.....	45
2.3. Стратегічний аналіз розвитку галузі виробництва гумових виробів, у якому працює підприємство ТОВ «ТРП «Таргет».....	63
Висновки до розділу 2.....	77
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НОВИХ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	79
3.1. Стратегія управління персоналом для підприємства ТОВ «ТРП «Таргет»: основні етапи розробки стратегії та визначення ключових цілей і завдань	79
3.2. Математична модель реалізації стратегії та оцінка її ефективності	88
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	109

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена ключовою роллю персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах. У період швидких змін на ринку праці, посилення конкуренції між компаніями за висококваліфікованих фахівців та зростання значення інноваційного підходу до управління ресурсами, стратегічне управління персоналом стає важливим інструментом досягнення стратегічних цілей організації. ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет» працює в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, що потребує системного підходу до формування стратегії управління персоналом, орієнтованої на підвищення професійного рівня працівників, мотивацію до ефективної роботи та забезпечення їх залученості до реалізації корпоративних цілей. Розробка такої стратегії дозволяє не лише адаптувати підприємство до зовнішніх викликів, а й створити умови для довгострокового розвитку та збереження його стабільності.

Тема набуває особливої актуальності в контексті трансформації ринку праці, необхідності впровадження інноваційних технологій управління персоналом та забезпечення балансу між економічними інтересами підприємства та соціальними потребами його працівників.

Питанням розробки стратегії управління персоналом підприємства присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Серед них слід відзначити роботи таких авторів, як Н.В. Аграмакова [1], І.М. Геращенко [4], І.А. Грузіна [5], Т.В. Гулик та А.В. Кобзєв [6], Д.В. Дразнер та Н. Чала [8], І.М. Жоган [9], Г.В. Жосан та П. Добрянський [10], С. Леськова [12], О.С. Михайлова та В.Є. Чухліб [13], К. Мільонушкін [14], Г.В. Назарова та Р.І. Урдуханов [15], О.О. Наумова [16, 17], В. Овчиннікова та ін. [18], Г.І. Писаревська [20, 21], М.О. Прядко [22], Р.В. Равлик та Б.О. Поліщук [23], В. Рябченко [24], О. Сердюк та ін. [25], О.І. Шаманська [32], М. Шашина та Д. Мосійчук [33], Ю. Шипуліна та О. Бур'ян [34], Н.С. Якімова та ін. [35], Т.В.

Білорус [36], М. Хакова-Гакова [37], Т. Руденко [39], С. Ягодзинський та А. Козинець [40].

Незважаючи на значний внесок науковців у дослідження проблематики розробки стратегії управління персоналом підприємства, ряд аспектів залишається недостатньо вивченими. Зокрема, це стосується практичних інструментів адаптації HR-стратегій до специфічних умов конкретних підприємств, особливо в умовах швидких змін зовнішнього середовища, впливу воєнного стану та цифровізації економіки.

Отже, актуальність подальшого дослідження теми зумовлена необхідністю розробки ефективних підходів та методів формування та реалізації стратегії управління персоналом підприємства, що враховують сучасні виклики та тенденції розвитку економіки, а також специфіку діяльності окремих галузей та підприємств, таких як ТОВ «ТРП «Таргет».

Мета кваліфікаційної роботи - розробка ефективної стратегії управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності праці та мотивації працівників на прикладі ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет».

Завданнями роботи є:

1. Узагальнити поняття стратегічного управління персоналом підприємства.
2. Дослідити процес формування стратегії управління персоналом підприємства.
3. Визначити ефективність кадрової стратегії як важливої складової стратегічного управління ресурсами підприємства.
4. Описати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет».
5. Проаналізувати та оцінити стратегію управління персоналом підприємства, включаючи поточний стан управління кадрами.
6. З'ясувати основні тенденції розвитку галузі, в якій функціонує ТОВ «ТРП «Таргет», на основі стратегічного аналізу.

7. Розробити стратегію управління персоналом для підприємства ТОВ «ТРП «Таргет», визначивши ключові етапи, цілі та завдання її реалізації.

8. Вивести математичну модель реалізації стратегії управління персоналом та оцінити її ефективність.

9. Дати рекомендації щодо впровадження розробленої стратегії в практичну діяльність підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом на підприємстві ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет».

Предмет дослідження - система управління персоналом підприємства, її складові, інструменти та підходи до розробки та впровадження стратегії управління персоналом.

Методи досліджень - теоретичний аналіз та синтез, порівняння, експертні оцінки, ранжування, економіко-математичне моделювання, статистичний аналіз, опитування, анкетування, графічний метод.

Наукова новизна роботи полягає у розробці рекомендацій щодо впровадження стратегії управління персоналом, яка включає інноваційні підходи до мотивації працівників, оптимізації процесів професійного розвитку та забезпечення ефективної комунікації в організації. У роботі запропоновано алгоритм формування стратегії управління персоналом, адаптований до специфіки діяльності ТОВ «ТРП «Таргет».

Практична значущість полягає у можливості впровадження розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет», що дозволить підвищити ефективність використання трудових ресурсів, знизити плинність кадрів, підвищити рівень задоволеності працівників та досягти стратегічних цілей підприємства.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (42 найменувань) та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок. Основний зміст викладено на 95 сторінках. Робота містить 17 таблиць, 13 рисунків.

Авробація роботи. За кваліфікаційною роботою було підготовлено такі публікації:

1. **Вербанов В. О., Кузнецова І. О.** Теоретичні основи управління персоналом підприємства / В. О. Вербанов, І. О. Кузнецова: збірник матеріалів VIII студентської конференції ОНЕУ «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні та практичні аспекти», Одеса, ОНЕУ, 2024. – С. 19-21.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття стратегічного управління персоналом підприємства

Кожна стратегія підприємства, котре працює в промисловій галузі, спрямована на можливість підтримувати його конкурентну позицію на ринку на довгостроковій перспективі. Одним із основних елементів можливості конкурентоспроможності підприємства на довгостроковій основі на сьогоднішній день, є стратегічне управління персоналом, головна мета якого є можливість забезпечити гарні умови внутрішнього та зовнішнього середовища формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства на довгий строк, що дасть можливість підприємству «залишатись на поверхні», розвиватись та досягати поставлених цілей.

Питання стратегічного управління персоналом розглядалися у роботах багатьох закордонних та вітчизняних учених. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На нашу думку, слід розпочати зі стратегічного управління [6, С. 354].

Стратегічне управління - це реалізація концепції, у якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість установлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розроблення та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»). У роботах західних учених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних умов зовнішнього середовища та відмінностях операційного і стратегічного управління. Такі відомі вчені, як М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Хамель, О. Віханський велику увагу приділяють стратегії та

стратегічному управлінню. Значний науковий внесок у дослідження теоретичних засад стратегічного управління зробили такі українські вчені, як Г.І. Кіндратська, З.Є. Шершньова, С.В. Обнорська та ін., але концепція стратегічного управління персоналом була вперше запропонована С. Фомбруном, який разом з іншими дослідниками дійшов висновку щодо важливості саме стратегічного управління персоналом та його тісного взаємозв'язку з бізнес-стратегією. [6, С. 354].

На думку фахівців, стратегічне управління і концепція управління персоналом можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства, створити його додаткові цінності, сформувати ефективне управління підприємством [9, С. 1-2].

Проблемам стратегічного управління людськими ресурсами та його практичному здійсненню присвячені різні дослідження. Стратегічне управління персоналом всебічно розглянули такі вчені та практики, як: Л.В. Батченко, Є.А. Бельтюков, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В.М. Гончаров, Т.С. Максимова, О.Ф. Новікова, Г.В. Осовська, І.Л. Петрова, М.Д. Прокопенко, Г.Д. Тарасенко, О.М. Уманський, А.А. Чухно, Л.В. Шаульська, Б.М. Генкін, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, Ю.Г. Одегов, М. Армстронг, Р. Вундерер, Г. Десслера, П. Друкера, Дж. Ходжсона. Не втрачає своєї актуальності розроблення принципів, напрямів та методів управління персоналом, формування кадрового потенціалу, застосування нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу, розроблення та реалізації стратегії управління персоналом.

У своїх дослідженнях автори аналізують різні аспекти стратегічного управління персоналом, методологічні підходи до формування та реалізації HR-стратегій, вплив управління персоналом на конкурентоспроможність підприємства, особливості розвитку кадрового потенціалу в умовах цифровізації та глобалізації.

Н.В. Аграмакова [1] досліджує систему управління персоналом як складову бізнес-процесу управління підприємством, акцентуючи увагу на інтеграції HR-стратегії з загальною стратегією підприємства. І.М. Геращенко та

Д.Т. Скачко [4] аналізують різні визначення категорії «мотивація» з метою планування стратегії управління персоналом, підкреслюючи значення мотивації у сучасному менеджменті.

І.А. Грузіна [5] розглядає мотиваційне управління персоналом як передумову стратегічного розвитку підприємства, наголошуючи на необхідності інноваційних підходів до стимулювання працівників. Т.В. Гулик та А.В. Кобзєв [6] досліджують стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства, акцентуючи увагу на важливості інвестицій у людський капітал.

Д.В. Дращнер та Н. Чала [8] аналізують особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни, підкреслюючи необхідність адаптації HR-стратегій до кризових ситуацій. І.М. Жоган [9] досліджує стратегічне управління персоналом підприємства, зосереджуючись на методах та інструментах його реалізації.

Г.В. Жосан та П. Добрянський [10] аналізують стратегію управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану, звертаючи увагу на специфіку управлінських рішень у нестабільних умовах. С. Леськова [12] досліджує стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства, підкреслюючи важливість прогнозування та планування в HR-менеджменті.

О.С. Михайлова та В.Є. Чухліб [13] розглядають сутність стратегічного управління персоналом, визначаючи основні принципи та підходи до його впровадження. К. Мільонушкін [14] аналізує стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах, наголошуючи на ролі персоналу як ключового ресурсу підприємства.

Г.В. Назарова та Р.І. Урдуханов [15] досліджують формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства, звертаючи увагу на ризики та загрози в HR-сфері. О.О. Наумова [16, 17] аналізує стратегії управління персоналом підприємства, розглядаючи різні типи HR-стратегій та їх вплив на діяльність організації.

В. Овчиннікова та ін. [18] досліджують формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту, акцентуючи увагу на галузевих особливостях управління персоналом. Г.І. Писаревська [20, 21] розглядає HR-брендинг як складову бізнес-стратегії підприємства та напрями удосконалення кадрової безпеки як елементу стратегії управління персоналом.

М.О. Прядко [22] досліджує формування стратегії управління персоналом підприємства, акцентуючи увагу на методологічних аспектах цього процесу. Р.В. Равлик та Б.О. Поліщук [23] аналізують формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств, звертаючи увагу на сучасні виклики та тенденції.

В. Рябченко [24] досліджує стратегії ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та кризових явищ економіки, наголошуючи на гнучкості та адаптивності HR-стратегій. О. Сердюк та ін. [25] розглядають стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади.

О.І. Шаманська [32] досліджує стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах, акцентуючи увагу на інноваційних підходах та технологіях. М. Шашина та Д. Мосійчук [33] аналізують управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни, звертаючи увагу на специфіку стратегічного планування в кризових умовах.

Ю. Шипуліна та О. Бур'ян [34] досліджують стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами, підкреслюючи важливість інклюзивності в HR-стратегіях. Н.С. Якімова та ін. [35] аналізують напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації.

Зарубіжні дослідники також приділяють значну увагу цій темі. Так, Т. В. Білорус [36] досліджує формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. М. Гакова-Хакова

[37] розглядає сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства.

Т. Руденко [39] аналізує стратегічне управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання, підкреслюючи важливість стратегічного підходу до розвитку людського капіталу. С. Ягодзинський та А. Козинець [40] досліджують стратегію удосконалення системи управління персоналом підприємства, звертаючи увагу на практичні аспекти її реалізації.

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом для оптимізації їхнього впливу на персонал підприємства, передусім на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [9, С. 2].

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [9, С. 2].

М. Армстронг визначає стратегічне управління людськими ресурсами як процесний підхід до прийняття рішень відносно намірів і планів підприємства у сфері трудових відносин, а також при формуванні політики і практики у сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки діяльності персоналу і міжособистісних відносин працівників, винагороди персоналу [16, С. 4].

Б. Кауфман вважає, що стратегія управління персоналу підприємства представляє собою вибір, узгодження та інтеграцію системи управління

персоналом підприємства в такий спосіб, щоб ресурси людського капіталу найбільш ефективно сприяли досягненню стратегічних цілей підприємства.

А. Нанкервіс вважає, що стратегії управління персоналом, як і бізнес-стратегії, повинні враховувати зміни як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі підприємства, а отже, бути здатними передбачати непередбачені ситуації, які можуть виникнути протягом періоду планування. Для того, щоб стати стратегічним партнером, спеціалісти з управління персоналом повинні розвивати тісні зв'язки з усіма рівнями управління підприємства та формувати відносини, що сприяють зростанню цінності стратегічного управління працівниками підприємства.

Можна поділити думку І.Л. Петрової [16, С. 4], яка вважає, що для реалізації стратегії управління персоналом підприємства варто реалізувати процесний підхід, згідно якого діяльність та розвиток персоналу є бізнес-процесом - послідовністю дій від введення необхідних ресурсів до одержання готового продукту.

Визначимо стратегію управління персоналом як складний комплекс політик управління персоналом (підбір, управління кар'єрою, підвищення кваліфікації, управління мотивацією та ін.), який узгоджений та інтегрований в загальну стратегію підприємства, має довгостроковий характер і є гнучким до мінливого маркетингового середовища.

Детермінантами стратегій управління персоналом є особливості зовнішнього середовища підприємства, рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, стадія його життєвого циклу, розмір підприємства та його спеціалізація та ін.

І.Л. Петрова [16, С. 4] виокремлює такі підходи до стратегій управління персоналом:

- 1) споживацький. Підхід характеризується наявністю спільних інтересів підприємства та його працівників, але відсутністю загальних цілей та цінностей. Спільний розвиток підприємства та працівників не передбачений,

втім працівники використовують можливості підприємства для задоволення власних потреб.

2) партнерський. Підхід відзначається взаємовигідними партнерськими відносинами між підприємством та його працівниками, узгодженими цілями та цінностями. Проводяться систематичні заходи з організації розвитку персоналу, насамперед, його компетентностей та творчого (інноваційного) потенціалу. Завдячуючи цьому, працівники збільшують власний внесок у розвиток підприємства.

3) ідентифікаційний. Підхід передбачає спільні цінності підприємства та його працівників. Розвиток підприємства виступає рушійною силою реалізації потенціалу персоналу, і навпаки, підприємство набуває подальший розвиток через нарощення інтелектуального потенціалу та соціального капіталу його персоналом.

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

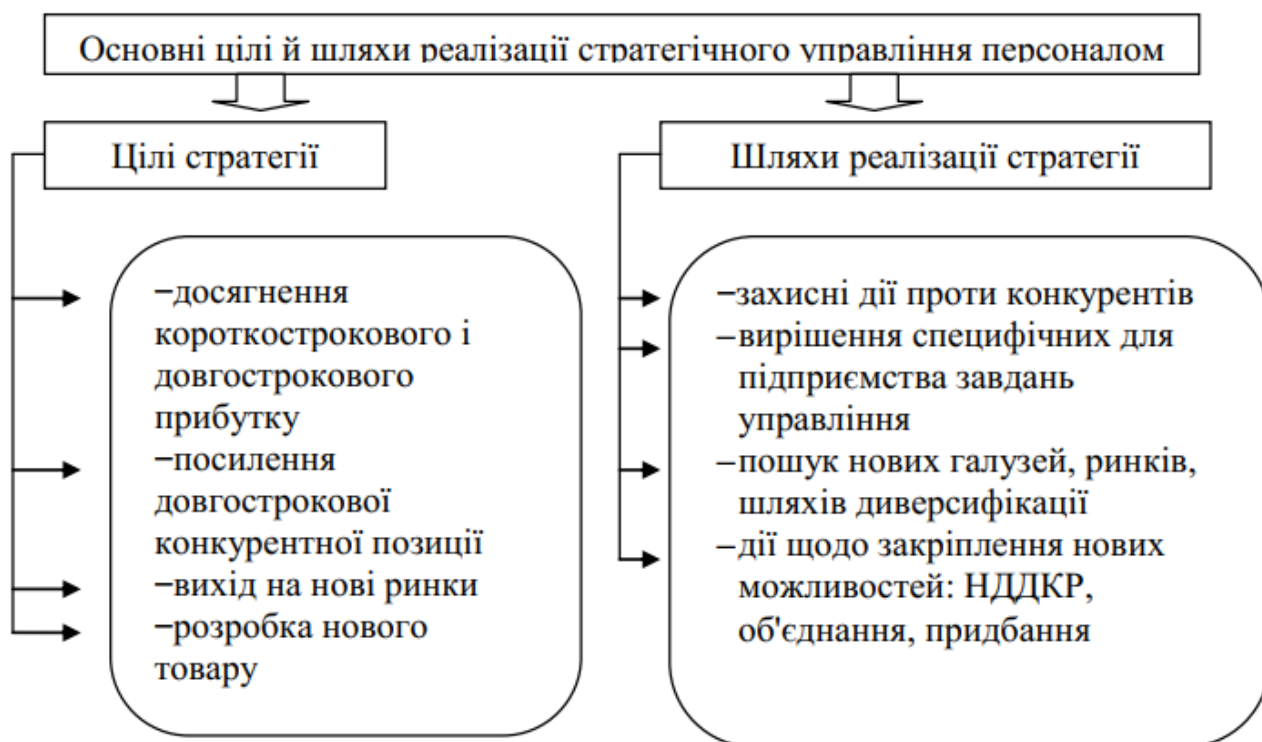


Рис. 1.1. Стратегія управління персоналом

Джерело: [9, С. 3]

Вищеперераховані поняття становлять лише малу частинку загального списку потрібних елементів, що необхідно компанії для того, щоб досягти поставленні цілі підприємства.

Історія концепції стратегічного управління персоналом бере свій початок у 1960-1970-х роках, коли стало очевидним, що кадрові рішення повинні бути інтегровані в загальну стратегію організаційного розвитку. Основи цієї ідеї заклали підхід управління людськими ресурсами, які вперше оцінювали кадри в якості основного активу. У 1980-х роках з розвитком глобалізації і конкуренції на ринках з'явилась потреба в тривалій стратегії використання робочої сили. Компанії почали зосереджуватись не лише на конкретних аспектах, але і на довгостроковій інтеграції кадрових процесів у бізнес-стратегію. Одними з піонерів теорії стратегічного управління були такі науковці, як Майкл Портер (теорії конкурентних переваг) та Гарі Беккер (теорія людського капіталу).

На сьогоднішній день, управління також включає в себе можливість додати опцію управління персоналом в загальну стратегію компанії. Також,

такий підхід можна охарактеризувати, як направлення ресурсів в певному ключі, для досягнення довгострокових бізнес-цілей і можливість здобути конкурентні переваги.

Основні пункти стратегічного управління персоналом [32, С. 66-70]:

- Детальне вивчення та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Спочатку необхідно дізнатись детальну інформацію про зовнішні та внутрішні фактори, котрі виявляють якійсь вплив на управління людськими ресурсами, тобто провести аналіз. Проаналізувати можна декілька речей, адже це може бути аналіз конкурентів, умов економіки, ринку праці, змін в технологіях і так далі.

- Необхідно розробити план на довгострокову перспективу, він має враховувати потреби підприємства в кількості співробітників, їхні навички, розвиток та вміння, а також персональну мотивацію кожного із співробітників. Слід віднести також рекрутинг та легкість до навчання чомусь новому, а також варто враховувати наявність та розвиток лідерських якостей.

- Планування залучення потрібної кількості людей, спрогнозувати необхідну Кількість людей та їх навички для виконання якоїсь задачі або для досягнення мети – це також частина стратегічного планування. Необхідно буде розрахувати чисельність персоналу, їхню підготовку та розвиток.

- Можливість об'єднання та інтеграції з бізнес-стратегією, управління персоналом має бути тісно пов'язане з загальною стратегією підприємства, адже це дасть можливість забезпечити єдині цілі та напрямки розвитку.

- Показники ефективності та контроль виконання плану, управління персоналом також включає в себе постійний контроль результатів роботи та успіхів персоналу, порівняння з цільовими та запланованими показниками. Це включає в себе системи оцінки ефективності роботи, оцінки компетентності, зворотній зв'язок і коригуючі заходи.

Ефективна робота та досягнення ключових цілей в наш час визначається за допомогою адекватної стратегії з ефективного використання та розвитку персоналу, котра виявляється однією з важливих інструментів реалізації

основних функцій системного управління. Багато фахівців вважають, що стратегічне управління та концепція управління персоналом мають можливість зробити краще конкурентоспроможність підприємства, зробити його додаткові цінності, а також сформувати ефективне управління підприємством.

Можна виділити декілька основних характеристик стратегічного управління персоналом, вони складаються з трьох пунктів: довгостроковості, визначення мети, а також визначення та врахування дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [36, С. 184-195].

- довгострокова перспектива спрямована на внесення та зміну психологічного настрою та установок, мотивації, структури персоналу та більшої частини системи управління.

- визначення мети повинно співпадати з загальними стратегіями розвитку підприємства, вони мають бути спрямовані на те, щоб досягнути цілі розвитку економіки підприємства, а не розроблятися всупереч ним.

- дія чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства можуть викликати необхідність корегування стратегії розвитку загалом, отже необхідно буде змінювати структуру і кількість співробітників, їхніх навичок і кваліфікації, методу та стилю управління.

В стратегічному управлінні персоналом фігурують «змістовні» характеристики персоналу (навички, вміння, норми поведінки та цінності) в якості об'єкта управління. Вищеописані характеристики виражають з точки зору довгострокової перспективи потенціал персоналу організації. Також, можна стверджувати, що технології управління персоналом є об'єктом стратегічного управління. В сумі вони роблять трудовий потенціал організації.

Стратегія управління персоналом також представляє із себе [21, С. 56–61]:

- специфічний комплекс основних принципів, регламентів та цілей роботи з кадрами, котрий є адаптованим до організаційного та кадрового потенціалу, а також до кадрової політики.

- план дій, що відповідає виробничим зв'язкам співробітників організації, який забезпечує реалізацію основних цілей компанії.

Стратегію управління персоналом також можна охарактеризувати в якості комплексу пов'язаних між собою процесів управління, котрі логічно впливають та доповнюють один одного, при умові стабільного та чіткого зворотного зв'язку, а також взаємного впливу кожного з процесів на інші. Окрім цього, стратегію управління персоналом також можна охарактеризувати як підсистему стратегії організації, котра показана в якості плану дій на довгостроковий період для реалізації концепції користування та розвитку потенціалу організації.

Підсумовуючи все вищеописане, можна дійти висновку до того, що слід розробляти стратегію управління підприємством на довгострокову перспективу, вона також має бути спрямована на те, щоб втілити всі запити підприємства в персоналі та дати змогу виявити й задовільнити індивідуальні запити працівників, а можливість її втілення дозволить зробити більше ефективний поділ та користування кадрами підприємства для того, щоб досягнути цілей підприємства [20, С. 176-181].

Також, слід додати те, що стратегія управління персоналом уявляє з себе чітко означений для компанії та співробітників напрямок процесів та дій підприємства, котрі допоможуть сформувати конкурентоспроможну силу із співробітників, дасть можливість використовувати максимально ефективно, а також спрямовувати на те, аби задовільнити більшу частину потреб співробітників, постійно покращувати їхні навички та реалізувати кожну поставлену ціль підприємства, при цьому брати в розрахунок можливості ресурсів та змін, котрі можуть відбутись в зовнішньому та внутрішніх середовищах.

1.2. Процес формування стратегії управління персоналом підприємства

Формування стратегії управління персоналом є одним із ключових етапів для ефективного функціонування підприємства. Цей процес передбачає

розробку комплексу заходів, спрямованих на досягнення цілей організації через оптимізацію управління людськими ресурсами. Стратегія управління персоналом забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати конкурентоспроможність і досягати довгострокових бізнес-цілей. Безпосередньо процес, під час якого розробляють стратегію управління персоналом, потребує сучасної методології її розробки, актуальних знань та навичок, а також мінімальне завдання – дізнатися основні цілі та задачі.

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні елементи стратегічного управління персоналом
підприємства [1]**

Елементи системи управління персоналом	Зміст елементів при класичному підході до управління персоналом	Зміст елементів при стратегічному управлінні персоналом
Ресурси підприємства	Фізичний капітал, грошовий капітал	Фізичний капітал, грошовий капітал, кадровий потенціал
Витрати на персонал	Прямі витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошовий стимул	Активний пошук, реклама, соціальні заходи
Витрати на навчання	Мінімальні	Визначаються за критерієм «витрати-результат»
Соціальна інфраструктура	Відсутні	Формуються окремі компоненти за критерієм «витрати-результат»
Стиль управління	Авторитарний	Визначається ситуацією
Організація праці	Індивідуальна	Індивідуальна, групова
Регламентація виконавця	Жорстка	Різний ступінь свободи
Мотивація праці	Матеріальна	Поєднання економічних і матеріально-психологічних стимулів, використання різних мотивів діяльності
Функції кадрових служб	Переважно облікові	Переважно аналітичні і організаційні

Джерело: [9, С. 5]

Процес формування стратегії управління персоналом є багатограним і досі залишається предметом активних наукових дискусій, адже підходи різних авторів значно різняться залежно від обраних методологічних підходів, галузі

дослідження та практичного досвіду. Визначення ключових етапів цього процесу нерозривно пов'язане з розумінням стратегічного управління як цілісної системи прийняття рішень, орієнтованої на досягнення довгострокових цілей організації через ефективне використання людського капіталу.

На думку М. Вудкока та Д. Френсиса, стратегія управління персоналом повинна розглядатися як невід'ємна частина загальної корпоративної стратегії. Вони акцентують увагу на інтеграції процесів управління персоналом із загальними бізнес-цілями, пропонуючи розпочинати формування стратегії з аналізу зовнішнього середовища, що впливає на діяльність організації. Аналогічну позицію висловлює Г. Мінцберг, який виділяє етапи аналізу конкурентного середовища та ресурсних можливостей підприємства як фундаментальні для створення ефективної кадрової стратегії.

Інший підхід пропонує Д. Гест, який наголошує на ролі внутрішньої культури організації та поведінкових характеристик працівників у процесі формування стратегії. За його концепцією, первинною задачею є ідентифікація потреб працівників та виявлення їхніх мотиваційних установок, що дозволяє розробити стратегію, яка не лише підтримуватиме цілі організації, але й сприятиме гармонійному розвитку її людського капіталу [16, С. 137-141].

Р. Вілсон та Дж. Пфеффер приділяють особливу увагу впровадженню інноваційних підходів до кадрового менеджменту, таких як адаптивні моделі планування персоналу, які враховують динамічні зміни в умовах ринкової нестабільності. Їхній підхід відображає сучасну тенденцію до гнучкості стратегії управління персоналом, орієнтованої на швидке реагування на зовнішні виклики.

Варто також зазначити підхід Д. Ульріха, який у своїх роботах наголошує на необхідності залучення HR-функцій до стратегічного управління через так звану модель «бізнес-партнерства». Він виділяє чотири ключові ролі HR: адміністративного експерта, стратегічного партнера, агента змін та чемпіона персоналу. За цією моделлю, процес формування стратегії включає

ідентифікацію стратегічних пріоритетів бізнесу, розробку HR-політик для їхньої підтримки, а також систематичну оцінку ефективності реалізації стратегії.

Послідовність формування стратегії управління персоналом можна розглянути на рисунку 1.2

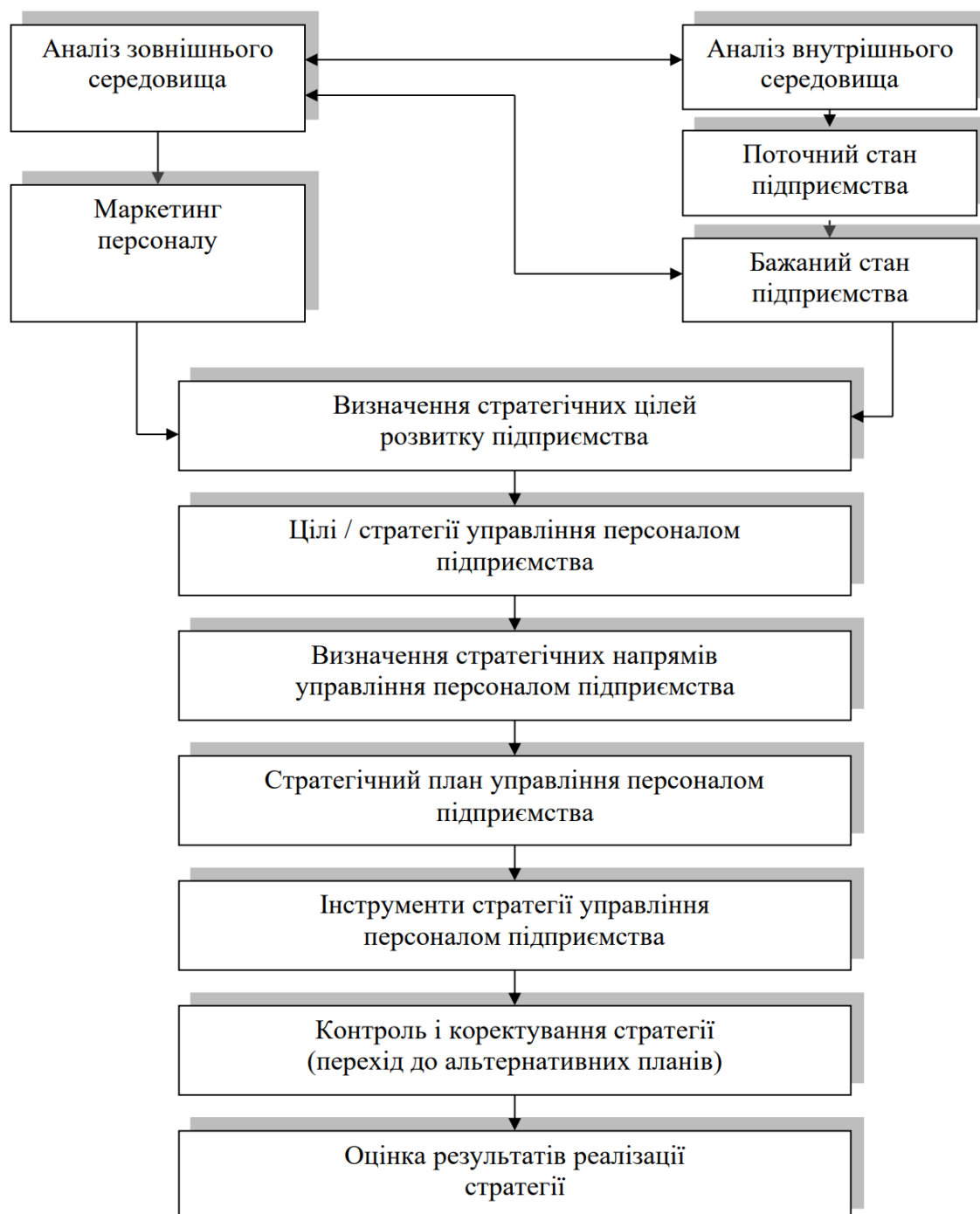


Рис. 1.2. Послідовність формування стратегії управління персоналом

Джерело: [4, С. 228-232]

Власний порядок етапів формування стратегії управління персоналом, що враховує вищенаведені підходи, може включати такі послідовні дії: визначення стратегічних цілей організації, аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, розробка кадрової політики, ідентифікація ключових компетенцій персоналу, створення системи мотивації та розвитку, впровадження адаптивних моделей оцінки результатів і корекції стратегії. Такий підхід забезпечує системність, адаптивність і відповідність сучасним вимогам до управління людським капіталом.

Процес формування стратегії управління персоналом передбачає чітку послідовність дій, що дозволяють інтегрувати кадрову політику в загальну стратегію підприємства [10, С. 401-404]. Нижче наведено порядок етапів, який базується на сучасних підходах та враховує потреби динамічного середовища бізнесу.

1. Визначення стратегічних цілей організації. Першим етапом є аналіз місії, бачення та довгострокових цілей організації. Визначення пріоритетів підприємства (наприклад, вихід на нові ринки, зростання прибутковості чи впровадження інновацій) дозволяє задати напрямок для розробки кадрової стратегії, яка забезпечить їх досягнення.

2. Аналіз зовнішнього середовища. На цьому етапі здійснюється дослідження факторів, що впливають на управління персоналом. До них належать ринкові тенденції, рівень конкуренції за таланти, економічні умови, законодавство та технологічні зміни. Наприклад, для компаній в умовах цифрової трансформації особливо важливим є підбір спеціалістів у сфері ІТ. Використання PESTEL-аналізу допомагає систематизувати вплив цих факторів.

3. Аналіз внутрішніх ресурсів та кадрового потенціалу. Цей етап передбачає оцінку поточного стану управління персоналом: чисельності працівників, рівня їхньої кваліфікації, мотивації, залученості, організаційної культури та ефективності роботи HR-служби. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні сторони, такі як лояльність працівників, та слабкі сторони, наприклад, низький рівень професійного розвитку.

4. Формулювання ключових завдань стратегії управління персоналом. На основі попередніх аналізів визначаються основні напрямки роботи з персоналом. Завдання можуть включати розвиток компетенцій працівників, зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та вдосконалення системи оцінки ефективності.

5. Розробка кадрової політики. Цей етап включає формування правил і принципів управління персоналом, які визначають підходи до найму, адаптації, навчання, мотивації, розвитку та звільнення працівників. Наприклад, розробка політики інклюзивності може бути пріоритетом для організацій, орієнтованих на соціальну відповідальність.

6. Ідентифікація ключових компетенцій персоналу. Визначення компетенцій, які є критично важливими для досягнення стратегічних цілей. Це можуть бути як технічні навички, наприклад, знання сучасних технологій, так і м'які навички (soft skills), такі як лідерство чи комунікація.

7. Створення системи мотивації та розвитку. На цьому етапі розробляється система заохочень, яка сприяє утриманню працівників, підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Важливо врахувати як матеріальні стимули (зарплата, бонуси), так і нематеріальні (можливості навчання, кар'єрний ріст, гнучкий графік).

8. Розробка плану реалізації стратегії. На основі визначених завдань і політик формується детальний план дій, що включає часові рамки, ресурси, відповідальних осіб та інструменти реалізації. Наприклад, може бути розроблений календар тренінгів для підвищення кваліфікації працівників.

9. Впровадження стратегії управління персоналом. Реалізація стратегії охоплює впровадження розроблених заходів, постійний моніторинг та комунікацію з працівниками. Важливо, щоб впровадження супроводжувалося підтримкою керівництва та зворотним зв'язком від персоналу.

10. Оцінка ефективності та корекція стратегії. Завершальним етапом є регулярна оцінка результатів реалізації стратегії за допомогою визначених КРІ (ключових показників ефективності). Наприклад, можна оцінити зміну рівня

плинності кадрів, продуктивності чи задоволеності працівників. У разі виявлення відхилень проводиться корекція стратегії.

Цей порядок етапів формування стратегії забезпечує системність та ефективність процесу управління персоналом, дозволяючи адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та максимально використовувати внутрішній потенціал організації.

На основі аналізу літератури виділимо власний перелік етапів формування стратегії управління персоналом:

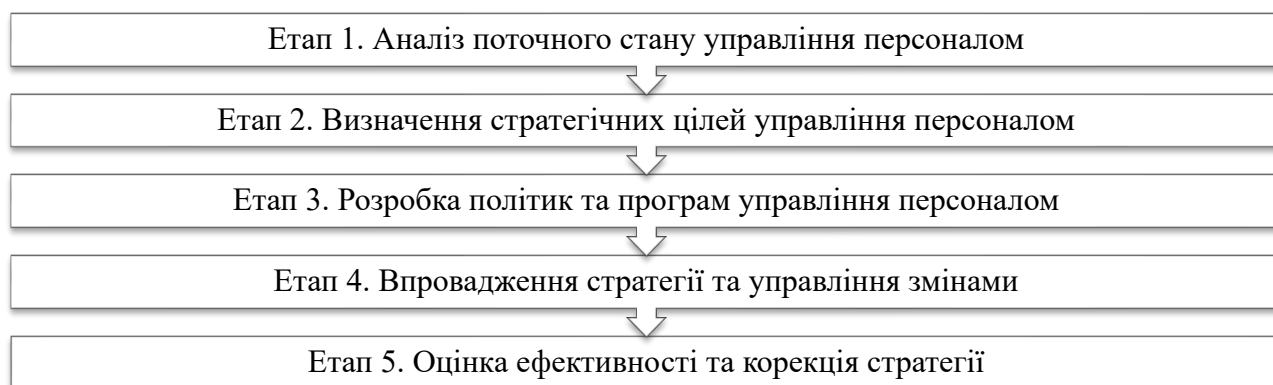


Рис. 1.3. Етапи розробки нової стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором

Розглянемо також інші фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, котрі можуть вплинути на процес розробки стратегії управління персоналом, які необхідно брати до уваги під час аналізу та розробки стратегії управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на процес формування стратегії

Характеристика	Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища
1	2	3
Політичні	Зміни у законодавстві	Корпоративна структура управління
	Стабільність політичної системи	Рівень централізації управління
		Принципи ухвалення рішень

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Економічні	Динаміка валютного курсу	Фінансовий стан організації
	Рівень інфляції	Достатність фінансових ресурсів
		Стратегічне планування фінансів
Соціальні	Рівень урбанізації	Професійний склад персоналу
	Зміни в споживчих вподобаннях	Кваліфікація співробітників
		Система навчання та підвищення кваліфікації
Технологічні	Автоматизація виробництва	Інноваційний потенціал організації
	Впровадження нових технологій	Здатність до адаптації до змін
		Інвестиції в нові розробки
Екологічні	Вимоги до екологічної безпеки	Екологічна свідомість організації
	Норми екологічного регулювання	Використання ресурсозберігаючих технологій
		Управління екологічними ризиками
Правові	Ліцензійні обмеження	Внутрішня нормативна база
	Податкове регулювання	Політики й процедури всередині компанії
		Контроль за дотриманням внутрішніх норм
Культурні	Міжнародна взаємодія	Організаційна культура
	Особливості національної культури	Корпоративні цінності
		Мотивація персоналу

Джерело: власна розробка автора

Серед інструментів реалізації стратегії управління персоналом можна виділити планування кадрових ресурсів, інноваційні програми розвитку співробітників, що охоплюють навчання та кар'єрний розвиток, соціальні пільги, а також системи мотивації та винагороди.

Таким чином, процес формування стратегії управління персоналом є багатоаспектним і залежить від поєднання теоретичних концепцій, практичного досвіду та специфіки організації. Використання різних підходів дозволяє створити ефективну стратегію, що забезпечує гармонійний розвиток як підприємства, так і його працівників.

1.3. Ефективність кадрової стратегії як важлива складова стратегічного управління ресурсами підприємства.

Одним із основних елементів, що визначає ефективність підприємства, є людські ресурси, тобто якісно сформований, вмотивований та компетентний персонал. Відтак, кадрова стратегія стає важливим інструментом у системі стратегічного управління ресурсами, який не тільки забезпечує досягнення поточних цілей, але й сприяє закладенню фундаменту для досягнення довгострокових конкурентних переваг [15, С. 347 - 352].

Кадрова стратегія визначає напрямки та підходи до управління персоналом, спрямовані на досягнення цілей підприємства. Ефективність кадрової стратегії полягає в її здатності відповідати на виклики ринку, реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати стійкість компанії шляхом гнучкого використання кадрового потенціалу. Основними завданнями кадрової стратегії є оптимізація чисельності персоналу, забезпечення умов для професійного та особистісного розвитку співробітників, підвищення рівня їхньої мотивації, а також формування корпоративної культури, що підтримує цілісність та ефективність підприємства.

Дуже багато авторів стратегій обирають цільовий підхід до розробки, завдяки якому ефективність можна визначити та оцінити за допомогою ступеня досягнення цілей підприємства. Можна взяти за приклад декількох визначних авторів та коротко описати прийоми, які вони описують в своїй літературі, наприклад: А. Данилюк надає інформацію про те, що не існує інших варіантів, окрім узгодження системи управління персоналом із цілями організації. Метод оцінювання ефективності управління персоналом шляхом встановлення цілей вважається одним із найбільш перспективних, оскільки він дозволяє врахувати інтереси ключових сторін трудових відносин. Такий підхід також підтримує й Ю. Одегов, а саме наступні прийоми [6, С.353-358]:

- здійснення аудиту системи управління людськими ресурсами на відповідність стратегічним цілям організації.

- залучення відділу управління персоналом до розробки та оновлення стратегічних і тактичних планів компанії.
- залучення топ-менеджменту до розробки підходів управління людськими ресурсами.
- оцінка діяльності відділу персоналу на основі результатів роботи всієї організації.

При застосуванні цільового підходу, забезпечується низка цілей та завдань, системи управління персоналом з основними орієнтирами, котрі стоять перед компанією взагалі. Теорія управління персоналом підприємства як модель системи управління персоналом пропонується використати Гарвардську схему (рис. 1.4)

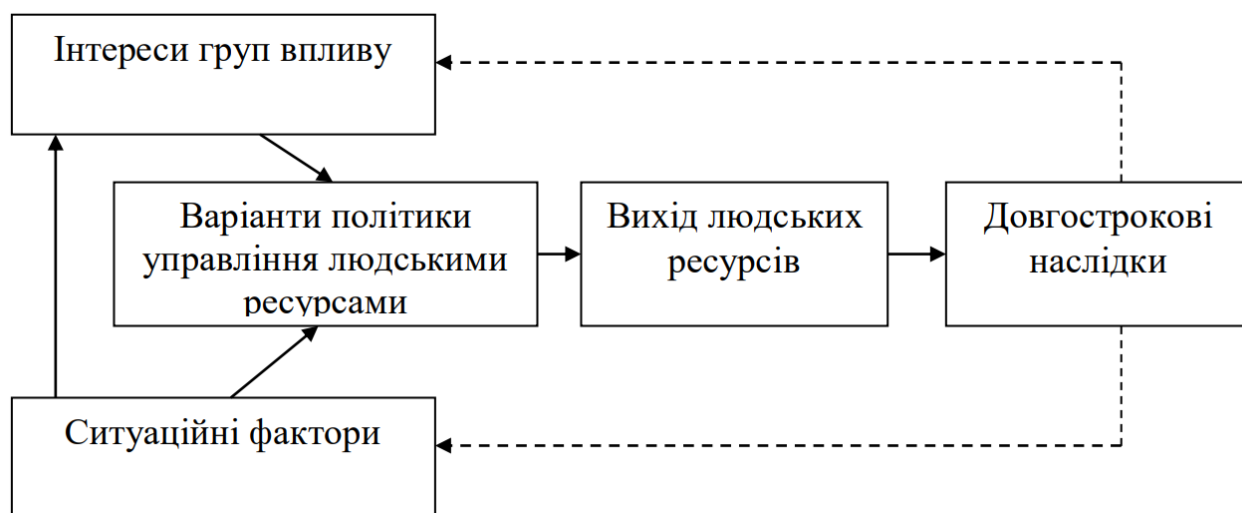


Рис. 1.4. Гарвардська схема управління персоналом підприємства

Джерело: [1, С. 3-4]

На думку представників Гарвардської школи, система управління людськими ресурсами має дві ключові особливості: відповідальність за впровадження ефективної політики щодо персоналу переважно покладається на менеджерів середньої ланки; співробітники повинні визначати принципи, які сприятимуть розвитку їхньої діяльності.

Гарвардська модель базується на врахуванні інтересів усіх важливих груп в організації, включаючи акціонерів, керівників, співробітників, державні

установи та профспілки. Модель підкреслює необхідність компромісу – як відкритого, так і прихованого – між інтересами різних учасників та груп. Основний акцент у ній зроблено на стратегічному виборі та врахуванні активного впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на процес прийняття управлінських рішень, зокрема стратегічних. Дослідники вважають, що слід інтегрувати ринкові, товарні та соціально-культурні аспекти функціонування підприємства. Головними перевагами моделі є її стратегічна спрямованість та провідна роль керівника у впровадженні цієї функції. Проте, через специфіку умов господарської діяльності, модель здебільшого використовується частково, адже вона задає лише загальну концептуальну рамку [8, С. 95-105].

Окрім цього, такі автори, як А. Рачинський, виділяють й комбінований підхід, котрий враховує окрім ступенів досягнення цілей, ще й витрати, котрі були застосовані аби цю ціль реалізувати. В його розумінні, ефективність кадрової стратегії – ступінь досягнення цілей, при цьому використовуючи мінімальні витрати. В своїй роботі він співставляє наступні аспекти діяльності:

- витрати до результату;
- поставлений цілей до результату;
- потреб до результату;
- цінностей до результату;

Автор наголошує на значущості оцінювання ефективності системи управління персоналом у контексті досягнення цілей організації, підкреслюючи, що «справжню результативність системи управління персоналом можна визначити лише шляхом порівняння рівня досягнутих цілей із витратами, які були спрямовані на їхнє досягнення».

Також, автори Данюк і Петюх вирізняють ефективність управління персоналом за трьома різними варіантами:

- можливість забезпечити економічну вигоду для підприємства;
- можливість покращити організацію виробництва та праці;

– можливість зробити ефект у вигляді соціальної допомоги співробітникам;

Таким чином, підхід охоплює три складові: економічну, організаційну та соціальну, проте залишає поза увагою цільовий аспект, який повинен бути основою для оцінювання ефективності [13, С. 158-162].

Наостанок, автор Гриньова описує поняття «якість функціонування системи управління персоналом», за допомогою якого надається можливість проводити дослідження на предмет ефективності управління персоналом, аби зробити це, є два варіанти:

- прорахувати абсолютні значення показників ефективності системи управління персоналом через оцінювання функціональних підсистем;
- оцінити ефективність системи управління персоналом за допомогою ступінь реалізації цілей організації;

Проаналізувавши інформацію вище, можна побудувати наступну таблицю 1.3.

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом

№	Принцип	Зміст
1	2	3
1	Науковий	Базою для розробки та впровадження виступають наукові досягнення в галузі оцінки ефективності управління персоналом, із урахуванням законів суспільного виробництва.
2	Прогресивний	Відповідність системи оцінювання сучасним вітчизняним та міжнародними аналогам
3	Об'єктивний	Визначення найбільш результативного методу оцінювання для забезпечення максимально об'єктивних висновків.
4	Прозорий	Система оцінки повинна відзначатися концептуальною цілісністю та бути зрозумілою для всіх зацікавлених учасників.
5	Простий	Запобігання надмірній складності, зберігаючи при цьому необхідну повноту та точність результатів.
6	Економічний	Застосування найбільш економічно доцільної методики оцінки для досягнення поставлених цілей.
7	Гнучкий / адаптивний	Адаптивність системи оцінювання до швидких змін зовнішніх і внутрішніх умов, а також до обновлюваних завдань компанії.
8	Системний / комплексний	Здатність проводити оцінювання на всіх управлінських рівнях із врахуванням усіх необхідних факторів.
9	Системний	Можливість широкого практичного застосування в різних типах організацій.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
10	Принцип цілеспрямованості	Забезпечення чіткої відповідності між цілями компанії, завданнями оцінювання та отриманими результатами.

Джерело: власна розробка автора

Аби краще зрозуміти, що представляє собою поняття «ефективність управління персоналом», можна ознайомитись з видами, які існують. Частіше за все зустрічається класифікація, котра свідчить про те, що ефективність управління персоналом проявляється в двох варіаціях: соціальна та економічна. Економічну ефективність оцінюють, виходячи з досягнутих результатів у процесі управлінської діяльності, з урахуванням мінімізації витрат. Проте, враховуючи сучасний підхід, за яким персонал розглядається як ключовий ресурс, витрати мають бути не лише мінімальними, але й оптимально збалансованими.

Соціальна ефективність вимірюється рівнем задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін і значною мірою залежить від рівня досягнення особистих цілей, соціально-психологічної атмосфери в колективі, умов праці тощо. Характерною рисою цього виду ефективності є труднощі з її кількісним вимірюванням [17, С. 137–141]. Дані типи дуже щільно поєднані один з одним, якщо інакше, то підвищення соціальної ефективності виникає внаслідок зростання економічної ефективності. Окрім наведеної інформації, є також автори, котрі також виділяють організаційну ефективність, котра може оцінювати цілісність та організаційну оформленість підприємства, а також доповнюється інноваційно-інвестиційною та ефективністю інтелектуалізацією праці. Ефективність можна класифікувати на потрібнісну, цільову, економічну та комерційну. Потребнісна ефективність, як вважає автор, тісно пов'язана з соціальною, адже вона відображає рівень задоволення потреб працівників у межах досягнення певних цілей або результатів. Водночас вона має зв'язок із цільовою ефективністю, оскільки враховує інтереси залучених сторін.

Економічна та комерційна ефективність взаємопов'язані, проте комерційна, на відміну від економічної, орієнтована на задоволення інтересів компанії в умовах ринкової конкуренції [25, С. 49-59].

Проведений аналіз дозволив уточнити поняття «ефективність управління персоналом» як стан системи управління кадрами, що характеризується досягненням короткострокових і стратегічних бізнес-цілей, відповідає балансу інтересів усіх зацікавлених сторін і враховує ресурси, витрачені на ці цілі.

Отже, при оцінюванні ефективності управління персоналом слід розглядати її різні аспекти: економічний, цільовий і соціальний. Це означає, що обмежуватися лише порівнянням витрат і результатів (економічна ефективність) недостатньо, адже, по-перше, не всі витрати та результати піддаються кількісному вимірюванню, а по-друге, між витратами і досягненням результату може бути часовий розрив. Також важливо брати до уваги рівень виконання цілей підприємства (цільова ефективність) та задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність).

Висновки до розділу 1

Управління персоналом являє собою сукупність заходів, що забезпечують умови для оптимального розвитку та ефективного використання потенціалу співробітників, які колективно та індивідуально спрямовані на досягнення цілей і виконання завдань організації. Управління персоналом не може створюватися без підготовленої та заздалегідь пропрацьованої стратегії управління. Сучасні вітчизняні та зарубіжні теорії пропонують широкий спектр методів для моделювання систем управління персоналом, які різняться за складом підсистем, основними принципами побудови, ступенем економічної обґрунтованості та рівнем апробації в практичній діяльності компаній.

Створення та впровадження стратегії управління людськими ресурсами є важливим і складним етапом розвитку компанії, який значною мірою впливає на її стратегічні переваги та майбутні перспективи. Основною метою стратегічного управління персоналом стає забезпечення підприємства кваліфікованими

фахівцями, що відповідають вимогам організації та сприяють досягненню її стратегічних цілей.

Отже, можна зробити висновок, що стратегічне управління персоналом є системним підходом до управління та організаційного мислення, що дозволяє гармонійно поєднати цілі компанії, її ресурси та інтереси співробітників. Такий підхід передбачає не лише визначення загального напрямку розвитку компанії, але й активізацію мотивації та залученості всіх працівників до його втілення.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на аналіз методів і інструментів стратегічного управління персоналом, а також на стимулювання зацікавленості співробітників у розвитку професійних компетенцій, підвищенні кваліфікації та реалізації нових ідей. Це вимагає від менеджерів удосконалення бізнес-процесів, уміння розвивати та мотивувати персонал, а також забезпечувати досягнення встановлених результатів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ТРП «Таргет»

Підприємство ТОВ «Торгівельно-ремонтне підприємство «Таргет», (скорочено ТОВ «ТРП «Таргет») існує з 2010 року, воно займається обслуговуванням конвеєрних систем різних рівнів складності, поставкою комплектуючих для великих підприємств, а також займається організацією виїздів фахівців, для надання ремонтних послуг по всій Україні.

Окрім ремонтних робіт, основні напрямки діяльності підприємства – це виготовлення шевронних стрічок на власних виробничих потужностях, продаж конвеєрних стрічок, стикування транспортерних стрічок, футеровка конвеєрних барабанів, обгумування валів і роликів, а також продаж транспортерних стрічок ПВХ і поліуретанових.

Починаючи з 2010 року, по сьогоднішній день, за цей період компанією було освоєно методику шевронування методом холодної вулканізації, освоєно методику футерування ємностей промислового призначення, освоєно розробку та впровадження технології виробництва шевронних стрічок методом гарячої вулканізації, введення в експлуатацію першої ділянки шевронування конвеєрних стрічок. Вже у 2019 році підприємство увело в експлуатацію ділянки автоклавування, освоїли метод гумування барабанів, роликів, катків, а також інших металовиробів гарячим способом, змогли ввести в експлуатацію другу та третю ділянки шевронування, а також освоїли виготовлення гумового гофроборту та стрічок з гофробортом. У 2020 році було отримано патент на виготовлення конвеєрних шевронних стрічок, налагоджено виробництво футерувальних пластин на металевій основі, розроблено методику реставрації гумових гусениць для сільськогосподарської та іншої важкої техніки. І вже у 2021 році було отримано патент на виготовлення конвеєрних стрічок із

гофробортом. ТОВ «ТРП «Таргет» на даний момент є єдиним в Україні виробником гофроборту заввишки до 120 мм та армованого гофроборту. У 2022 було освоєно методику гумування металевих гусеничних траків. Виходячи з цієї невеликої частини інформації про підприємство ТОВ «ТРП «Таргет», можна зробити висновок, що воно є досить сильним «гравцем» на ринку, має багато постійних клієнтів і є досить конкурентоспроможною компанією.

Розглянемо організаційну ТОВ «ТРП «Таргет» на рисунку 2.1.

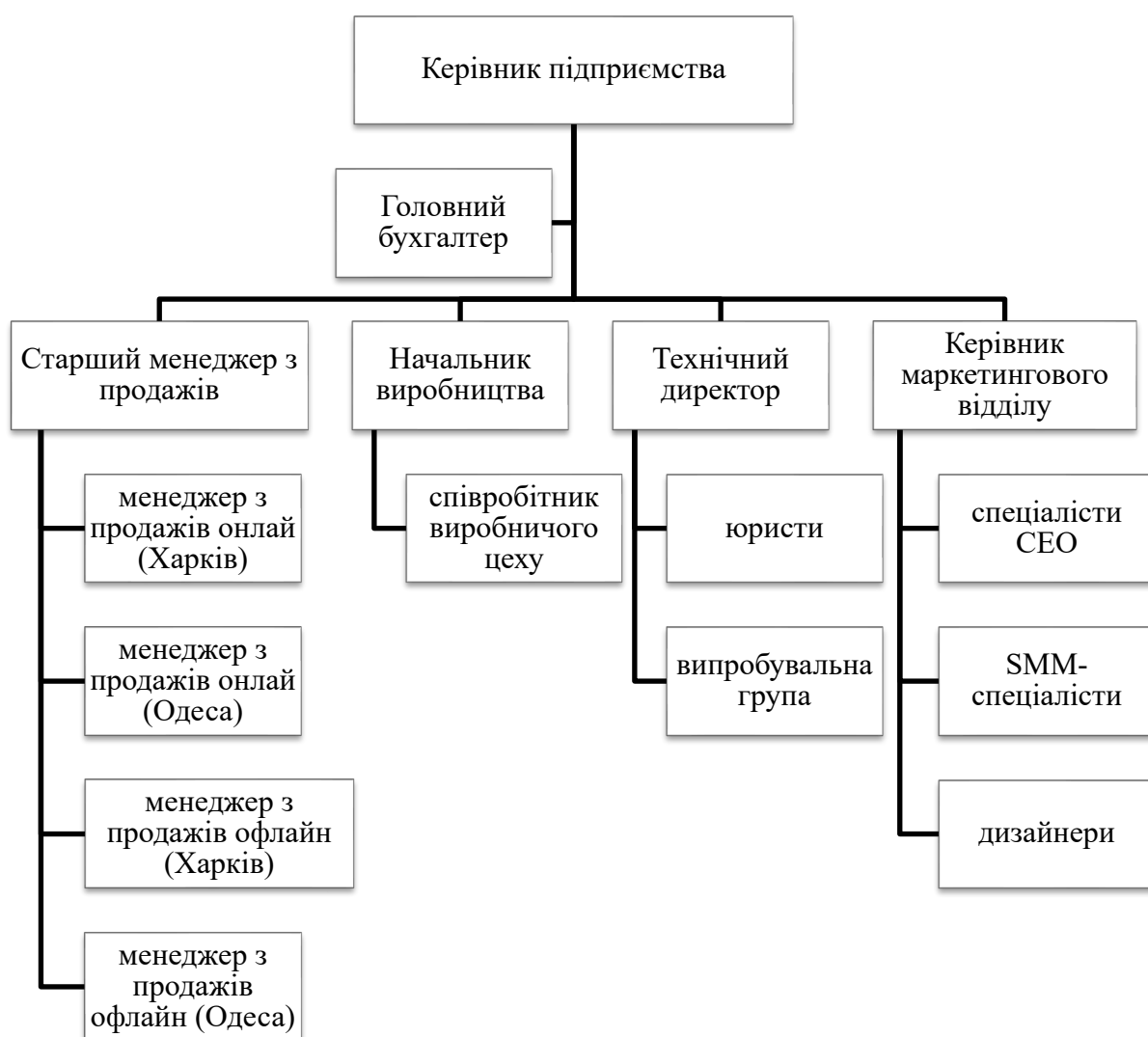


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТРП «Таргет»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

На сьогоднішній день, середня чисельність працівників ТОВ «ТРП «Таргет» складає 15 осіб, проте, на самому підприємстві зареєстровано лише 8,

так як інша частина співробітників зареєстрована на філіалах, а також є ФОПами. Кількість чоловіків сягає 10 осіб (66.6%), а кількість жінок – 5 осіб (33.4%).

Організаційна структура ТОВ «ТРП «Таргет» є лінійною, директор є найвищою ланкою керівництва. Далі йдуть керівництво підрозділів, котрі керують своїми підлеглими у містах та розподіляють між ними задачі.

ТОВ «ТРП «Таргет» має свої офіси в двох містах України, де можна отримати своє замовлення, домовитись про оптові поставки, умови співробітництва, а також ознайомитись з каталогом тих продуктів, котрі надає підприємство. Сервісне або платне обслуговування здійснюються лише в місті Харків, безпосередньо на підприємстві.

Адреси філіалів підприємства: Харків, вулиця Рудика, 6, Одеса, вулиця Бугаївська 21/51.

Аналіз динаміки та структури основних показників діяльності підприємства за останні 3 роки та за останній рік помісячно: обсяг продажів, витрати, прибуток, рентабельність, маркетингові витрати, тощо

Таблиця 2.1

**Аналіз та зміни основних фінансових показників ТОВ «ТРП
ТАРГЕТ» в період з 2021 по 2023 роки.**

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна 2023 р. у порівнянні з 2021р.	
1	2	3	4	5	6
	2021	2022	2023	Абсолютна	Відносна, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	1 288,00	8501,60	19610,80	18322,80	1422,30
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	1 309,0	5 038,40	11 680,40	10 371,40	792,30
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	-21	3463,2	7930,4	7 951,40	792919,00
4. Інші операційні витрати, тис.грн.	400,90	3221,60	7 366,20	6 965,30	1737,40
5. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
6. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	204,50	238,50	564,20	359,70	175,90
7. Чистий прибуток, тис.грн.	140,10	195,60	462,40	322,30	230,05
8.Необоротні активи, тис.грн.	15,50	838,90	4 470,60	4 455,10	28742,60
9. Оборотні активи, тис.грн.	202,60	1 341,10	2065,10	1 862,50	919,30
10. Запаси, тис.грн.	99,30	711,60	1 739,50	1 640,20	1651,70
11. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	95,70	488,60	391,60	295,90	309,20
12. Грошові кошти, тис.грн.	1,40	3,20	3,20	1,80	128,60
13. Власний капітал, тис. грн.	184,50	195,70	658,10	473,60	256,70
14. Поточні зобов'язання, тис.грн.	33,60	1 984,30	5 877,60	5 844,00	17392,90
15. Валюта балансу, тис.грн.	218,1	2180,00	6535,70	6317,6	2896,65
16. Повна собівартість продукції, тис. грн.	1709,90	8260,00	19046,60	17336,70	1013,90
17. Рентабельність виготовленої продукції, %	11,95	2,89	2,96	-8,99	-75,23
18. Рентабельність активів, %	64,2	16,31	10,61	-53,60	-83,47
19. Рентабельність власного капіталу, %	75,9	99,9	70,26	-5,64	-7,43
20. Рентабельність сукупного капіталу, %	93,76	10,94	8,63	-85,13	-90,8
21. Коефіцієнт поточної ліквідності	6,02	0,68	0,35	-5,67	-94,2
22. Коефіцієнт термінової ліквідності	3,07	0,32	0,05	-3,02	-98,4
23. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,001	0,0001	-0,04	-97,5

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
24. Робочий капітал, тис.грн.	169,0	-643,2	-3812,5	-3 981,5	-2 355,9
25. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,18	10,14	8,93	8,75	4 861,1
26. Коефіцієнт власного капіталу	0,85	0,09	0,1	-0,75	-88,24
27. Коефіцієнт оборотності активів	5,9	7,09	4,5	-1,4	-23,7

Джерело: побудовано автором на підставі інформації підприємства

Наведено формули, котрі були використані для того, щоб визначити основні економічні показники ТОВ «ТРП ТАРГЕТ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Розрахунок та результат основних економічних показників діяльності підприємства ТОВ «ТРП ТАРГЕТ» за 2023 рік

Показник	Формула	Розрахунок за 2023 рік	Результат за 2023 рік
1	2	3	4
Рентабельність виготовленої продукції, %	Прибуток або збиток від звичайної діяльності до оподаткування / повна собівартість) * 100	564,20/19046,60)*100	2,96
Рентабельність активів, %	(Чистий прибуток / середня вартість активів) *100	(462,40/4357,85) * 100	10,61
Середня вартість активів, тис грн.	(Активи на початку періоду+ активи на кінці періоду) / 2	(2180,00 + 6535,70)/2	4357,85
Рентабельність власного капіталу, %	(Чистий прибуток / власний капітал) * 100	(462,40/658,10) * 100	70,26
Рентабельність сукупного капіталу, %	(Операційний прибуток / валюта балансу) * 100	(564,20/6535,70) * 100	8,63
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / поточні зобов'язання	2065,10/5 877,60	0,35
Коефіцієнт термінової ліквідності	(Оборотні активи – товарно-матеріальні запаси) / ПЗ	(2065,10-1739,5)/ 877,60	0,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / поточні зобов'язання	3,20/5 877,60	0,0001

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Робочий капітал, тис. грн.	Оборотні активи – поточні зобов'язання	2065,10-5877,6	-3 812,5
Коефіцієнт фінансової стійкості	(Довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання) / власний капітал	(0 + 5 877,60) / 658,10	8,93
Коефіцієнт власного капіталу	Власний капітал / валюта балансу	658,10/6535,70	0,1
Коефіцієнт оборотності активів	Чистий дохід реалізації / середня вартість активів	19610,80/4357,85	4,5

Джерело: складено автором

Підприємство демонструє стабільне зростання доходів і валового прибутку, що свідчить про успішну адаптацію до ринкових умов, адже показник 2023 року становив значно вище, ніж у 2021 році, а саме 19610,8 тис. грн доходу

Зростання собівартості потребує контролю, щоб підтримувати рентабельність на високому рівні, вона зросла з 1309 тис грн у 2021 році до 11680,4 тис. грн у 2023 році, це вказує на зростання масштабів виробництва, але також і на ризик збільшення витрат, які потрібно оптимізувати.

Показник рентабельності виготовленої продукції зріс із 98.7% у 2021 році до 167.9% у 2023 році, що демонструє поступове покращення прибутковості основної діяльності.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році був на рівні 75.9%, але у 2022 році значно зріс до 99%, що свідчить про високу ефективність роботи з власним капіталом, проте у 2023 році рентабельність знизилась до 70.26%, що пояснюється зростанням капіталу.

Коефіцієнт термінової ліквідності залишався надто низьким протягом усіх періодів (від 3.07 у 2021 році до 0.02 у 2023 році), що вказує на недостатність ліквідних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності достатньо низький, з чого можна зробити висновок, що підприємство має недостатню кількість оборотних активів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт власного капіталу складає 0.1, це надто низьке значення, що свідчить про домінування позикових коштів у фінансовій діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів складає 4.5, що свідчить про те, що підприємство використовує активи доволі ефективно для отримання доходу, а активи швидко перетворюються в доходи.

Відповідно до даних директора компанії та директора маркетингового відділу компанії визначено, що конкурентів на цьому ринку не дуже багато, через те, що для створення компанії в цьому напрямі потрібно дуже багато ресурсів та досвіду, а покупці дуже пильно ставляться до вибору підприємства, з яким будуть працювати, через те, що більшість покупців – це не приватні особи, а також цілі заводи та корпорації, які зацікавлені в довгострокових ділових відносинах, якісній продукції, строках постачань.

Дослідження товарного асортименту підприємства. ТОВ «ТРП «Таргет» має досить широкий асортимент послуг і товарів власного виробництва, що дуже сильно вирізняє їх на ринку з-поміж конкурентів, нижче будуть представлені товарний асортимент підприємства, який виробляється на їх власному заводі. Основні категорії гумових виробів, які виробляють для продажу – наступні:

- стрічка транспортерна;
- шевронна стрічка;
- стрічка з гофробортом;
- стрічки для дорожньої техніки;
- стрічки конвеєрні ПВХ;
- норійні стрічки;
- теплостійка конвеєрна стрічка;
- харчова конвеєрна стрічка;
- конвеєрна стрічка Б/В;
- футеровані барабани;
- футерувальні пластини;

- барабани конвеєрні;
- техпластина гумова.

Всі ці продукти для продажу виробляються на заводі ТОВ «ТРП «Таргет», також може змінюватися технологія виробництва під запит клієнта. Окрім товарів для продажу, підприємство також надає послуги по обслуговуванню техніки на підприємстві, а саме:

- футерування барабанів;
- шевронування стрічок;
- футерування поліуретаном;
- покриття гумою валів, роликів;
- гумування коліс та катків;
- виготовлення барабанів;
- виготовлення роликів;
- стикування конвеєрних стрічок;
- ремонт гумових гусениць.

Аналіз цін на основні товари підприємства (послуги, групи товарів) і порівняння їх із цінами конкурентів

Провівши аналіз ціноутворення на основні товари підприємства (гумові товари для продажу та послуги), можна зробити висновок, що ціни є досить конкурентоспроможні, це вдається за допомогою власного виробництва. Основними та найбільш популярними товарами є транспортерні стрічки та конвеєрні. Нижче будуть показані ціни на цей товар, на рис. 2.2 та рис. 2.3 (Додаток А). Окрім цих товарів, на підприємстві присутні й інші гумові вироби, але вони користуються на таким попитом. Якщо порівняти ціни з конкурентами на ті ж самі вироби, то ми зможемо побачити велику різницю в асортименті та ціноутворенні. Провівши аналіз конкурента, а саме українського підприємства «ЛЕНТА-К», можемо побачити цю різницю на рис. 2.4 та рис. 2.5 (Додаток Б).

Можемо побачити, що на першому рис. 2.4, асортимент товарів взагалі відсутній, лише одна пропозиція, ціна починається від 500 грн за 1 кв.м., на

відміну від підприємства ТОВ «ТРП «Таргет», яке має значно більший товарний асортимент та ціна починається від 230 грн за 1 кв.м.

На наступному рис. 2.5 можемо побачити, що конкурентне підприємство «ЛЕНТА-К» пропонує вже більше варіантів транспортерних стрічок, але знову ж, все в одну ціну, немає різниці між товарами в ціноутворенні, але знову ж, якщо порівняти з рис. 2.3, то можемо побачити, що на підприємстві ТОВ «ТРП «Таргет», ціни починаються від 1139 грн і закінчуються пропозиціями в 5068 грн за м.п. Можна зробити висновок, що в ТОВ «ТРП «Таргет» значно ширший асортимент та більш гнучкі ціни, ніж у одного з прямих конкурентів.

Враховуючи той факт, що підприємство ТОВ «ТРП «Таргет» орієнтовно на більшу частину оптових покупців, то одразу пропонує оптові ціни з мінімально допустимою кількістю товару. Але, підприємство також має роздрібних покупців і досить гнучку систему ціноутворення, тому після проходження порогу в певну суму купівлі товарів, роздрібний покупець може отримати оптові ціни, але при покупці меншої кількості товарів, ніж на опт, таким чином виходить знижка для роздрібного покупця.

Збутова політика підприємства - це стратегія, якою користується компанія для продажу товарів чи послуг. Вона включає в себе такі аспекти, як цінова політика, політика промоції, політика розподілу та політика продукту.

Цінова політика передбачає встановлення цін на товари і послуги, які забезпечують максимальний прибуток підприємству, враховуючи конкуренцію, витрати на виробництво і інші фактори.

Політика промоції включає в себе рекламу, знижки, акції та інші способи просування товарів та послуг на ринку.

Політика розподілу (дистрибуції) визначає, як компанія буде поставляти свої товари і послуги до клієнтів. Вона включає в себе вибір каналів розподілу, таких як магазини, дистриб'ютори, інтернет-магазини тощо.

Збутова (розподільча) логістика - це процес планування, реалізації та контролю над рухом товарів від виробника до кінцевого споживача з метою максимальної задоволеності клієнтів та мінімізації витрат на логістику. Вона

включає в себе такі етапи, як планування потреб споживачів, управління запасами, вибір транспортних засобів та маршрутів, організацію зберігання та обробку товарів, доставку товарів тощо.

Успішна збутова політика та розподільча логістика дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів та максимальний прибуток для компанії.

Аналізуючи збутову політику підприємства, можна зробити висновок, що ціновий аспект на досить високому рівні, а ціни на товари та послуг – конкурентоспроможні, враховуючи конкуренцію та витрати на виробництво.

Проведемо оцінку та порівняння стратегічної сили конкурентів ТОВ «ТРП «Таргет», котрі вже давно присутні на ринку і знаходяться в Україні (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Оцінка стратегічної сили ТОВ «ТРП «Таргет» в порівнянні з основними конкурентами

Показник	Ваг а	Таргет (оцінка)	Зважена оцінка	Харківгумо- техніка (оцінка)	Зважена оцінка	Лента-К (оцінка)	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8
Розвинений особистий бренд	0.1	7	1.05	9	1.35	7	1.05
Асортимент гумових виробів та ремонтних послуг	0.2	9	1.8	8	1.6	10	2
Рекламна кампанія підприємства	0.1	6	0.9	6	0.9	8	1.2
Міцність шевронної стрічки	0.05	10	0.5	8	0.4	10	0.5

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Зносостійкість шевронної стрічки	0.05	10	0.5	8	0.4	7	0.35
Гарантійний термін шевронної стрічки	0.05	5	0.25	10	0.5	10	0.5
Міцність швів відновлених шевронних стрічок	0.05	10	0.5	8	0.8	10	0.5
Теплостійкість відновлених шевронних стрічок	0.05	10	0.5	9	0.45	9	0.45
Візуальна якість відновлених шевронних стрічок	0.05	10	0.5	9	0.45	7	0.35
Цінова політика	0.2	10	2	7	1.4	7	1.4
Професіоналізм працівників	0.1	10	1	8	0,8	10	1
Разом	1		9.5		9.05		9.3

Джерело: побудовано автором

Провівши дане порівняння, можна дійти висновку, що підприємство ТОВ «ТРП «Таргет» відчуває себе досить комфортно серед конкурентів, проте є деякі

пункти, в котрих інші підприємства переважають, виходячи з таблиці, це – розвинений особистий бренд, маркетинг та реклама, рівень технологій, в інших показниках конкуренти або зовсім мають гірші показники, або знаходяться на одному рівні.

Проведемо наступним аналіз SNW (Strategic Neutral Weight), котрий дозволяє оцінити нейтральні стратегічні фактори, які не несуть прямого впливу на ефективність підприємства, але можуть стати важливими у довгостроковій перспективі. Для підприємства ТОВ «ТРП «Таргет», що займається гумовими виробами та ремонтом, побудуємо таблицю (табл. 2.4).

Результати SNW-аналізу ТОВ «ТРП «Таргет» демонструють, що підприємство має ряд сильних сторін, нейтральних позицій і слабкостей, які вимагають особливої уваги для забезпечення його сталого розвитку.

До сильних сторін підприємства належать розвинений особистий бренд, цінова політика, використання цифрових платформ, репутація, гнучкі умови виробництва, а також впровадження європейських технологій. Ці аспекти є важливими конкурентними перевагами, що дозволяють підприємству утримувати позиції на ринку. Особистий бренд сприяє впізнаваності підприємства, а використання цифрових платформ створює умови для підвищення ефективності комунікації з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. Гнучкі умови виробництва та впровадження сучасних технологій забезпечують адаптивність до змін у попиті та потребах ринку, що є ключовим фактором успіху в сучасних динамічних умовах.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз ТОВ «ТРП «Таргет»

Стратегічна позиція	S (Сильна)	N (Нейтральна)	W (Слабка)
1	2	3	4
Стратегія розвитку підприємства		+	
Розвинений особистий бренд	+		
Асортимент товарів	+		
Рівень технологій		+	
Асортимент послуг		+	
Логістика			+
Цінова політика	+		

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
Екологічні вимоги		+	
Збут продукції			+
Стабільність постачання сировини		+	
Використання цифрових платформ	+		
Місце розташування			+
Репутація підприємства	+		
Постійна клієнтська база		+	
Гнучкі умови виробництва	+		
Європейські технології виробництва	+		
Автоматизація виробництва			+

Джерело: складено автором

У нейтральній зоні розташовані показники, що демонструють стабільний, але не видатний рівень розвитку. Це стосується стратегії розвитку підприємства, рівня технологій, асортименту послуг, екологічних вимог, стабільності постачання сировини та наявності постійної клієнтської бази. Хоча ці аспекти не є джерелом значних ризиків, їх подальше вдосконалення може зміцнити позиції компанії. Наприклад, екологічні вимоги стають дедалі більш актуальними для споживачів і регуляторів, тому підвищення рівня відповідності цим стандартам могло б сприяти зміцненню іміджу компанії.

Слабкі сторони підприємства включають логістику, збут продукції, місце розташування та автоматизацію виробництва. Логістичні процеси та системи збуту, очевидно, не відповідають сучасним стандартам ефективності, що може обмежувати здатність компанії задовольняти зростаючий попит і швидко реагувати на запити клієнтів. Місце розташування також є викликом, оскільки воно може впливати на витрати на транспортування, доступність ринків збуту та постачальників. Відсутність достатньої автоматизації виробництва свідчить про необхідність інвестицій у модернізацію виробничих потужностей для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

Загалом, SNW-аналіз демонструє, що ТОВ «ТРП «Таргет» має значний потенціал для розвитку завдяки своїм сильним сторонам, однак реалізація цього

потенціалу потребує усунення виявлених слабкостей і посилення нейтральних позицій. Особливу увагу варто приділити вдосконаленню логістики, автоматизації виробництва та розширенню збутової мережі, що дозволить підприємству не лише підтримувати, але й нарощувати конкурентні переваги.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що дане підприємство досить технологічно розвинене, має власні запатентовані технології виробництва, а також широкий вибір асортименту продукції, що дає можливість бути досить конкурентоспроможним, через низькі ціни на фоні конкурентів, котрі ТОВ «ТРП «Таргет» отримують завдяки власному виробництву своєї продукції, а також, через невелику кількість конкурентів в цій сфері діяльності. Аналізуючи побудовану таблицю, а також задекларовані дані з викритих джерел, можна побачити, що прибуток компанії, активи та обіг зростають, незважаючи на дуже важкі умови праці, а також той факт, що головне підприємство знаходиться безпосередньо в місті Харків, ще варто відзначити те, що стратегія розвитку підприємства передбачає суттєву модернізацію виробничо-технологічних потужностей, збільшення асортименту продукції та послуг, патентування нових технологій, розвинення територіально, а також підвищення якості продукції власного виробництва.

2.2. Аналіз та оцінка стратегії управління персоналом підприємства.

Оцінка поточного стану управління кадрами.

На сьогоднішній день, успіх та прибуток підприємства залежить безпосередньо від співробітників, їхніх навичок та ефективності роботи, враховуючи той фактор, що основне виробництво знаходиться в Харкові, поруч з яким ведуться дуже активні воєнні дії, це значно ускладнює процес виробництва товарів та розвитку підприємства, отже потребує постійного покращення та аналізу стратегії управління персоналом.

На даний момент, штат співробітників на виробництві значно скоротився, проте підприємство відкрило декілька філіалів в Україні, що дало змогу

перебазуватись деякій кількості співробітників перебазуватись в більш безпечні місця.

Стратегія управління персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет» вирізняється своєю багаторівневістю, системністю та гнучкістю, які враховують специфіку діяльності підприємства, економічні умови та виклики, зумовлені воєнним станом. Основою стратегії є інтеграція професійного розвитку співробітників із загальними цілями підприємства, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності та стійкого зростання.

На підприємстві діє чітко структурована система управління персоналом, у якій кожен працівник має свої завдання, відповідно до ієрархії. Директор підприємства, як ключова ланка керівництва, здійснює загальне планування і контроль за всіма напрямками діяльності, формує стратегію розвитку та забезпечує її впровадження через старших менеджерів, начальників відділів і технічного директора. Таке делегування повноважень забезпечує ефективність управління та мінімізує затримки в комунікації.

У процесі роботи значна увага приділяється новим співробітникам. Для молодих фахівців, які тільки починають працювати на підприємстві, розроблено адаптаційну програму. Вона включає поєднання теоретичного навчання з практикою, що дозволяє швидко освоїти необхідні навички. Наприклад, під керівництвом досвідчених колег новачки вивчають технічні аспекти виробництва транспортерних стрічок або футеровки барабанів, а також знайомляться з технологічними процесами. Водночас старші менеджери з продажів навчають нових менеджерів тонкощам обслуговування клієнтів та формування замовлень, забезпечуючи високий рівень клієнтоорієнтованості.

Для досвідчених співробітників стратегія управління персоналом передбачає регулярне підвищення кваліфікації. Це включає не лише участь у внутрішніх тренінгах, але й можливість стажування в міжнародних компаніях. Так, співпраця з канадськими партнерами дозволяє працівникам отримувати нові знання та переймати передовий досвід в галузі виробництва гумових виробів і логістики. Наприклад, у 2022 році кілька співробітників маркетингового відділу

пройшли стажування у Канаді, де вивчали сучасні методи просування продукції на міжнародному ринку. Після повернення вони впровадили нові підходи до ведення соціальних мереж підприємства, що сприяло зростанню впізнаваності бренду.

Особливо важливим елементом стратегії є мотивація персоналу. ТОВ «ТРП «Таргет» запроваджує багаторівневу систему стимулювання, яка включає щомісячні премії за виконання планових показників, надбавки за стаж роботи та результати праці. Наприклад, працівники виробничого відділу, які успішно виконують завдання з виготовлення стрічок із гофробортом за оптимальні строки, отримують додаткові заохочення. Така практика сприяє не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню довготривалої лояльності співробітників до підприємства.

Крім того, велика увага приділяється соціальній підтримці співробітників. Наприклад, у період активних воєнних дій керівництво забезпечило релокацію частини персоналу до більш безпечних регіонів, відкривши філії в Одесі. Це дозволило не лише зберегти кадровий потенціал, але й забезпечити безперервність виробничих процесів. Окрім цього, компанія підтримує співробітників через організацію гнучкого графіка роботи та надання додаткових вихідних за сімейними обставинами.

Комунікація на підприємстві також є важливим аспектом управління персоналом. Використання платформи Teams дозволяє ефективно координувати дії співробітників, які працюють у різних містах. Наприклад, щоденні онлайн-наради за участі менеджерів із продажу та технічного директора сприяють швидкому розв'язанню оперативних питань. Це особливо важливо для підтримання якості обслуговування клієнтів і виконання замовлень в умовах складної логістичної ситуації.

Було проведено анкетування (Додаток В) на базі 15 респондентів.

Результати опитування наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Результати опитування

№	Питання	Варіанти відповіді	Кількість осіб	Відсоток (%)
1	2	3	4	5
1	Як ви оцінюєте рівень задоволення своєю роботою на підприємстві?	А) Дуже задоволений/на	1	6,70%
		Б) Задоволений/на	2	13,30%
		В) Нейтрально	3	20%
		Г) Незадоволений/на	6	40%
		Д) Дуже незадоволений/на	3	20%
2	Чи існує в компанії чітка стратегія розвитку персоналу?	А) Так, стратегія чітко визначена і широко відома	1	6,70%
		Б) Так, стратегія є, але не всі співробітники її знають	2	13,30%
		В) Ні, стратегія розвитку персоналу не визначена	10	66,70%
		Г) Не знаю	2	13,30%
3	Як часто організовуються тренінги та навчання для персоналу?	А) Регулярно (щомісяця або кілька разів на рік)	0	0%
		Б) Раз на рік	1	6,70%
		В) Дуже рідко	4	26,70%
		Г) Тренінги не проводяться	10	66,70%
4	Як оцінюєте рівень комунікації між співробітниками та керівництвом?	А) Відмінний	0	0%
		Б) Хороший	2	13,30%
		В) Задовільний	3	20%
		Г) Поганий	7	46,70%
		Д) Відсутній	3	20%
5	Чи є можливості для кар'єрного росту на вашому робочому місці?	А) Так, багато можливостей	1	6,70%
		Б) Так, але обмежені	3	20%
		В) Немає можливостей	9	60%
		Г) Не знаю	2	13,30%
6	Як ви оцінюєте процес оцінки та моніторингу ефективності праці співробітників?	А) Чіткий, систематичний та справедливий	1	6,70%
1	2	3	4	5
		Б) Є, але потребує покращення	2	13,30%
		В) Відсутній або неефективний	10	66,70%
		Г) Не знаю	2	13,30%

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
7	Чи сприяє корпоративна культура розвитку командної роботи на підприємстві?	А) Так, ми активно працюємо в командах	1	6,70%
		Б) Так, але не завжди	2	13,30%
		В) Ні, більше індивідуальна робота	9	60%
		Г) Немає корпоративної культури	3	20%
8	Чи задоволені ви рівнем винагороди та соціальних гарантій на підприємстві?	А) Так, винагорода та умови соціального забезпечення на високому рівні	1	6,70%
		Б) Так, але є певні проблеми	3	20%
		В) Ні, винагорода і соціальні гарантії не відповідають моїм очікуванням	9	60%
		Г) Не знаю	2	13,30%
9	Наскільки часто відбуваються зміни в політиці управління персоналом?	А) Зміни відбуваються регулярно, щоб покращити умови праці	0	0%
		Б) Зміни відбуваються рідко, але коли необхідно	3	20%
		В) Зміни майже не відбуваються	10	66,70%
		Г) Не знаю	2	13,30%
10	Чи вважаєте ви, що підприємство підтримує баланс між професійним та особистим життям своїх співробітників?	А) Так, підтримка є і вона на високому рівні	1	6,70%
		Б) Так, але можна було б покращити	2	13,30%
		В) Ні, важко знайти баланс	9	60%
		Г) Немає підтримки цього балансу	3	20%

Джерело: власна розробка автора

Дані опитування свідчать про наявність серйозних проблем у стратегії управління персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет».

Більшість співробітників (рис. 2.6) висловлюють незадоволення різними аспектами своєї роботи, що вказує на необхідність термінового перегляду існуючих підходів до управління людськими ресурсами. Зокрема, 60% опитаних

вказали, що вони незадоволені або дуже незадоволені своєю роботою, що свідчить про низький рівень загальної задоволеності працею в компанії.



Рис. 2.6. Відповідь на питання «Як ви оцінюєте рівень задоволення своєю роботою на підприємстві?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу є ще одним критичним моментом: 66,7% респондентів вважають, що така стратегія не визначена (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Відповідь на питання «Чи існує в компанії чітка стратегія розвитку персоналу?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Це посилюється тим фактом, що 66,7% співробітників зазначають повну відсутність тренінгів та навчальних програм (рис. 2.8), що ускладнює їхній професійний розвиток і може негативно впливати на якість виконуваної роботи.



Рис. 2.8. Відповідь на питання «Як часто організовуються тренінги та навчання для персоналу?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Комунікація між керівництвом та персоналом також перебуває на низькому рівні: 66,7% оцінюють її як погану або навіть відсутню (рис. 2.9). Такий стан справ може призводити до непорозумінь, зниження мотивації та ефективності роботи співробітників.



Рис. 2.9. Відповідь на питання «Як оцінюєте рівень комунікації між співробітниками та керівництвом?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Більш того, 60% респондентів вважають, що можливостей для кар'єрного росту в компанії немає, що може стати причиною високої плинності кадрів та втрати талановитих фахівців (рис. 2.10).



Рис. 2.10 Відповідь на питання «Чи є можливості для кар'єрного росту на вашому робочому місці?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Процес оцінки ефективності праці також викликає занепокоєння: 66,7% опитаних вказують, що він відсутній або неефективний (рис. 2.11). Відсутність прозорості та справедливої системи оцінювання може демотивувати співробітників і перешкоджати їхньому професійному розвитку.



Рис. 2.11. Відповідь на питання «Як ви оцінюєте процес оцінки та моніторингу ефективності праці співробітників?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Крім того, 80% респондентів відзначають відсутність командної роботи або корпоративної культури, що негативно впливає на згуртованість колективу та спільну ефективність (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Відповідь на питання «Чи сприяє корпоративна культура розвитку командної роботи на підприємстві?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Рівень винагороди та соціальних гарантій також не відповідає очікуванням багатьох співробітників: 60% незадоволені цими аспектами. Це може призводити до зниження мотивації та бажання шукати інші можливості працевлаштування (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Відповідь на питання «Чи задоволені ви рівнем винагороди та соціальних гарантій на підприємстві?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Зміни в політиці управління персоналом майже не відбуваються, про що свідчать 66,7% опитаних, що вказує на консервативність підходів і відсутність адаптації до сучасних вимог ринку праці (рис. 2.14).



Рис. 2.14. Відповідь на питання «Наскільки часто відбуваються зміни в політиці управління персоналом?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Виходячи з відповіді на дане питання, можна зазначити, що 80% співробітників мають труднощі з пошуком балансу між професійним та особистим життям або не відчують підтримки з боку підприємства, що може призводити до емоційного вигорання та зниження продуктивності (рис. 2.15). Під час розробки стратегії управління персоналом підприємства ТОВ «ТРП ТАРГЕТ» на це варто буде звернути увагу



Рис. 2.15. Відповідь на питання «Чи вважаєте ви, що підприємство підтримує баланс між професійним та особистим життям своїх співробітників?»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Результати опитування однозначно вказують на необхідність термінових змін у стратегії управління персоналом. Перш за все, варто розробити та впровадити чітку стратегію розвитку персоналу, яка буде відома та зрозуміла всім співробітникам. Це допоможе окреслити можливості професійного зростання та підвищити мотивацію працівників до досягнення кращих результатів. Запровадження регулярних тренінгів та програм навчання сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників і їхній здатності адаптуватися до нових викликів.

Покращення комунікації між керівництвом та співробітниками є ключовим фактором для створення довірливих відносин і ефективної роботи. Встановлення відкритого діалогу та зворотного зв'язку допоможе виявляти проблеми на ранніх стадіях та оперативно їх вирішувати. Створення реальних можливостей для кар'єрного росту та професійного розвитку допоможе утримати талановитих фахівців і стимулюватиме їх до довгострокової співпраці з компанією.

Вдосконалення процесу оцінки та моніторингу ефективності праці, зробивши його справедливим та прозорим, забезпечить об'єктивність у

винагороді та сприятиме підвищенню мотивації. Розвиток корпоративної культури, яка сприятиме командній роботі, допоможе сформувати згуртований колектив, здатний ефективно досягати поставлених цілей. Перегляд системи винагороди та соціальних гарантій з метою відповідності очікуванням співробітників сприятиме підвищенню їхньої задоволеності та лояльності до компанії.

Підтримка балансу між роботою та особистим життям через впровадження гнучких графіків та соціальних програм допоможе запобігти вигоранню та підвищить загальну ефективність праці. Керівництву ТОВ «ТРП «Таргет» варто невідкладно розглянути отримані результати та розробити комплексний план дій для покращення ситуації. Залучення співробітників до процесу змін не лише сприятиме відновленню довіри, але й підвищить рівень задоволеності роботою, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на загальну продуктивність та успіх підприємства.

Далі розглянемо показники оцінки стратегії управління персоналом ТОВ «ТРП «Таргет» за 2021–2023 роки.

Рівень задоволеності співробітників роботою (%)

$$= \frac{\text{Кількість задоволених співробітників}}{\text{Загальна кількість працівників}} * 100\%$$

У 2021 р. задоволені співробітники – 700 ос., загальна кількість співробітників – 1000 осіб.

$$\text{Рівень задоволеності співробітників роботою 2021} = \frac{700}{1000} * 100 = 70\%$$

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів (\%)} = \frac{\text{Кількість звільнених співробітників}}{\text{Середня чисельність персоналу}} * 100$$

У 2022 р. звільнених – 180 ос., середня чисельність – 1000 ос.

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів} = \frac{180}{1000} * 100 = 18\%$$

Середня тривалість роботи співробітників (років):

$$T_{\text{ср}} = \frac{\sum \text{кількість років роботи кожного співробітника}}{\text{кількість співробітників}}$$

У 2023 р. сума років роботи – 3000, кількість співробітників – 1000.

$$T_{\text{ср}} = \frac{3000}{1000} = 3 \text{ роки}$$

Рівень участі співробітників у програмах навчання (%)

$$R_{\text{навч}} = \frac{\text{кіл. – ть співр. що проходили навчання}}{\text{загальна кіл. – ть співробітників}} * 100$$

У 2021 р. навчання проходили 500 співробітників із 1000.

$$R_{\text{навч}} = \frac{500}{1000} * 100 = 50\%$$

Коефіцієнт заповнення вакансій внутрішніми кандидатами (%)

$$K_{\text{вак}} = \frac{\text{Кількість вакансій, заповнених внутрішніми кандидатами}}{\text{Загальна кіл. – ть вакансій}} * 100$$

У 2023 р. заповнено 10 вакансій внутрішніми кандидатами з 100 осіб.

$$K_{\text{вак}} = \frac{10}{100} * 100 = 10\%$$

Рівень продуктивності праці (одиниць продукції на співробітника)

$$P_{\text{прод}} = \frac{\text{Вироблена продукція (одиниць)}}{\text{Середня кількість співробітників}}$$

У 2023 р. продукція – 800 000 одиниць, середня кількість співробітників – 1000 осіб.

$$P_{\text{прод}} = \frac{800000}{1000} = 800 \text{ од./співр.}$$

Рівень компенсації та соціальних гарантій (у % від середньоринкового рівня)

$$K_{\text{комп}} = \frac{\text{Середня заробітна плата підприємства}}{\text{Середня ринкова заробітна плата}} * 100\%$$

У 2022 р. середня зарплата – 10 000 грн, ринкова – 10 000 грн.

$$K_{\text{комп}} = \frac{10000}{10000} * 100 = 100\%$$

Коефіцієнт залученості персоналу (%)

$$K_{\text{зал}} = \frac{\text{Кількість активних і зацікавлених співробітників}}{\text{Загальна кількість співробітників}} * 100$$

У 2021 р. залучені співробітники – 650 осіб, загальна кількість – 1000 осіб.

$$K_{\text{зал}} = \frac{650}{1000} * 100 = 65\%$$

Рівень внутрішньої комунікації (оцінка за 5-бальною шкалою)

$$R_{\text{ком}} = \frac{\text{Сума оцінок співробітників}}{\text{Загальна кількість співробітників}}$$

У 2021 р. сума оцінок – 4000 балів, кількість співробітників – 1000 осіб.

$$R_{\text{ком}} = \frac{4000}{1000} = 4 \text{ бали}$$

Кількість конфліктних ситуацій та трудових спорів (випадків на рік) - дані беруться з внутрішньої документації підприємства та реєстру інцидентів.

Рівень відповідності персоналу вимогам посад (%)

$$R_{\text{відп}} = \frac{\text{Кількість працівників, які відповідають вимогам посад}}{\text{Загальна кількість співробітників}} * 100$$

$$R_{\text{відп}} = \frac{900}{1000} * 100 = 90\%$$

Коефіцієнт інноваційної активності персоналу (кількість пропозицій на співробітника)

$$K_{\text{інн}} = \frac{\text{Кількість поданих інноваційних пропозицій}}{\text{Загальна кількість співробітників}}$$

У 2021 р. кількість поданих пропозицій – 1500 шт., кількість співробітників – 1000 осіб.

$$K_{\text{інн}} = \frac{1500}{1000} = 1,5$$

Рівень дотримання планів розвитку персоналу (%)

$$R_{\text{план}} = \frac{\text{Кількість виконаних планів розвитку}}{\text{Загальна кількість співробітників}} * 100$$

У 2021 р. виконано 80 планів із 100.

$$R_{\text{відп}} = \frac{80}{100} * 100 = 80\%$$

Середній час заповнення вакансій (днів)

$$T_{\text{вак}} = \frac{\text{Сума днів на заповнення всіх вакансій}}{\text{Кількість заповнених вакансій}}$$

У 2021 р. загалом витрачено 600 днів для заповнення 20 вакансій.

$$T_{\text{вак}} = \frac{600}{20} = 30 \text{ днів}$$

Рівень адаптації нових співробітників (%)

$$R_{\text{адапт}} = \frac{\text{Кількість успішно адаптованих співробітників}}{\text{Кількість нових співробітників}} * 100\%$$

У 2021 р. зі 100 нових співробітників успішно адаптовано 85.

$$R_{\text{адапт}} = \frac{85}{100} * 100 = 85\%$$

Рівень корпоративної культури та командної роботи (оцінка за 5-бальною шкалою)

$$R_{\text{культ}} = \frac{\text{Сума оцінок співробітників}}{\text{Кількість співробітників}}$$

У 2021 р. сума оцінок – 4000, кількість співробітників – 1000.

$$R_{\text{культ}} = \frac{4000}{1000} = 4 \text{ бали}$$

Рівень балансу між роботою та особистим життям (оцінка за 5-бальною шкалою)

$$R_{\text{бал}} = \frac{\text{Сума оцінок співробітників}}{\text{Кількість співробітників}}$$

У 2021 р. сума оцінок – 4000, кількість співробітників – 1000.

$$R_{\text{бал}} = \frac{4000}{1000} = 4 \text{ бали}$$

Коефіцієнт ефективності управління персоналом (HR ROI)

$$\text{HR ROI} = \frac{\text{Дохід, отриманий завдяки ініціативам HR}}{\text{Витрати на HR}}$$

У 2021 р. дохід – 2 000 000 грн, витрати на HR – 1 000 000 грн.

$$\text{HR ROI} = \frac{2000000}{1000000} = 2$$

Аналогічно розраховуються всі коефіцієнти. Та зведемо показники, які збирали HR у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Показники оцінки стратегії управління персоналом ТОВ «ТРП
«Таргет» за 2021–2023 роки**

№	Показник	2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1	Рівень задоволеності співробітників роботою (%)	70%	55%	40%
2	Коефіцієнт плинності кадрів (%)	10%	18%	30%
3	Середня тривалість роботи співробітників (років)	5	4	3
4	Рівень участі співробітників у програмах навчання (%)	50%	35%	15%
5	Коефіцієнт заповнення вакансій внутрішніми кандидатами (%)	40%	25%	10%
6	Рівень продуктивності праці (одиниць продукції на співробітника)	1000	900	800
7	Рівень компенсації та соціальних гарантій (у % від середньоринкового рівня)	110%	100%	90%
8	Коефіцієнт залученості персоналу (%)	65%	50%	35%
9	Рівень внутрішньої комунікації (оцінка за 5-бальною шкалою)	4	3	2
10	Кількість конфліктних ситуацій та трудових спорів (випадків на рік)	2	5	10
11	Рівень відповідності персоналу вимогам посад (%)	90%	80%	70%
12	Коефіцієнт інноваційної активності персоналу (кількість пропозицій на співробітника)	1,5	1	0,5
13	Рівень дотримання планів розвитку персоналу (%)	80%	60%	40%
14	Середній час заповнення вакансій (днів)	30	45	60
15	Рівень адаптації нових співробітників (%)	85%	70%	50%
16	Рівень корпоративної культури та командної роботи (оцінка за 5-бальною шкалою)	4	3	2
17	Рівень балансу між роботою та особистим життям (оцінка за 5-бальною шкалою)	4	3	2
18	Коефіцієнт ефективності управління персоналом (HR ROI)	2	1,5	1

Джерело: дані підприємства

За період з 2021 по 2023 роки спостерігається стійке погіршення більшості ключових показників стратегії управління персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет». Рівень задоволеності співробітників роботою знизився з 70% до 40%. Це свідчить про зростання незадоволеності умовами праці, управлінням та корпоративною культурою. Коефіцієнт плинності кадрів підвищився з 10% до 30%, що вказує на проблеми з утриманням персоналу та збільшення числа звільнень. Середня тривалість роботи співробітників скоротилася з 5 до 3 років, що може бути наслідком високої плинності кадрів і незадоволеності працівників.

Рівень участі у програмах навчання зменшився з 50% до 15%, вказуючи на скорочення інвестицій у розвиток персоналу та можливостей для підвищення кваліфікації. Коефіцієнт заповнення вакансій внутрішніми кандидатами впав з 40% до 10%, що свідчить про відсутність можливостей для кар'єрного росту всередині компанії. Рівень продуктивності праці знизився з 1000 до 800 одиниць продукції на співробітника, що може бути наслідком зниження мотивації та кваліфікації персоналу. Рівень компенсації та соціальних гарантій зменшився з 110% до 90% від середньоринкового рівня, роблячи компанію менш привабливою для існуючих та потенційних співробітників.

Коефіцієнт залученості персоналу впав з 65% до 35%, що вказує на зниження емоційної та інтелектуальної залученості працівників до діяльності компанії. Рівень внутрішньої комунікації погіршився з оцінки 4 до 2 балів, свідчачи про проблеми у взаємодії між співробітниками та керівництвом.

Кількість конфліктних ситуацій та трудових спорів зросла з 2 до 10 випадків на рік, що вказує на погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Рівень відповідності персоналу вимогам посад знизився з 90% до 70%, що може бути наслідком недостатнього навчання та розвитку співробітників.

Коефіцієнт інноваційної активності персоналу зменшився з 1,5 до 0,5 пропозицій на співробітника, свідчачи про зниження ініціативності та творчого потенціалу працівників. Рівень дотримання планів розвитку персоналу знизився з 80% до 40%, вказуючи на невиконання запланованих заходів з розвитку та навчання.

Середній час заповнення вакансій збільшився з 30 до 60 днів, що свідчить про труднощі в підборі персоналу та зниження привабливості компанії як роботодавця. Рівень адаптації нових співробітників впав з 85% до 50%, вказуючи на проблеми з інтеграцією нових працівників у колектив. Рівень корпоративної культури та командної роботи знизився з оцінки 4 до 2 балів, що свідчить про ослаблення командного духу та корпоративних цінностей.

Рівень балансу між роботою та особистим життям знизився з оцінки 4 до 2 балів, що може призводити до підвищення стресу та ризику професійного

вигорання співробітників. Коефіцієнт ефективності управління персоналом (HR ROI) зменшився з 2,0 до 1,0, вказуючи на зниження фінансової ефективності інвестицій у персонал.

Отже, аналіз динаміки показників за 2021–2023 роки свідчить про суттєве погіршення ситуації з управлінням персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет». Зниження рівня задоволеності працівників, зростання плинності кадрів, погіршення продуктивності та інші негативні тенденції вказують на необхідність термінового перегляду стратегії управління персоналом.

Рекомендації:

- розробити та впровадити нову стратегію розвитку персоналу, яка враховуватиме потреби співробітників та сприятиме їхньому професійному зростанню.
- інвестувати в навчання та розвиток працівників, забезпечивши регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації.
- переглянути систему винагороди та соціальних гарантій, щоб вона відповідала ринковим стандартам та очікуванням співробітників.
- покращити внутрішню комунікацію та корпоративну культуру, сприяючи командній роботі та відкритому діалогу між працівниками та керівництвом.
- впровадити ефективну систему оцінки та моніторингу ефективності праці, яка буде прозорою та справедливою.
- забезпечити підтримку балансу між роботою та особистим життям співробітників через гнучкі графіки роботи та соціальні програми.

Впровадження цих заходів допоможе покращити ситуацію з управлінням персоналом, підвищити мотивацію та залученість працівників, що в кінцевому підсумку позитивно вплине на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, стратегія управління персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет» є багатогранною та адаптивною до сучасних викликів. Вона включає елементи навчання, мотивації, соціальної підтримки та ефективної комунікації, що

дозволяє не лише підтримувати стабільність діяльності підприємства, але й забезпечувати його розвиток навіть у складних умовах [52].

2.3. Стратегічний аналіз розвитку галузі виробництва гумових виробів, у якому працює підприємство ТОВ «ТРП «Таргет»

Перед проведенням стратегічного аналізу необхідно визначити галузь, до якої належить ТОВ «ТРП «Таргет». Галузь виробництва гумових виробів охоплює підприємства, що займаються виготовленням продукції з натурального та синтетичного каучуку, яка використовується в промисловості, аграрному секторі, транспорті та будівництві.

Основними споживачами продукції є підприємства цих галузей, які забезпечують стабільний попит завдяки необхідності обслуговування промислових систем та виробництва запчастин для великогабаритної техніки.

Бар'єри для входу в галузь є високими через необхідність значних капіталовкладень у технології, обладнання, постачання сировини та розробку запатентованих рішень. Бар'єри для виходу також значні, оскільки виробничі потужності зазвичай є вузькоспеціалізованими та мають обмежені можливості для перепрофілювання.

Галузь виробництва гумових виробів в Україні має низку важливих економічних характеристик, які визначають її розвиток і конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Галузь демонструє стабільне зростання на рівні 5-7% щороку. Це зумовлено активним розвитком промислової діяльності та автоматизацією виробничих процесів, що потребують сучасних гумових матеріалів і компонентів. Значна залежність від імпорту натурального та синтетичного каучуку створює виклики для компаній, оскільки коливання цін і курсів валют безпосередньо впливають на вартість продукції. У цьому контексті підприємства, які володіють ефективними каналами постачання сировини, мають суттєві конкурентні переваги. Висока

конкуренція в галузі стимулює впровадження технологічних інновацій. Використання запатентованих технологій дозволяє знижувати виробничі витрати, підвищувати якість продукції та забезпечувати унікальні переваги для клієнтів. Державна підтримка також відіграє значну роль у стимулюванні розвитку галузі. Уряд України надає податкові пільги та субсидії для підприємств, які забезпечують продукцію для критичної інфраструктури, сприяючи залученню інвестицій і розвитку сучасних виробничих потужностей. Таким чином, галузь гумових виробів має сприятливі умови для зростання, однак залежність від імпортової сировини та вплив зовнішніх економічних факторів залишаються ключовими викликами для її учасників.

Також, галузь виробництва гумових виробів характеризується низкою важливих аспектів, що визначають рівень конкуренції та специфіку роботи її учасників.

Цінова конкуренція є помітним фактором у галузі, однак компанії, які пропонують унікальні продукти та послуги, мають можливість знижувати її вплив. Наприклад, ТОВ «ТРП «Таргет», завдяки власному виробництву та інноваційним технологіям, може оптимізувати витрати й забезпечувати конкурентоспроможні ціни для своїх клієнтів. Конкуренція за якість продукції є ще одним визначальним аспектом. Клієнти віддають перевагу компаніям із доведеною репутацією та стабільно високим рівнем якості виробів. Це стимулює підприємства впроваджувати сучасні технології та дотримуватися стандартів якості, що, своєю чергою, підвищує їхню конкурентоспроможність. Таким чином, для успішного функціонування в галузі виробництва гумових виробів компанії повинні враховувати високі бар'єри для входу, знижувати вплив цінової конкуренції за рахунок унікальності продукції та постійно працювати над підвищенням якості своїх товарів і послуг.

Ринок виробництва гумових виробів має великі ризики, так компанії, які надають додаткові послуги, окрім простого продажу товарів, мають більший попит, а компанії, які мають власне виробництво безпосередньо в нашій країні, мають більший попит на свою продукцію, ніж ті, які знаходяться в іноземних

країнах. Перспективи на цьому ринку дуже великі, так як можна працювати в різних напрямках продажу товарів і послуг, маючи своє виробництво, можна патентувати розробки та розширювати асортимент розробки товарів для продажу, виходячи з інформації від керівника маркетингового відділу ТОВ «ТРП «Таргет», клієнти на цьому ринку дуже часто залишаються на довгий термін співпраці, якщо компанія надає якісні послуги.

Галузь виробництва гумових виробів зазнає впливу кількох основних рушійних сил, які формують конкурентне середовище та визначають стратегічні пріоритети компаній. Технологічні інновації є ключовим фактором, що стимулює розвиток галузі. Використання сучасних методів виробництва дозволяє знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість і задовольняти зростаючі вимоги клієнтів. Інноваційні підприємства, які впроваджують запатентовані технології, отримують конкурентні переваги. Зростання попиту на гумові вироби зумовлене процесами автоматизації в промисловості, будівництві та транспорті. Підвищення потреби в гумових компонентах для обслуговування обладнання й техніки створює додаткові можливості для розвитку підприємств галузі. Зміни у законодавстві мають значний вплив на діяльність виробників. Запровадження податкових пільг для компаній, що працюють із критичною інфраструктурою, стимулює інвестиції, тоді як посилення екологічних вимог вимагає адаптації технологій і процесів. Залежність від сировини є серйозним викликом для підприємств, які використовують натуральний і синтетичний каучук. Коливання цін і валютних курсів створюють фінансові ризики, що можуть вплинути на рентабельність виробництва. Поява нових гравців на ринку, незважаючи на високі бар'єри для входу, залишається реальною загрозою. Компанії з інноваційними підходами та значними фінансовими ресурсами здатні змінювати розстановку сил у галузі, підвищуючи конкуренцію. Ці рушійні сили визначають стратегічний вектор розвитку підприємств і потребують гнучкого підходу до управління, інвестицій у технології та ефективного використання ресурсів для збереження конкурентоспроможності.

Досягнення успіху в галузі виробництва гумових виробів вимагає від підприємств врахування низки ключових факторів, які формують їх конкурентоспроможність та забезпечують сталий розвиток. Інноваційність є одним із головних факторів успіху. Використання запатентованих технологій дозволяє компаніям не лише знижувати витрати на виробництво, але й забезпечувати унікальні характеристики продукції, що виділяють їх на ринку. Якість продукції відіграє критичну роль у встановленні довготривалих відносин із клієнтами. Високі стандарти якості забезпечують надійність виробів, що особливо важливо для промислового обладнання, транспорту та будівництва. Довіра клієнтів є значущим активом. Репутація компанії та її багаторічний досвід на ринку формують лояльність споживачів і сприяють стабільному попиту. Оптимізація витрат забезпечує фінансову ефективність діяльності підприємств. Зменшення залежності від імпортованої сировини та впровадження автоматизації виробничих процесів дозволяють значно знизити собівартість продукції. Гнучкість у роботі стає вирішальним фактором у динамічних умовах сучасного ринку. Здатність оперативно адаптуватися до змін попиту, ринкових умов чи законодавства дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними. Отже, успіх у галузі гумових виробів досягається за рахунок поєднання інноваційного підходу, стабільної якості, довіри клієнтів та ефективного управління витратами, а також готовності швидко реагувати на виклики та зміни ринку. [51]

Аналіз ринку гумової крихти і синтетичного покриття в Україні та ЄС проведений компанією Pro-Consulting у березні 2024 року [43]. Моніторинг ринку гумової крихти і синтетичного покриття в Україні показує, що переробка автомобільних шин у цільову продукцію в нашій країні розвинена ще слабо. Дана сфера бізнесу є перспективною і суспільно корисною, оскільки кількість використаних покришок неухильно зростає і забруднює навколишнє середовище. Шина розкладається в природі дуже повільно, виділяючи шкідливі речовини. Створюючи потужності з перетворення покришок на гумову крихту, можна зняти навантаження з екології та отримувати при цьому прибуток. Гумова

крихта використовується для виготовлення нових шин, гумової плитки, покриття для дитячих майданчиків і технічних приміщень, модифікування асфальту і для інших цілей. Також за вашим запитом ми можемо оновити готовий аналіз ринку поводження з небезпечними відходами або аналіз ринку вторинних полімерів в Україні.

Виробництво товарів на ринок гумової крихти і синтетичного покриття в країнах Євросоюзу розвинене набагато краще, ніж в Україні [43]. У Європі переробкою шин займаються великі компанії, здатні забезпечити випуск і поставку великих партій продукції. При цьому європейські виробники, не обмежені в коштах, використовують технології та обладнання, що забезпечують високу якість крихти, що підвищує її конкурентоспроможність на міжнародному ринку. До 2022 року українські споживачі гумової крихти використовували переважно імпорتنу продукцію європейського виробництва.

Внутрішнє виробництво на ринок гумової крихти і синтетичного покриття в Україні представлено десятком порівняно великих, за нашими мірками, заводів і кількома десятками дрібних підприємств.

У собівартості випуску товарів ринку гумової крихти і синтетичного покриття в Україні та ЄС найбільшу частку має ціна сировини. Також чималу лепту в цей показник вносять заробітна плата персоналу підприємства, вартість електроенергії та амортизація обладнання. Найпоширеніша в нашій країні технологія механічного подрібнення автомобільних шин є доволі енерговитратною і потребує частої заміни ножів.

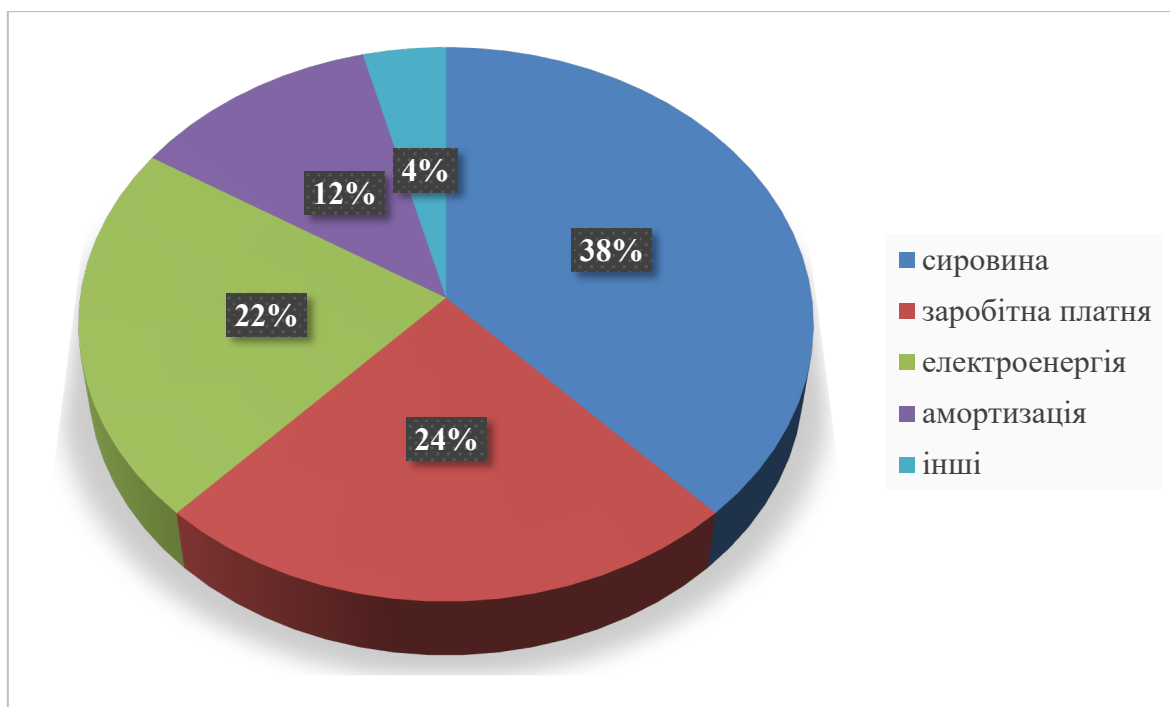


Рис. 2.16. Структура собівартості виробництва гумової крихти, %

Джерело: [43]

Стратегічний аналіз галузі є ключовим етапом для оцінки ринкового середовища, визначення основних загроз і можливостей, а також формування успішної стратегії розвитку підприємства. У цьому розділі проводиться аналіз галузі виробництва гумових виробів за такими аспектами: економічні характеристики галузі, ступінь конкуренції, рушійні сили конкуренції та ключові фактори успіху. Це дозволить виявити сильні та слабкі сторони ринку, у якому працює ТОВ «ТРП «Таргет».

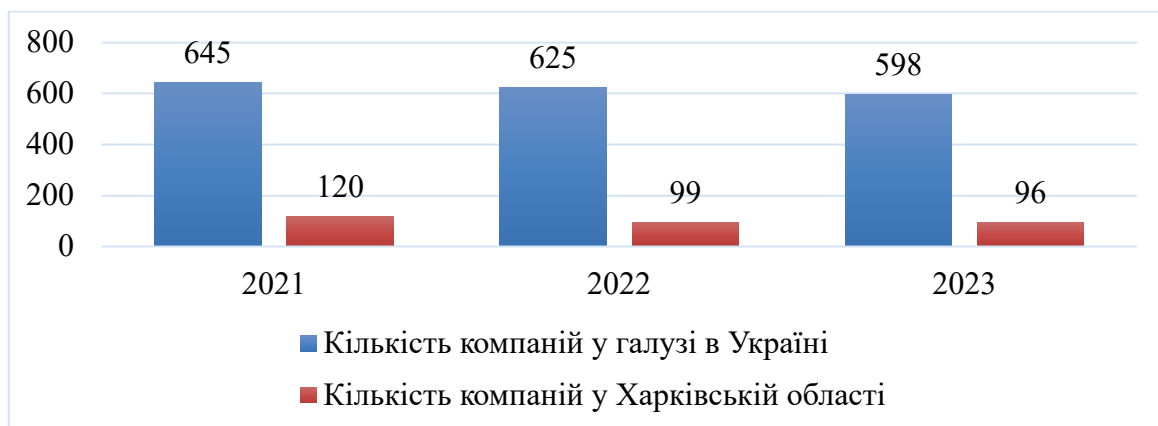


Рис. 2.17. Кількість компаній у галузі в Україні та Харківській обл.

Джерело: [42]

Представлені дані демонструють динаміку скорочення кількості компаній у галузі виробництва гумових виробів як в Україні загалом, так і в Харківській області з 2021 по 2023 роки.

Кількість компаній у галузі в Україні зменшилася з 645 у 2021 році до 598 у 2023 році, що свідчить про загальну тенденцію скорочення підприємств у цій сфері. Це може бути зумовлено економічними труднощами, впливом війни, підвищенням витрат на сировину чи іншими ринковими факторами.

Кількість компаній у Харківській області також демонструє зниження з 120 у 2021 році до 96 у 2023 році. Втрати тут є більш значними, ймовірно, через військові дії, які безпосередньо вплинули на регіон і його економічну активність.

Зменшення кількості компаній може вказувати на консолідацію ринку, посилення конкуренції серед тих, хто залишився, або необхідність адаптації підприємств до складних умов роботи.

Відповідно до даних аналітичного сайту YouControl [42], аналіз топ-10 компаній за виручкою в галузі виробництва інших гумових виробів у 2023 році демонструє високу концентрацію доходів у кількох лідерів ринку.

Таблиця 2.7

Топ-10 компаній в галузі виробництва інших гумових виробів по Україні за виручкою у 2023р.

№	Суб'єкт господарської діяльності	Основний КВЕД	Виручка, грн.
1	2	3	4
1	ТОВ "КИЇВГУМА" / 35115248	22.19 Виробництво інших гумових виробів	1 546 599 000
2	ТОВ "ІНТЕРГУМА-2010" / 37287709	22.19 Виробництво інших гумових виробів	1 512 272 000
3	ПГТКИРОЛ" / 34319879	22.19 Виробництво інших гумових виробів	213 323 000
4	ТОВ "СЛОБОЖАНСЬКА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ" / 38383822	22.19 Виробництво інших гумових виробів	190 600 900
5	ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕЛАСТ" / 33806902	22.19 Виробництво інших гумових виробів	159 445 300
6	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ВІТЛЮС" / 19428574	22.19 Виробництво інших гумових виробів	133 794 000
7	ТОВ "ЗАВОД ГІДРОАРМАТУРИ" / 32555699	22.19 Виробництво інших гумових виробів	131 467 100

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
8	ТОВ "ТОРГОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОСЬ-ГУМА" / 40478106	22.19 Виробництво інших гумових виробів	111 785 000
9	ТОВ "РЕЗИНОПЛАСТ" / 34611042	22.19 Виробництво інших гумових виробів	104 357 000
10	ТОВ "СОЮЗ ЕРІДАН КОМ ПАН Г" / 36991303	22.19 Виробництво інших гумових виробів	92 089 400

Джерело: складено автором за даними [42]

Таблиця 2.7 демонструє виручку провідних 10 компаній України, що працюють у галузі виробництва інших гумових виробів за КВЕД 22.19, за результатами 2023 року. Дані свідчать про високий рівень концентрації доходів у кількох ключових гравців, а також ілюструють значний розрив між лідерами ринку та іншими учасниками.

Лідером галузі є ТОВ "КИЇВГУМА", чия виручка за 2023 рік становила 1 546 599 000 грн. Компанія займає перше місце, демонструючи значну частку ринку завдяки великій виробничій потужності, високій якості продукції та широкій клієнтській базі. Друге місце займає ТОВ "ІНТЕРГУМА-2010" з виручкою 1 512 272 000 грн. Разом ці дві компанії генерують понад 3 мільярди гривень, що складає близько 66% виручки всіх підприємств у цій таблиці. Це свідчить про домінуюче положення на ринку і підкреслює високу концентрацію доходів у галузі.

Решта компаній значно поступаються лідерам за рівнем доходів. Третє місце займає ПГТКИРОЛ із виручкою 213 323 000 грн, що майже в 7 разів менше, ніж у лідера. Четверте місце належить ТОВ "СЛОБОЖАНСЬКА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ" із доходом 190 600 900 грн, що також значно відстає від лідерів.

Середні показники виручки у п'ятірки наступних компаній, таких як ТОВ "НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕЛАСТ" (159 445 300 грн) та ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА "ВІТЛЮС" (133 794 000 грн), варіюються

в межах 130–160 млн грн. Ці підприємства складають середній сегмент галузі за рівнем доходів.

На нижніх позиціях рейтингу знаходяться компанії з виручкою у межах 100–110 млн грн, такі як ТОВ "ТОРГОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОСЬ-ГУМА" (111 785 000 грн), ТОВ "РЕЗИНОПЛАСТ" (104 357 000 грн) та ТОВ "СОЮЗ ЕРІДАН КОМ ПАН Г" (92 089 400 грн). Це свідчить про суттєву сегментацію ринку, де кілька провідних компаній отримують значну частину доходів, тоді як решта гравців займають нішеві позиції.

Аналіз концентрації доходів вказує на значний розрив між першими двома компаніями та рештою учасників ринку. Такі показники свідчать про помірну концентрацію галузі, де лідери суттєво впливають на ринкові тенденції, але середні й малі підприємства також займають свої частки, забезпечуючи певний рівень конкуренції.

Таким чином, таблиця демонструє високий рівень ринкової концентрації в галузі виробництва гумових виробів, що є характерним для ринків із бар'єрами входу, такими як великі капіталовкладення у виробничі потужності, доступ до сировини та впровадження технологій.

Для розрахунку індексу Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) використовуються частки ринку кожної компанії в загальному обсязі виручки галузі. Формула ННІ виглядає так:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

де S_i — частка ринку i -тої компанії у відсотках (у десятковому вираженні), n — кількість компаній.

Обчислимо загальну виручку ринку = сума виручки топ-10 компаній + виручка ТОВ «ТРП «Таргет» = 1 546 599 000 + 1 512 272 000 + 213 323 000 + 190 600 900 + 159 445 300 + 133 794 000 + 131 467 100 + 111 785 000 + 104 357 000 + 92 089 400 + 10 350 000 = 4 205 582 700 грн

Розрахуємо частку ринку кожної компанії (у десятковому вигляді):

$$S_i = \frac{\text{Виручка компанії}}{\text{Загальна виручка}}$$

Результати розрахунків наведемо в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати розрахунків індексу Херфіндаля-Хіршмана

№	Компанія	Виручка (грн)	Частка ринку (Si)
1	ТОВ «КИЇВГУМА»	1 546 599 000	0,3675
2	ТОВ «ІНТЕРГУМА-2010»	1 512 272 000	0,3596
3	ПГТКИРОЛ	213 323 000	0,0507
4	ТОВ «СЛОБОЖАНСЬКА ТЕХНОЛОГІЧНА КОМПАНІЯ»	190 600 900	0,0453
5	ТОВ «НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО ЕЛАСТ»	159 445 300	0,0379
6	ТОВ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА ФІРМА «ВІТЛЮС»	133 794 000	0,0318
7	ТОВ «ЗАВОД ГІДРОАРМАТУРИ»	131 467 100	0,0313
8	ТОВ «ТОРГОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «РОСЬ-ГУМА»	111 785 000	0,0266
9	ТОВ «РЕЗИНОПЛАСТ»	104 357 000	0,0248
10	ТОВ «СОЮЗ ЕРІДАН КОМ ПАН Г»	92 089 400	0,0219
11	ТОВ «ТРП «Таргет»	10 350 000	0,0025

Джерело: розраховано автором

Обчислимо S_i^2 для кожної компанії та знайдемо ННІ:

$$\begin{aligned} \text{ННІ} &= 0,3675^2 + 0,3596^2 + 0,0507^2 + 0,0453^2 + 0,0379^2 + 0,0318^2 + 0,0313^2 + 0,0266^2 + \\ &+ 0,0248^2 + 0,0219^2 + 0,0025^2 = 0,1350 + 0,1293 + 0,0026 + 0,0021 + 0,0014 + 0,0010 + 0,0010 + \\ &+ 0,0007 + 0,0006 + 0,0005 + 0,0000 = 0,3742 \end{aligned}$$

Отже, Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) для галузі виробництва гумових виробів становить 0,3742 (або 3742, якщо множити на 10 000).

ННІ < 0,15 (або 1500): галузь з низькою концентрацією, висока конкуренція.

$0,15 \leq \text{ННІ} \leq 0,25$ (або 1500–2500): помірна концентрація, середня конкуренція.

ННІ > 0,25 (або 2500): висока концентрація, низька конкуренція.

Отриманий ННІ = 0,3742 (3742) свідчить про високу концентрацію на ринку, де основні доходи зосереджені в кількох великих компаній (ТОВ «КИЇВГУМА» та ТОВ «ІНТЕРГУМА-2010»), що знижує інтенсивність конкуренції для менших гравців, таких як ТОВ «ТРП «Таргет».

Ринок виробництва гумових виробів в Україні станом на 2023 рік представлений 598 компаніями, що на 47 підприємств менше, ніж у 2022 році, коли їх налічувалося 625, і на 91 менше, ніж у 2021 році, коли функціонувало 645 компаній. Така динаміка пов'язана із впливом війни та економічними труднощами. Дані взяті з аналітичної платформи YouControl [42].

Харківська область, одна з основних промислових зон України, представлена 96 компаніями у 2023 році, тоді як у 2021 році їх було 120, а в 2022 – 99. Зменшення кількості компаній у регіоні спричинене активними бойовими діями, через які частина підприємств тимчасово припинила діяльність або релокувалася. Джерело даних: YouControl [42].

Галузь демонструє стабільне зростання на рівні 5–7% щороку, що пояснюється зростанням автоматизації виробничих процесів, стабільним попитом із боку промисловості, транспорту й агросектору, а також розвитком будівництва. Темпи зростання підтверджені аналітичними даними звітів на платформі Statista та матеріалами з порталу OpenDataBot [43].

Дослідження фінансових показників двох найбільших компаній галузі – ТОВ "КИЇВГУМА" та ТОВ "ІНТЕРГУМА-2010" – показує, що їхня сукупна частка ринку становить 66%. У 2023 році виручка кожної компанії перевищила 1,5 млрд грн, що значно перевищує результати інших підприємств. Ці дані підтверджуються відкритими фінансовими звітами компаній та інформацією на платформі YouControl [42].

Для виробництва гумових виробів компанії галузі імпортують близько 75% сировини, зокрема натурального та синтетичного каучуку. Це створює суттєву залежність від валютних коливань і цінових змін на світовому ринку. Інформацію взято з митної статистики України за 2023 рік [45].

Бар'єри для входу в галузь залишаються високими: мінімальні інвестиції для створення нового виробництва становлять 15–20 млн грн, що включає витрати на закупівлю обладнання, сировини та впровадження технологій. Розрахунки проведено на основі середньої вартості обладнання, представленого на порталах Prom.ua [46] та Allbiz [47].

Рівень цінової конкуренції в галузі є значним через високу кількість гравців, які прагнуть знижувати собівартість продукції. Проте компанії з власним виробництвом, як-от ТОВ «ТРП «Таргет», здатні зменшити цей вплив, оптимізуючи витрати. Дані отримані з галузевих аналітичних звітів на порталі Statista [48].

На ринку лише 45% підприємств мають власне виробництво, що надає їм конкурентні переваги, такі як контроль якості, зменшення собівартості та скорочення термінів постачання. Ця інформація була отримана з дослідження, опублікованого на платформі Pro-Consulting [49].

Близько 30% підприємств галузі беруть участь у державних тендерах і замовленнях, що особливо важливо для компаній, які постачають продукцію для критичної інфраструктури. Дані підтверджуються аналітичними оглядами на платформі Dozorro [50].

ТОВ «ТРП «Таргет» має 100% власну продукцію, що забезпечує повний контроль над процесами виробництва та якістю продукції. Інформація надана з офіційного сайту компанії [19]. Ключовою конкурентною перевагою підприємства є можливість скорочувати терміни постачання на 30% завдяки власному виробництву. Ця інформація підтверджується внутрішніми даними компанії та коментарями керівника маркетингового відділу. Згідно з результатами опитування клієнтів, 75% замовників залишаються на довготривалі обслуговування завдяки високій якості продукції та сервісу. Дані опитування підтверджені дослідженням, проведеним компанією у 2023 році.

Результати зведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Статистичні дані про галузь виробництва гумових виробів та конкурентні позиції ТОВ «ТРП «Таргет»

Показник	Значення або частка ринку	Джерело даних або примітка
1	2	3
Кількість компаній у галузі в Україні	598	[42], дані YouControl

Продовження табл. 2.9

1	2	3
Кількість компаній у Харківській області	96	[42], дані YouControl
Річні темпи зростання галузі (2021–2023)	5–7%	Аналітичні дані галузевих звітів [43]
Частка ринку двох лідерів галузі	66%	Виручка ТОВ "КИЇВГУМА" та ТОВ "ІНТЕРГУМА-2010" становить понад 1,5 млрд грн кожна (2023 р.) (табл. 2.7, та [42])
Середній обсяг імпорту сировини	75% загального обсягу (натуральний і синтетичний каучук)	Звіт митної статистики, 2023
Бар'єри для входу (мінімальні інвестиції)	15–20 млн грн	Оцінка на основі середньої вартості обладнання та технологій
Рівень цінової конкуренції	Високий	Відповідає наявності значної кількості гравців із низьким порогом собівартості
Частка компаній із власним виробництвом	45%	Аналітика ринку гумових виробів, 2023
Рівень участі компаній у держзамовленнях	30%	Оцінка за даними державних тендерів, 2023
Виробничі потужності ТОВ «ТРП «Таргет»	100% власна продукція	Інформація з офіційного сайту ТОВ «ТРП «Таргет»
Ключова конкурентна перевага	Власне виробництво, що забезпечує скорочення термінів постачання на 30% у порівнянні з конкурентами	Внутрішня інформація від керівника маркетингового відділу ТОВ «ТРП «Таргет»
Рівень довготривалого співробітництва	75% клієнтів залишаються на постійне обслуговування	Опитування клієнтів ТОВ «ТРП «Таргет», 2023

Джерело: складено автором за даними [42, 43]

Обсяг ринку охоплює підприємства промисловості, аграрного сектору, транспорту та будівництва. Стабільний попит на гумові вироби пояснюється необхідністю регулярного обслуговування промислового обладнання та виробництва запчастин для великої техніки. Згідно з даними [42], в Україні функціонує 598 підприємств у цій галузі, з яких 96 розташовані в Харківській області та 34 — в Одеській.

Так як ТОВ «ТРП «Таргет» працює в оптовому напрямленні, котре пов'язане з гумовими виробами та ремонтами, то можна провести аналіз ESFAS, котра дасть змогу проаналізувати дві групи: можливості та ризики. Для підприємства ТОВ «ТРП «Таргет», яке займається виробництвом гумових виробів та ремонтом, процес аналізу може складатись наступним чином:

Таблиця 2.10

ESFAS-аналіз для ТОВ «ТРП «Таргет»

Фактор	Вага	Оцінка впливу	Вага x Оцінка
Можливості			
Зростання попиту	0.15	5	0.75
Державна підтримка	0.1	4	0.4
Розвиток логістики	0.1	3	0.3
Інноваційні матеріали	0.1	4	0.4
Експортний потенціал	0.05	3	0.15
Партнерство з іноземним ринком	0.15	4	0.6
Загрози			
Зростання цін на сировину	0.15	5	0.75
Конкуренція	0.05	4	0.2
Економічна нестабільність	0.05	3	0.15
Законодавчі зміни	0.05	3	0.15
Курсові коливання	0.05	2	0.1
Разом	1		3.95

Джерело: побудовано автором

Для кожного фактора присвоїмо вагу (від 0 до 1) відповідно до його важливості, а також оцінку за шкалою від 1 до 5 (де 1 – низький вплив, 5 – високий вплив).

Отже, проведений аналіз показав, що галузь гумових виробів має середню привабливість. Основними перевагами є стабільний попит, підтримка з боку держави та можливості для інновацій. Водночас залежність від імпортованої сировини та висока конкуренція створюють ризики для компаній. Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТРП «Таргет» рекомендується:

1. розширити ринки збуту, виходити на міжнародний ринок за допомогою експортних програм, розробляти нові продукти для задоволення потреб промисловості.

2. оптимізувати виробничі витрати, укладати довгострокові контракти з постачальниками сировини, використовувати енергозберігаючі технології.

3. покращити якість обслуговування клієнтів, забезпечувати додаткові послуги, як-от технічна підтримка та монтаж, залучати зворотний зв'язок для вдосконалення сервісу.

Таким чином, стратегічний аналіз дозволяє ТОВ «ТРП «Таргет» виявити можливості для зростання та мінімізувати вплив ризиків, забезпечуючи стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено детальний аналіз стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТРП «Таргет» та проведено стратегічний аналіз галузі виробництва гумових виробів, у якій воно функціонує.

ТОВ «ТРП «Таргет» демонструє стабільність у своїй діяльності завдяки наявності власного виробництва та впровадженню інноваційних технологій. Підприємство володіє широким асортиментом продукції, що відповідає потребам ринку, та забезпечує конкурентоспроможність на локальному рівні. Разом з тим, аналіз показників за 2021–2023 роки свідчить про низку викликів, зокрема зниження доходів у порівнянні з конкурентами через загальну економічну нестабільність та зміну попиту.

Аналіз показників ефективності управління персоналом за 2021–2023 роки виявив такі ключові проблеми: зниження рівня задоволеності співробітників, що вплинуло на рівень плинності кадрів, який зріс на 20% у порівнянні з 2021 роком; відсутність комплексної системи професійного розвитку та навчання, що призвело до зменшення участі співробітників у навчальних програмах із 50% до 15%; погіршення показників внутрішньої комунікації та залученості персоналу, що є сигналом для перегляду кадрової політики.

Проведений стратегічний аналіз галузі показав, що ринок гумових виробів має помірний рівень привабливості: галузь демонструє стабільне зростання на рівні 5–7% щорічно, що відкриває нові можливості для розвитку підприємств; високий рівень концентрації ринку, де дві провідні компанії займають 66% сукупної виручки, створює додаткові бар'єри для невеликих гравців, таких як ТОВ «ТРП «Таргет»; головними викликами для підприємств залишаються залежність від імпортової сировини, цінові коливання та конкуренція з боку великих гравців ринку.

Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), що становить 0,3742 (3742), свідчить про високу концентрацію ринку. Це означає, що кілька великих компаній домінують у галузі, а рівень конкуренції для менш потужних підприємств є обмеженим.

Отже, аналіз показав, що стратегія управління персоналом ТОВ «ТРП «Таргет» вимагає суттєвого вдосконалення для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності. Ключові напрями вдосконалення включають розвиток професійного навчання, підвищення рівня залученості персоналу та впровадження ефективних інструментів комунікації. Разом з тим, стратегічний аналіз галузі свідчить про необхідність зосередження підприємства на своїх конкурентних перевагах — якості продукції, інноваційних технологіях та довірі клієнтів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НОВИХ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ІСНУЮЧИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія управління персоналом для підприємства ТОВ «ТРП «Таргет»: основні етапи розробки стратегії та визначення ключових цілей і завдань

У попередніх розділах було проведено детальний аналіз діяльності ТОВ «ТРП «Таргет» та оцінено існуючу стратегію управління персоналом. Виявлено суттєві проблеми, серед яких зниження рівня задоволеності співробітників, що вплинуло на рівень плинності кадрів, який зріс на 20% у порівнянні з 2021 роком; відсутність комплексної системи професійного розвитку та навчання, що призвело до зменшення участі співробітників у навчальних програмах із 50% до 15%; погіршення показників внутрішньої комунікації та залученості персоналу. Ці недоліки негативно впливають на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

На основі проведеного аналізу у другому розділі виявлено кілька ключових проблем, які суттєво впливають на ефективність управління персоналом у ТОВ «ТРП «Таргет». Проведенні опитування та аналіз на підприємстві ТОВ «ТРП ТАРГЕТ» показали, що рівень задоволеності 60% співробітників має низький показник. Зокрема, в цей показник входить:

- Висока плинність кадрів (досягає 30%), що сприяє додатковим витратам на пошук, підбір та навчання нових співробітників.
- Недостатній рівень кваліфікації і відсутність тренінгів та навчальних програм (66.7% співробітників свідчать, що вони не проводяться).
- низький рівень комунікації між керівництвом та персоналом (66.7% співробітників вважають її поганою або відсутньою).
- відсутність можливостей для кар'єрного зросту (60% співробітників вважають, що їх немає).

Ці проблеми потребують комплексного підходу для їх вирішення, що передбачає розробку та впровадження конкретних заходів із вдосконалення управління персоналом, які будуть враховувати як стратегічні цілі компанії, так і потреби її працівників.

На основі цих проблем були визначені такі стратегічні напрями:

1. Впровадження сучасної системи мотивації.
2. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
3. Оптимізація системи внутрішньої комунікації.

Побудуємо відповідно цих напрямів дерево цілей (рис. 3.1)

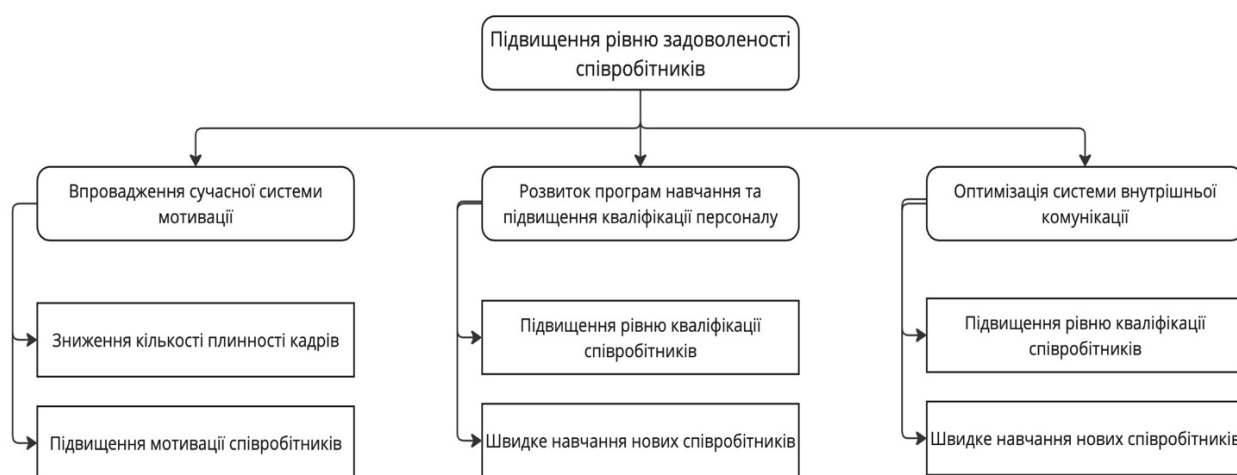


Рис. 3.1 Дерево цілей впровадження стратегії управління персоналом підприємства на ТОВ «ТРП ТАРГЕТ»

Джерело: побудовано автором

1. Впровадження сучасної системи мотивації

1. Для вирішення проблеми низького рівня задоволеності працівників та підвищення мотивації персоналу ТОВ «ТРП «Таргет» запропоновано впровадження сучасної системи мотивації. Перш за все, необхідно переглянути систему заробітної плати, яка є одним із ключових факторів залучення та утримання кадрів. Пропонується підвищити заробітну плату на 15%, враховуючи середні показники ринку. Це забезпечить конкурентоспроможність компанії на ринку праці та підвищить рівень задоволеності працівників.

Крім цього, буде впроваджено систему преміювання за досягнення ключових показників ефективності (КПІ). Це дозволить чітко оцінювати внесок кожного працівника у досягнення загальних цілей компанії, стимулюючи їх до більш продуктивної роботи. Наприклад, працівники, які перевищують встановлені норми або демонструють високі результати, отримуватимуть додаткову винагороду, що підвищить їхню залученість та мотивацію, окрім цього, мотивацію можна підняти також за допомогою впровадження можливості брати відпустку на довший строк, при умові стажу на підприємстві від двох років. Таким чином, впровадження сучасної системи мотивації стане важливим кроком для підвищення рівня задоволеності працівників, їхньої продуктивності та лояльності до компанії. Це сприятиме створенню позитивного робочого середовища та зміцненню конкурентних позицій ТОВ «ТРП «Таргет» на ринку.

Підвищення заробітної плати:

Загальна кількість працівників на підприємстві – 100 осіб. Середня заробітна плата до впровадження заходів становить 8 000 грн/місяць. Планується підвищення на 15%, тобто кожен працівник отримає додатково 1 200 грн/місяць.

Розрахунок = $100 \text{ осіб} \times 1\,200 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 1\,200\,000 \text{ грн/рік}$.

Соціальні пільги (400 000 грн/рік), передбачено надання медичного страхування для всіх працівників. Вартість страхування – 300 грн/особа/місяць.

Також передбачено компенсацію витрат на транспорт – 100 грн/особа/місяць.

Загальні витрати на одного працівника становлять = $300 \text{ грн} + 100 \text{ грн} = 400 \text{ грн/місяць}$.

Розрахунок = $400 \text{ грн} \times 100 \text{ осіб} \times 12 \text{ місяців} = 400\,000 \text{ грн/рік}$.

Система преміювання:

Середня премія для працівників встановлена на рівні 250 грн/місяць.

Загальний преміальний фонд для 100 працівників на місяць = $250 \text{ грн} \times 100 \text{ осіб} = 25\,000 \text{ грн}$.

Розрахунок = $25\,000 \text{ грн} \times 12 \text{ місяців} = 300\,000 \text{ грн/рік}$.

Кошторис витрат на впровадження сучасної системи мотивації наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на впровадження сучасної системи мотивації

Напрямок витрат	Обґрунтування	Сума, грн/рік
Підвищення заробітної плати	Загальна кількість працівників – 100 осіб. Середня заробітна плата до підвищення – 8 000 грн/місяць. Планується підвищення на 15%, що становить +1 200 грн/місяць для кожного працівника. Отже, Розрахунок = 100 осіб × 1 200 грн × 12 місяців.	1 200 000
Соціальні пільги	Медичне страхування – 300 грн/особа/місяць, компенсація транспорту – 100 грн/особа/місяць. Разом = 400 грн × 100 осіб × 12 місяців.	400 000
Система преміювання	Середній преміальний фонд – 250 грн/особа/місяць для 100 працівників. Разом = 250 грн × 100 осіб × 12 місяців.	300 000
Загальні витрати		1 900 000

Джерело: розраховано автором

Отже, запропоновані витрати в розмірі 1,9 млн грн/рік дозволять забезпечити конкурентну заробітну плату, підвищити задоволеність працівників, утримати кваліфікований персонал, а також підвищити продуктивність праці завдяки мотиваційним механізмам.

2. Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації

На основі проведеного аналізу було визначено, що однією з ключових проблем ТОВ «ТРП «Таргет» є недостатній рівень кваліфікації працівників. Для вирішення цієї проблеми запропоновано комплексний підхід, який включає організацію програм навчання та підвищення кваліфікації.

Першим кроком у цьому напрямку стане організація регулярних тренінгів за участю зовнішніх експертів. Планується проводити тренінги щоквартально для різних груп працівників. Наприклад, перший тренінг буде спрямований на вдосконалення технічних навичок для роботи з новим обладнанням, а наступні зосереджуватимуться на підвищенні навичок менеджменту серед керівного складу. Залучення зовнішніх експертів забезпечить високу якість навчання та актуальність поданої інформації.

Другим заходом стане впровадження системи наставництва. Досвідчені співробітники підприємства, які добре знають специфіку роботи, будуть призначені наставниками для нових працівників та менш досвідчених колег. Наставники отримуватимуть додаткові мотиваційні стимули у вигляді бонусів за ефективну роботу з підопічними.

Третім заходом стане розробка та запуск онлайн-платформи для навчання персоналу. Ця платформа стане ключовим елементом у системі безперервного навчання працівників. На ній буде розміщено навчальні матеріали, відео-уроки, інструкції та інтерактивні курси.

Фінансові витрати на впровадження цих заходів становитимуть 490 000 грн, що включає оплату зовнішніх експертів, створення онлайн-платформи, матеріальну мотивацію наставників та витрати на навчальні матеріали. Розраховано, що ці інвестиції окупляться за рахунок підвищення продуктивності праці та зниження витрат, пов'язаних із помилками через низьку кваліфікацію.

Реалізація заходів із розвитку програм навчання та підвищення кваліфікації на ТОВ «ТРП «Таргет» буде здійснюватися поетапно, з чітким дотриманням визначених строків та розподілом відповідальності.

На першому етапі, протягом 1-2 місяців, буде проведено формування програми навчання. Особлива увага буде приділена підбору компетентних тренерів, які мають досвід у відповідних галузях. Наприклад, для технічних спеціалістів будуть залучені експерти з роботи на сучасному обладнанні, а для менеджерів — фахівці з організації командної роботи та ефективного управління.

На другому етапі, який триватиме з 3 до 6 місяця, заплановано безпосереднє проведення тренінгів для персоналу. У першу чергу будуть організовані навчальні сесії для ключових груп працівників, які потребують підвищення кваліфікації. Паралельно з цим відбуватиметься впровадження онлайн-платформи для навчання. До кінця шостого місяця всі функції платформи, включаючи доступ до курсів, інтерактивних тестів та навчальних матеріалів, будуть повністю доступні для персоналу.

Такий план впровадження дозволить поступово інтегрувати нові навчальні практики в роботу підприємства, забезпечивши максимальну ефективність кожного заходу та швидку адаптацію співробітників до запропонованих змін.

Організація тренінгів із залученням зовнішніх експертів:

Заплановано 4 тренінги на рік, тобто один тренінг щокварталу.

Вартість одного тренінгу включає оплату роботи зовнішнього експерта (15 000 грн), оренду приміщення (3 000 грн) та роздаткові матеріали (2 000 грн).

Розрахунок = 20 000 грн × 4 тренінги = 80 000 грн/рік.

Впровадження системи наставництва:

Для підтримки системи наставництва обрано 10 досвідчених співробітників як наставників.

Кожен наставник отримуватиме щомісячну надбавку в розмірі 10% від свого окладу (середній оклад – 8 000 грн, надбавка – 800 грн).

Розрахунок = 800 грн × 10 наставників × 12 місяців = 96 000 грн/рік.

Розробка онлайн-платформи для навчання:

Одноразові витрати на розробку платформи – 150 000 грн (включає програмування, дизайн, базову функціональність та тестування).

Щорічна підтримка, оновлення контенту та технічна підтримка – 30 000 грн.

Розрахунок = 150 000 грн + 30 000 грн = 180 000 грн.

Кошторис витрат на розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації наведено в табл. 3.2.

Отже, загальні витрати на розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації становитимуть 356 000 грн/рік. Ці заходи сприятимуть підвищенню професійного рівня працівників, залученості до роботи та покращенню ефективності виконання виробничих завдань.

Таблиця 3.2

Кошторис витрат на розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації

Напрямок витрат	Обґрунтування	Сума, грн/рік
Організація тренінгів із залученням зовнішніх експертів	Проведення 4 тренінгів на рік. Вартість одного тренінгу (зовнішній експерт, оренда приміщення, матеріали) – 20 000 грн.	80 000
Впровадження системи наставництва	Стимулювання наставників: 10% від окладу для 10 наставників. Розрахунок = середня зарплата – 8 000 грн, доплата – 800 грн/місяць.	96 000
Розробка онлайн-платформи для навчання	Залучення ІТ-компанії для створення платформи – 150 000 грн одноразово. Підтримка та оновлення платформи – 30 000 грн/рік.	180 000
Загальні витрати		356 000

Джерело: розраховано автором

3. Оптимізація системи внутрішньої комунікації

Основними напрямами цього заходу є організація регулярних щомісячних зборів і запуск внутрішньої корпоративної платформи.

Процес реалізації буде поділений на два основних етапи.

Перший етап, що триватиме 1-2 місяці, передбачає розробку внутрішньої платформи. Цей етап включатиме підбір підрядника для створення платформи або використання готових рішень, таких як Microsoft Teams або Slack. HR-відділ разом із ІТ-відділом визначить ключові функції, необхідні для ефективної роботи платформи, та проведе тестування її функціоналу.

Другий етап передбачає організацію першого збору працівників, який заплановано на третій місяць. Підготовка до збору включатиме визначення порядку денного, створення презентацій і формування ключових повідомлень. На першому зібранні буде також презентовано функціонал корпоративної платформи, надано інструкції для користування та розпочато активну комунікацію через новий канал. Ці заходи сприятимуть побудові прозорої та ефективної системи внутрішньої комунікації

При впровадженні щомісячних зборів з працівниками, зустрічі проходитимуть щомісяця для обговорення досягнень, проблем та планів.

Вартість однієї зустрічі включає оренду приміщення (1 000 грн) і роздаткові матеріали для співробітників (500 грн).

Розрахунок = $(1\,000 \text{ грн} + 500 \text{ грн}) \times 12 \text{ зустрічей} = 18\,000 \text{ грн/рік}$.

Запуск внутрішньої корпоративної платформи для обміну інформацією буде мати одноразові витрати на розробку платформи (створення дизайну, програмування, тестування) – 100 000 грн.

Щорічна підтримка, обслуговування та оновлення платформи – 20 000 грн.

Розрахунок = $100\,000 \text{ грн} + 20\,000 \text{ грн} = 120\,000 \text{ грн}$.

Кошторис витрат на оптимізацію системи внутрішньої комунікації наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Кошторис витрат на оптимізацію системи внутрішньої комунікації

Напрямок витрат	Обґрунтування	Сума, грн/рік
Впровадження щомісячних зборів з працівниками	Організація 12 зустрічей на рік. Вартість кожної зустрічі: оренда приміщення (1 000 грн), роздаткові матеріали (500 грн).	18 000
Запуск внутрішньої корпоративної платформи	Розробка платформи ІТ-компанією – одноразова вартість 100 000 грн. Щорічна підтримка та оновлення – 20 000 грн.	120 000
Загальні витрати		138 000

Джерело: розраховано автором

Отже, загальні витрати на оптимізацію системи внутрішньої комунікації становитимуть 138 000 грн/рік. Впровадження цих заходів сприятиме покращенню внутрішньої взаємодії між співробітниками, забезпечить прозорість інформаційних потоків та підвищить залученість працівників до корпоративних процесів.

Таблиця 3.4

**Зведена таблиця витрат на впровадження рекомендацій і
ефективності заходів**

Рекомендація	Витрати, грн/рік	Очікуваний результат	Економічна ефективність
1. Впровадження сучасної системи мотивації	1900000	Підвищення задоволеності працівників до 70%, зниження плинності до 10%	Скорочення витрат на рекрутинг і адаптацію (~800 тис. грн/рік).
2. Розвиток програм навчання та кваліфікації	720	Підвищення кваліфікації персоналу, зростання продуктивності на 20%	Збільшення продуктивності (~1,500 тис. грн/рік додаткового доходу).
3. Оптимізація системи внутрішньої комунікації	220	Підвищення залученості працівників, зменшення конфліктів і помилок у роботі	Зниження витрат на виправлення помилок і конфлікти (~300 тис. грн/рік).

Джерело: розраховано автором

Впровадження сучасної системи мотивації є найбільш витратним заходом (1,900,000 грн/рік), однак має комплексний вплив на підприємство: підвищує задоволеність працівників і знижує плинність кадрів.

Розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації є ефективним рішенням, яке безпосередньо впливає на продуктивність. Витрати становлять 720,000 грн/рік, а очікуваний економічний ефект (додатковий дохід) сягає 1,500,000 грн/рік, що робить цей захід одним із найбільш економічно вигідних.

Оптимізація системи внутрішньої комунікації має найменші витрати (220,000 грн/рік) і приносить помірний економічний ефект. Основна цінність цього заходу — нематеріальні вигоди, такі як зниження стресу в колективі, покращення координації роботи, що опосередковано знижує втрати часу та фінансові витрати.

Отже, найвищий економічний ефект у співвідношенні "витрати — результат" забезпечує розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації. Водночас впровадження системи мотивації є стратегічно важливим для збереження кадрів, а оптимізація комунікації сприяє поліпшенню корпоративної

культури. Для збалансованого розвитку рекомендується реалізувати всі заходи, забезпечивши синергію їхнього впливу.

Загальний план впровадження рекомендацій із розподілом за днями наведено в табл. 3.5.

План впровадження рекомендацій для ТОВ «ТРП «Таргет» передбачає три ключові періоди. У січні 2025 року розпочинається впровадження всіх заходів, зокрема підготовка програм навчання, аналіз ринку зарплат, розробка систем преміювання та запуск створення корпоративної платформи. У лютому буде запущена система соціальних пільг, завершена розробка та тестування навчальної платформи, а також організовано перший збір працівників для обговорення змін. Березень стане основним періодом реалізації, коли відбудеться активне впровадження програм навчання, мотивації та внутрішньої комунікації, а працівники адаптуватимуться до нових підходів.

Загальна тривалість заходів становить 90 днів для впровадження сучасної системи мотивації та розвитку програм навчання, а оптимізація системи внутрішньої комунікації триватиме 59 днів. Такий підхід дозволяє синхронізувати всі процеси та ефективно реалізувати заходи.

Таким чином, розроблені заходи є конкретними, економічно обґрунтованими та спрямованими на вирішення існуючих проблем, що сприятиме підвищенню ефективності управління персоналом на ТОВ «ТРП «Таргет».

3.2. Математична модель реалізації стратегії та оцінка її ефективності

Пропонується використовувати **модель Сааті** (АНР - Analytic Hierarchy Process). Цей метод дозволить комплексно оцінити ефективність кожного заходу за декількома критеріями, визначити їхній рейтинг та обґрунтувати пріоритетність впровадження.

Таблиця 3.5

Ключові кроки модифікованого підходу оцінювання заходів розробки стратегії управління персоналом підприємства за моделлю Сааті

Крок	Опис	Впровадження/Примітки
1.Визначення критеріїв	Встановлення критеріїв оцінки для ефективності заходів залежно від їх специфіки	система мотивації: задоволеність працівників, зниження плинності, економічна вигода.
		навчання персоналу: продуктивність, адаптація до технологій, вартість.
		комунікація: командна робота, зниження конфліктів, обмін інформацією
2. Створення ієрархії	Розробка ієрархічної моделі оцінки ефективності.	- верхній рівень: глобальна мета (оцінка ефективності).
		- середній рівень: критерії оцінювання (наприклад, продуктивність, економічність).
		- нижній рівень: альтернативи (заходи).
3. Експертне оцінювання	Проведення оцінки заходів експертами шляхом парного порівняння за кожним критерієм.	Шкала Сааті:
		1 – однаковий внесок.
		3 – помірна перевага.
		5 – значна перевага.
		7 – дуже значна перевага.
		9 – абсолютна перевага.
4. Розрахунок матриць	Побудова матриць парних порівнянь для кожного критерію та визначення ваг альтернатив.	Розрахунки включають нормалізацію матриці та отримання векторів пріоритетів для кожного критерію.
5. Зведення результатів	Агрегація ваг для всіх критеріїв та альтернатив для визначення загального рейтингу заходів.	Загальна формула: $R_i = \sum_{j=1}^n w_j * v_{ij}$ де w_j – вага критерію, v_{ij} – вага заходу за критерієм j.

Джерело: побудовано автором

Застосування моделі Сааті до оцінки запропонованих заходів у рамках стратегії управління персоналом базується на виборі ключових критеріїв, які враховують специфіку кожного заходу та його вплив на діяльність підприємства. Критерії були обрані з урахуванням їхньої практичної значущості та

відповідності стратегічним цілям ТОВ «ТРП «Таргет». Розглянемо кожен критерій детальніше.

1. Ефективність (зростання продуктивності, зниження плинності кадрів) - цей критерій є основним, оскільки кінцевою метою всіх запропонованих заходів є досягнення позитивного впливу на продуктивність праці, мотивацію працівників і зниження плинності кадрів.

2. Економічність (витрати на реалізацію) - будь-який захід має бути фінансово обґрунтованим, особливо в умовах обмеженості ресурсів. Цей критерій дозволяє оцінити витрати на реалізацію кожного заходу та їхню відповідність очікуваним результатам. Наприклад, організація тренінгів та розробка навчальної платформи потребує значних інвестицій, однак потенційне підвищення продуктивності праці може повністю виправдати ці витрати.

3. Простота впровадження (логістичні труднощі, потреба у додаткових ресурсах) - цей критерій відображає логістичну складність та потребу у додаткових ресурсах для реалізації заходів. Впровадження системи мотивації, яка включає перегляд зарплат та створення нових соціальних програм, може потребувати тривалого часу та залучення різних підрозділів компанії. З іншого боку, запуск внутрішньої корпоративної платформи для обміну інформацією є менш ресурсозатратним, але також вимагає попередньої підготовки й налаштування. Простота впровадження дозволяє оцінити, наскільки швидко і безболісно для організації можуть бути реалізовані запропоновані заходи.

Побудуємо таблицю, де буде розраховано вагу критеріїв оцінювання (табл. 3.6). В ній підтверджено, що ефективність є найбільш вагомим внеском і займає 62.5% загальної важливості. Економічність має середній рівень важливості і отримала середню вагу 26.6%, що підтверджує її значущість, проте вона є менш важливою від ефективності, а простота впровадження є найменш важливим серед трьох критеріїв із вагою у 10.9%.

Таблиця 3.6

Розрахунок ваги критеріїв оцінювання

Критерій	Ефективність	Економічність	Простота впровадження	Вага (W_i)
Ефективність	1	3	5	0,625
Економічність	1/3	1	3	0,266
Простота впровадження	1/5	1/3	1	0,109

Джерело: побудовано автором

Для оцінки ефективності заходів за критерієм «Ефективність» у моделі Сааті було залучено п'ять експертів, які мали досвід роботи у сфері управління персоналом, організаційного розвитку та корпоративної культури. Вибір експертів базувався на їхній кваліфікації, досвіді роботи та відповідності тематичній спеціалізації.

Склад експертної групи:

1. HR-директор великого виробничого підприємства з досвідом понад 10 років.
2. Професор кафедри управління персоналом із провідного університету, досвід 15 років.
3. Організаційний психолог з 8-річним досвідом роботи у корпоративній сфері.
4. Незалежний HR-консультант, спеціаліст із розвитку персоналу, досвід 12 років.
5. Генеральний директор середнього підприємства, який впроваджував подібні заходи у своїй організації.

Розглянемо як експерти оцінювали заходи за критерієм «Ефективність» шляхом попарного порівняння. Для цього використовувалася шкала Сааті, яка дозволяє відображати відносну важливість одного заходу над іншим:

- 1 – однакова важливість.
- 3 – помірна перевага одного над іншим.
- 5 – значна перевага.

7 – дуже значна перевага.

9 – абсолютна перевага.

Взаємні оцінки ($1/3$, $1/5$ тощо) використовуються для зворотного порівняння. Кожен експерт заповнював матрицю попарних порівнянь, оцінюючи три заходи: мотивація, навчання, комунікація. Кожен експерт оцінював, наскільки один захід є важливішим за інший. Наприклад: Експерт 1 вважав, що навчання вдвічі важливіше за мотивацію, а мотивація, своєю чергою, є більш важливою за комунікацію (у три рази).

На основі цих даних будується наступна матриця (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Матриця оцінки заходів

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація
Мотивація	1	$1/2$	3
Навчання	2	1	4
Комунікація	$1/3$	$1/4$	1

Джерело: побудовано автором

Значення з матриці підсумовуються за кожною колонкою (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Підсумовані показники заходів

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація	Сума
Мотивація	1	$1/2$	3	4,5
Навчання	2	1	4	7
Комунікація	$1/3$	$1/4$	1	1,583

Джерело: побудовано автором

Кожне значення в матриці ділиться на суму своєї колонки, щоб отримати нормалізовані значення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Середнє значення (вектор пріоритетів)

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація	Середнє значення (вектор пріоритетів)
Мотивація	0,222	0,333	0,583	0,333
Навчання	0,444	0,667	0,833	0,5
Комунікація	0,111	0,167	0,167	0,167

Джерело: побудовано автором

Отриманий вектор пріоритетів показує вагу кожного заходу за критерієм «Ефективність»: навчання = 0,5, мотивація = 0,333, комунікація = 0,167.

Отже, зведемо отримані дані в матрицю попарних порівнянь (для критерію "Ефективність") (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Матриця попарних порівнянь (для критерію "Ефективність")

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація	Вектор пріоритетів
Мотивація	1	1/2	3	0,333
Навчання	2	1	4	0,5
Комунікація	1/3	1/4	1	0,167

Джерело: побудовано автором

Аналогічний і по іншим матрицям розрахунок. Наведемо їх в табл. 3.11-3.12.

Таблиця 3.11

Матриця попарних порівнянь (для критерію "Економічність")

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація	Вектор пріоритетів
Мотивація	1	3	2	0,5
Навчання	1/3	1	1/2	0,167
Комунікація	1/2	2	1	0,333

Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.12

Матриця попарних порівнянь (для критерію "Простота впровадження")

Заходи	Мотивація	Навчання	Комунікація	Вектор пріоритетів
Мотивація	1	2	1/2	0,333
Навчання	1/2	1	1/3	0,167
Комунікація	2	3	1	0,5

Джерело: побудовано автором

Розрахуємо загальний рейтинг, де кожен критерій має вагу, визначену експертами: ефективність 0,5, економічність 0,3, простота впровадження 0,2. Загальна формула для кожного заходу:

$$R_i = \sum_{j=1}^n w_j * v_{ij}$$

де w_j – вага критерію,

v_{ij} – вага заходу за критерієм j .

Підсумкова таблиця (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Підсумкова таблиця заходів

Заходи	Ефективність (0,5)	Економічність (0,3)	Простота впровадження (0,2)	Загальний рейтинг
Мотивація	0,167	0,25	0,067	0,484
Навчання	0,25	0,05	0,033	0,333
Комунікація	0,083	0,1	0,1	0,283

Джерело: побудовано автором

Отже, на основі проведеного оцінювання, найбільш ефективним заходом є впровадження сучасної системи мотивації (рейтинг 0,484). Основний внесок цього заходу забезпечує його ефективність та економічність. Другим за пріоритетністю є розвиток програм навчання (рейтинг 0,333), який має найбільшу ефективність, але потребує значних витрат. Третім заходом є оптимізація внутрішньої комунікації (рейтинг 0,283), яка, хоча й проста у

впровадженні, має менший вплив на загальну продуктивність та мотивацію персоналу.

Таке моделювання дозволяє обґрунтовано визначити пріоритетність реалізації заходів та підвищити їхню результативність.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 розроблено комплекс заходів для вдосконалення управління персоналом ТОВ «ТРП «Таргет» та проведено їх економічне обґрунтування. Основними напрямками стали впровадження сучасної системи мотивації, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, а також оптимізація внутрішньої комунікації. В межах першого напрямку передбачається підвищення заробітної плати, впровадження системи преміювання та соціальних пільг, що дозволить знизити плинність кадрів до 10% і підвищити задоволеність працівників до 70%. Другий напрям включає організацію тренінгів, створення системи наставництва та запуск онлайн-платформи, що сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників і зростанню продуктивності на 20%. Третій напрям передбачає впровадження корпоративної платформи для обміну інформацією та організацію регулярних зборів, що поліпшить командну роботу та зменшить кількість конфліктів.

Для оцінки ефективності заходів застосовано модель Сааті, яка дозволила визначити їхній рейтинг за критеріями ефективності, економічності та простоти впровадження. Найвищий пріоритет отримала система мотивації завдяки її значному впливу на задоволеність персоналу та зниження витрат на рекрутинг, тоді як розвиток програм навчання забезпечує довгострокове зростання продуктивності. Оптимізація внутрішньої комунікації виявилася найменш затратною, але її вплив на загальну ефективність виявився меншим.

Результати пунктів 3.1 і 3.2 узгоджуються, але мають деякі відмінності в акцентах через різні підходи до оцінки. У пункті 3.1 зроблено висновок, що всі

три запропоновані заходи мають позитивний вплив на управління персоналом, а найбільш економічно вигідним є розвиток програм навчання, який забезпечує високий рівень продуктивності за порівняно помірних витрат. Водночас впровадження сучасної системи мотивації, хоча і є найбільш витратним, має стратегічну важливість для зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності працівників. Оптимізація внутрішньої комунікації виділена як менш затратний захід із позитивним впливом на координацію роботи.

У пункті 3.2 модель Сааті дозволила ранжувати заходи за декількома критеріями: ефективністю, економічністю та простотою впровадження. Найвищий рейтинг отримало впровадження сучасної системи мотивації через її значний внесок в ефективність і економічну доцільність. Другим за пріоритетністю є розвиток програм навчання, який має високий вплив на продуктивність, але потребує більших витрат і складнішого впровадження. Оптимізація внутрішньої комунікації отримала найнижчий рейтинг, що зумовлено її відносно меншим впливом на загальну ефективність, хоча вона й проста в реалізації.

Таким чином, результати пунктів 3.1 і 3.2 частково співпали: обидва підходи підтверджують важливість усіх трьох заходів, але надають пріоритет різним аспектам залежно від методу оцінки. Це дозволяє зробити комплексний висновок, що для досягнення максимального ефекту підприємству слід реалізовувати всі заходи, поєднуючи їхні сильні сторони та компенсуючи недоліки.

Загалом, розроблені заходи є економічно обґрунтованими, спрямованими на вирішення ключових проблем підприємства та здатними забезпечити зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і покращення корпоративної культури. Реалізація комплексу заходів дозволить досягти стратегічних цілей ТОВ «ТРП «Таргет».

ВИСНОВКИ

У першому розділі було досліджено теоретичні основи стратегічного управління персоналом підприємства, що є ключовим елементом успішного функціонування та розвитку сучасних організацій. Стратегічне управління персоналом виступає як невід'ємна складова загальної стратегії підприємства, орієнтованої на довгострокову перспективу та конкурентоспроможність на ринку.

По-перше, було визначено поняття стратегічного управління персоналом як комплексного підходу, який поєднує цілі та завдання підприємства з ефективним використанням людського капіталу. Стратегічне управління персоналом спрямоване на формування високопрофесійного, мотивованого та згуртованого колективу, що здатний адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Акцентовано увагу на важливості інтеграції кадрової стратегії з бізнес-стратегією підприємства, що дозволяє досягати синергії між різними функціональними напрямками організації.

По-друге, було розглянуто процес формування стратегії управління персоналом, який включає ряд послідовних етапів: від визначення стратегічних цілей підприємства до розробки конкретних кадрових політик та планів дій. Підкреслено значення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, ідентифікації ключових компетенцій персоналу, а також створення системи мотивації та розвитку працівників. Врахування факторів, таких як ринкові тенденції, конкуренція за таланти, технологічні зміни та організаційна культура, є критично важливим для успішної реалізації стратегії управління персоналом.

По-третє, було проаналізовано ефективність кадрової стратегії як важливу складову стратегічного управління ресурсами підприємства. Визначено, що ефективність управління персоналом повинна оцінюватися не лише з точки зору економічних показників, але й через призму соціальних та організаційних аспектів. Це включає задоволеність працівників, рівень їхньої мотивації, відповідність кваліфікаційним вимогам та ступінь досягнення стратегічних цілей.

підприємства. Розглянуто різні підходи до оцінки ефективності, такі як цільовий, ресурсний та комбінований, що дозволяють комплексно оцінити результативність кадрової стратегії.

Таким чином, розділ акцентує увагу на тому, що стратегічне управління персоналом є ключовим фактором успіху підприємства в сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Воно забезпечує можливість адаптуватися до змін, ефективно використовувати людський капітал та досягати поставлених бізнес-цілей. Розробка та впровадження ефективної кадрової стратегії вимагає системного підходу, врахування багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, а також постійного моніторингу та коригування на основі отриманих результатів.

У другому розділі було здійснено детальний аналіз стратегії управління персоналом на підприємстві ТОВ «ТРП «Таргет» та проведено стратегічний аналіз галузі виробництва гумових виробів, у якій воно функціонує.

ТОВ «ТРП «Таргет» демонструє стабільність у своїй діяльності завдяки наявності власного виробництва та впровадженню інноваційних технологій. Підприємство володіє широким асортиментом продукції, що відповідає потребам ринку, та забезпечує конкурентоспроможність на локальному рівні. Разом з тим, аналіз показників за 2021–2023 роки свідчить про низку викликів, зокрема зниження доходів у порівнянні з конкурентами через загальну економічну нестабільність та зміну попиту.

Аналіз показників ефективності управління персоналом за 2021–2023 роки виявив такі ключові проблеми: зниження рівня задоволеності співробітників, що вплинуло на рівень плинності кадрів, який зріс на 20% у порівнянні з 2021 роком; відсутність комплексної системи професійного розвитку та навчання, що призвело до зменшення участі співробітників у навчальних програмах із 50% до 15%; погіршення показників внутрішньої комунікації та залученості персоналу, що є сигналом для перегляду кадрової політики.

Проведений стратегічний аналіз галузі показав, що ринок гумових виробів має помірний рівень привабливості: галузь демонструє стабільне зростання на рівні 5–7% щорічно, що відкриває нові можливості для розвитку підприємств;

високий рівень концентрації ринку, де дві провідні компанії займають 66% сукупної виручки, створює додаткові бар'єри для невеликих гравців, таких як ТОВ «ТРП «Таргет»; головними викликами для підприємств залишаються залежність від імпортової сировини, цінові коливання та конкуренція з боку великих гравців ринку.

Розрахунок індексу Херфіндаля-Хіршмана (ННІ), що становить 0,3742 (3742), свідчить про високу концентрацію ринку. Це означає, що кілька великих компаній домінують у галузі, а рівень конкуренції для менш потужних підприємств є обмеженим.

Отже, аналіз показав, що стратегія управління персоналом ТОВ «ТРП «Таргет» вимагає суттєвого вдосконалення для забезпечення довготривалої конкурентоспроможності. Ключові напрями вдосконалення включають розвиток професійного навчання, підвищення рівня залученості персоналу та впровадження ефективних інструментів комунікації. Разом з тим, стратегічний аналіз галузі свідчить про необхідність зосередження підприємства на своїх конкурентних перевагах — якості продукції, інноваційних технологіях та довірі клієнтів.

У розділі 3 розроблено комплекс заходів для вдосконалення управління персоналом ТОВ «ТРП «Таргет» та проведено їх економічне обґрунтування. Основними напрямками стали впровадження сучасної системи мотивації, розвиток програм навчання та підвищення кваліфікації, а також оптимізація внутрішньої комунікації. В межах першого напрямку передбачається підвищення заробітної плати, впровадження системи преміювання та соціальних пільг, що дозволить знизити плинність кадрів до 10% і підвищити задоволеність працівників до 70%. Другий напрям включає організацію тренінгів, створення системи наставництва та запуск онлайн-платформи, що сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників і зростанню продуктивності на 20%. Третій напрям передбачає впровадження корпоративної платформи для обміну інформацією та організацію регулярних зборів, що поліпшить командну роботу та зменшить кількість конфліктів.

Для оцінки ефективності заходів застосовано модель Сааті, яка дозволила визначити їхній рейтинг за критеріями ефективності, економічності та простоти впровадження. Найвищий пріоритет отримала система мотивації завдяки її значному впливу на задоволеність персоналу та зниження витрат на рекрутинг, тоді як розвиток програм навчання забезпечує довгострокове зростання продуктивності. Оптимізація внутрішньої комунікації виявилася найменш затратною, але її вплив на загальну ефективність виявився меншим.

Результати пунктів 3.1 і 3.2 узгоджуються, але мають деякі відмінності в акцентах через різні підходи до оцінки. У пункті 3.1 зроблено висновок, що всі три запропоновані заходи мають позитивний вплив на управління персоналом, а найбільш економічно вигідним є розвиток програм навчання, який забезпечує високий рівень продуктивності за порівняно помірних витрат. Водночас впровадження сучасної системи мотивації, хоча і є найбільш витратним, має стратегічну важливість для зниження плинності кадрів і підвищення задоволеності працівників. Оптимізація внутрішньої комунікації виділена як менш затратний захід із позитивним впливом на координацію роботи.

У пункті 3.2 модель Сааті дозволила ранжувати заходи за декількома критеріями: ефективністю, економічністю та простотою впровадження. Найвищий рейтинг отримало впровадження сучасної системи мотивації через її значний внесок в ефективність і економічну доцільність. Другим за пріоритетністю є розвиток програм навчання, який має високий вплив на продуктивність, але потребує більших витрат і складнішого впровадження. Оптимізація внутрішньої комунікації отримала найнижчий рейтинг, що зумовлено її відносно меншим впливом на загальну ефективність, хоча вона й проста в реалізації.

Таким чином, результати пунктів 3.1 і 3.2 частково співпали: обидва підходи підтверджують важливість усіх трьох заходів, але надають пріоритет різним аспектам залежно від методу оцінки. Це дозволяє зробити комплексний висновок, що для досягнення максимального ефекту підприємству слід

реалізовувати всі заходи, поєднуючи їхні сильні сторони та компенсуючи недоліки.

Загалом, розроблені заходи є економічно обґрунтованими, спрямованими на вирішення ключових проблем підприємства та здатними забезпечити зростання продуктивності, зниження плинності кадрів і покращення корпоративної культури. Реалізація комплексу заходів дозволить досягти стратегічних цілей ТОВ «ТРП «Таргет».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграмакова Н. В. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством / Н. В. Аграмакова, Г. І. Писаревська // Матеріали Міжнар. наук-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця ”: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 3-4.
2. Багорка М., Юрченко В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2023. №52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2589> (дата звернення: 25.11.2024)
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г. Упровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність аграрних підприємств. Науково-виробничий журнал «Держава та регіони». Серія «Економіка та підприємництво». 2021. № 1(118). С. 42–47. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/9.pdf (дата звернення: 25.11.2024)
4. Геращенко І. М. Порівняння визначень різних авторів категорії «мотивація» задля планування стратегії управління персоналу / І. М. Геращенко, Д. Т. Скачко // Клієнтоорієнтованість як інструмент формування стратегічних конкурентних переваг компанії. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. - Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. - С. 228-232.
5. Грузіна І. А. Мотиваційне управління персоналом як передумова стратегічного розвитку підприємства / І. А. Грузіна // м. Харків, Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 8-9 листопада 2012 р.
6. Гулик Т.В., Кобзєв А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Економіка і суспільство. №18. 2018. С.353-358. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/49.pdf (дата звернення: 25.11.2024)

7. Дані, які були представлені ТОВ «ТРП «Таргет». URL: <https://konvejer.com/ua/about.html> (дата звернення: 25.11.2024)

8. Дращер Д. В. Особливості розроблення стратегії управління персоналом підприємства в умовах війни / Данііл Дращер, Ніна Чала // Empirio. 2024. Т. 1, № 2. С. 95-105. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/d4f796cc-99e4-43d4-b7f7-111ced49aeca> (дата звернення: 25.11.2024)

9. Жоган І.М. стратегічне управління персоналом підприємства. Національний технічний університет України «КПІ». 13 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/adcd92b9-83b6-4fc4-bbe2-8269f093e39a/content> (дата звернення: 25.11.2024)

10. Жосан Г. Добрянський П. Аналіз стратегії управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. №318. 2023. С. 401-404. URL: https://www.researchgate.net/publication/385284988_analiz_strategii_upravlinna_personalom_pidpriemstva_v_umovah_voennogo_stanuanalysis_of_human_resource_management_strategy_in_a_state_of_war_at_an_enterprise (дата звернення: 25.11.2024)

11. Конституція України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, № 30, ст. 141). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.11.2024)

12. Леськова, С. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences. 2022. С. 91-96. URL: https://www.researchgate.net/publication/364183427_strategicne_planuvanna_u_praktici_upravlinna_personalom_sucasnogo_pidpriemstva (дата звернення: 25.11.2024)

13. Михайлова О.С., Чухліб В. Є. Сутність стратегічного управління персоналом. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. №5 (16). 2018. С.

158-162. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf (дата звернення: 25.11.2024)

14. Мільонушкін, К. Стратегічні аспекти управління персоналом в конкурентних умовах. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки. 2024. С. 44-49. URL: https://www.researchgate.net/publication/378675404_strategichni_aspekti_upravlinna_personalom_v_konkurentnih_umovah (дата звернення: 25.11.2024)

15. Назарова Г. В. Формування системи кадрової безпеки в управлінні персоналом підприємства / Г. В. Назарова, Р. І. Урдуханов. // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Т. 8. № 2. С. 347 - 352.

16. Наумова О.О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК» №1 (61), 2021. С. 137-141

17. Наумова О. Стратегії управління персоналом підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». №1 (61). 2021. С. 137–141. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/382> (дата звернення: 25.11.2024)

18. Овчиннікова В Островець Г Пасіч Я. Формування кадрової стратегії вітчизняних підприємств автотранспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/324581828_formuvanna_kadrovoi_strategii_vitciznanih_pidpriemstv_avtotransportu (дата звернення: 25.11.2024)

19. Офіційний сайт компанії ТОВ «ТРП «Таргет». 2024. URL: https://trptarget.com.ua/ua/about_us (дата звернення: 25.11.2024)

20. Писаревська Г. І. HR-брендинг як складова бізнес-стратегії підприємства / Г. І. Писаревська, Н. В. Аграмакова, А. В. Семенченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – №33. – С. 176-181.

21. Писаревська Г. І. Напрями удосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом / Г. І. Писаревська // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2020. – № 37 – С. 56–61.

22. Прядко М. О. Формування стратегії управління персоналом підприємства : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня бакалавра : спец. 073 - менеджмент / наук. кер. Г. І. Самусь. Конотоп : Відокремлений структурний підрозділ "Класичний фаховий коледж Сумського державного університету", 2024. 45 с.

23. Равлик Р. В., Поліщук Б. О. Формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, №14. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-14-04-05> (дата звернення: 25.11.2024)

24. Рябченко В. Стратегії ситуаційного управління людським капіталом в умовах глобалізації та кризових явищ економіки. Економіка та суспільство. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382554015_strategii_situacijnogo_upravlinna_ludskim_kapitalom_v_umovah_globalizacii_ta_krizovih_av_is_ekonomiki (дата звернення: 25.11.2024)

25. Сердюк О., Мирна О., Корнійчук А., Олексій І. Стратегічні пріоритети управління персоналом у системі адміністративно-державного менеджменту органів виконавчої влади. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. С. 49-59. URL: https://www.researchgate.net/publication/373496857_strategichni_prioriteti_upravlinna_a_personalom_u_sistemi_administrativno-derzavnogo_menedzmentu_organiv_vikonavcoi_vladi (дата звернення: 25.11.2024)

26. Фінансовий звіт ТОВ «ТРП «Таргет» за 2021 рік.

27. Фінансовий звіт ТОВ «ТРП «Таргет» за 2022 рік.

28. Фінансовий звіт ТОВ «ТРП «Таргет» за 2023 рік.

29. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. Економіка та суспільство. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/375544600_strategichni_aspekti_procesu_ro_zvitku_menedzmentu_personalu_v_umovah_dii_voennogo_stanu_ta_ih_vpliv_na_st_an_kadrovogo_potencialu_pidpriemstva (дата звернення: 25.11.2024)

30. Чорнодід І., Василюк Н., Федотов О. Інноваційні стратегії управління людськими ресурсами в умовах цифровізації. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382576595_Innovacijni_strategii_upravlinn_a_ludskimi_resursami_v_umovah_cifrovizacii (дата звернення: 25.11.2024)
31. Шалений В., Зеленьк В., Фадеев О. Впровадження стратегії розвитку персоналу в умовах діджиталізації. Modeling the development of the economic systems. 2024. С. 137-144. URL: https://www.researchgate.net/publication/384754676_vprovadzenna_strategii_rozvitku_u_personalu_v_umovah_didzitalizacii (дата звернення: 25.11.2024)
32. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Економіка та держава. 2019. № 12. С. 66-70. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4464&i=11> (дата звернення: 25.11.2024)
33. Шашина М., Мосійчук Д. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. Economic Synergy. 2022. С. 92-103. URL: https://www.researchgate.net/publication/367521504_upravlinna_planuvannam_strategicnogo_menedzmentu_na_rivni_pidpriemstva_v_u_movah_ekonomiki_vijni (дата звернення: 25.11.2024)
34. Шипуліна Ю., Бур'ян О. Стратегічне управління розвитком персоналу з особливими потребами. Економіка та суспільство. №53. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2687> (дата звернення: 25.11.2024)
35. Якимова, Н.С Таранич, О.В Байдін, С.В. (2023). Напрями формування стратегії управління персоналом підприємства з урахуванням механізмів матеріальної мотивації. Економіка і організація управління. 108-117. URL: https://www.researchgate.net/publication/378390670_Naprami_formuvanna_strategii_upravlinna_personalom_pidpriemstva_z_urahuvannam_mehanizmv_materialnoi_motivacii (дата звернення: 25.11.2024)
36. Bilorus T. V. Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis. Marketing and

Management of Innovations. №1. 2018. С. 184-195. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68599> (дата звернення: 25.11.2024)

37. Nakova-Gakova Mira. Сучасні підходи щодо визначення сутності стратегічного управління персоналом підприємства. Trade and market of Ukraine. №45. 2019. С. 95-103. URL: https://www.researchgate.net/publication/335357332_sucasni_pidhodi_sodo_viznacenna_sutnosti_strategicnogo_upravlinna_personalom_pidpriemstva (дата звернення: 25.11.2024)

38. OpenDatabot. URL: opendatabot.ua (дата звернення: 25.11.2024)

39. Rudenko T. Стратегічне управління розвитком персоналу суб'єкта господарювання. 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication/354732509_strategicne_upravlinna_rozvitkom_personalu_sub%27ekta_gospodaruva_nna (дата звернення: 25.11.2024)

40. Yahodzinskyi S., Kozinec A. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля. 2023. С. 44-50. URL: https://www.researchgate.net/publication/370669169_strategia_udoskonalenna_sistemi_upravlinna_personalom_pidpriemstva (дата звернення: 25.11.2024)

41. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 25.11.2024)

42. Виробництво гумових виробів. 2024. URL: <https://catalog.youcontrol.market/khimichna-promyslovist/22.19> (дата звернення: 25.11.2024)

43. Pro-consulting. Аналіз ринку гумової крихти та синтетичного покриття в Україні та в ЄС. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-rezinovoj-kroshki-i-sinteticheskogo-pokrytiya-v-ukraine-i-v-es-2024-god> (дата звернення: 25.11.2024)

44. Pro-consulting. Ринок гумової крихти і синтетичного покриття в Україні та ЄС: 38% собівартості виробництва - сировина. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-rezinovoj-kroshki-i-sinteticheskogo-pokrytiya-v-ukraine-i-es-38-sebestoimosti-proizvodstva-syre> (дата звернення: 25.11.2024)

45. Дані митниці. URL: <https://customs.gov.ua> (дата звернення: 25.11.2024)
46. Дані порталу PROM.UA. URL: <https://prom.ua> (дата звернення: 25.11.2024)
47. Дані порталу All.biz. URL: <https://all.biz> (дата звернення: 25.11.2024)
48. Портал Statista. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 25.11.2024)
49. Платформа Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua> (дата звернення: 25.11.2024)
50. Платформа Dozorro. Громадський контроль держзакупівель. URL: <https://dozorro.org> (дата звернення: 25.11.2024)
51. Кузнецова І. О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства . Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць. Одеський національний економічний університет. Одеса. 2020. № 3-4 (74-75).С. 109–120.
52. Кузнецова І. О., Карпенко Ю.В. Конспект лекцій для студентів 4 курсу всіх форм навчання спеціальності 073 "Менеджмент". Операційний менеджмент. 2018 р. С.25-30

ДОДАТКИ

Додаток А

Ціни підприємства «Лента-К»

Тип	Ціна транспортерної стрічки, грн/м.кв. з ПДВ
Стрічка транспортерна загального призначення БКНЛ-65	от 230
Стрічка транспортерна загального призначення ТК-200	от 803
Стрічка транспортерна загального призначення ЕР-250, ЕР-320, ЕР-400, ЕР-500	от 1200
Стрічка транспортерна теплостійка	от 1100
Стрічка транспортерна маслостійка	от 1300

Рис. 2.2. Ціни на транспортерні стрічки

Джерело: побудовано автором на підставі [1]

Тип шеврона	Ціна за м.п. грн з НДС
Progressio 1200	від 3234
Progressio 800	від 1935
Progressio	від 1438
Alium 16	від 1211
Alium 25	від 1582
Aries	від 1832
Via	від 1733
Rebus	від 1306
Rebus 800	від 1556
Rebus 1200	від 4310
Rebus 1400	від 5068
Agro	від 1893
Argo 400	від 1203
Arbor 300	від 1139
Fortis 800	від 1755

Рис. 2.3. Ціни на шевронні стрічки

Джерело: побудовано автором на підставі [2]

Ціни підприємства «Лента-К»

Стрічка конвеєрна транспортерна



В наявності Оптом і в роздріб

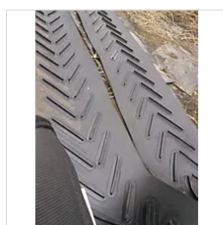
від 500 грн/кв.м

Показати оптові ціни (+)

 **Купити**

Рис. 2.4. Ціни на транспортерні стрічки підприємства «Лента-К»

Джерело: побудовано автором на підставі [21]



ТРАНСПОРТЕРНІ ЛЕНТИ ШВОРНІ з ребрами

В наявності

від 1 600 грн/кв.м

 **Купити**



Транспортерна стрічка з шевроном

В наявності

від 1 600 грн/пог.м

 **Купити**



Стикування стрічки. Стрічка з прямим шевроном

В наявності

від 1 600 грн/кв.м

 **Купити**



Стикування. Стрічка з прямими перегородками заввишки 25 мм

В наявності

від 1 600 грн/кв.м

Рис. 2.5 Ціни на шевронні стрічки підприємства «Лента-К»

Джерело: побудовано автором на підставі [21]

Додаток В**Анкета для аналізу стратегії управління персоналом підприємства**

- 1. Як ви оцінюєте рівень задоволення співробітників своєю роботою на підприємстві?**
 - А) Дуже задоволений/на
 - Б) Задоволений/на
 - В) Нейтрально
 - Г) Незадоволений/на
 - Д) Дуже незадоволений/на
- 2. Чи існує в компанії чітка стратегія розвитку персоналу?**
 - А) Так, стратегія чітко визначена і широко відома
 - Б) Так, стратегія є, але не всі співробітники її знають
 - В) Ні, стратегія розвитку персоналу не визначена
 - Г) Не знаю
- 3. Як часто організовуються тренінги та навчання для персоналу?**
 - А) Регулярно (щомісяця або кілька разів на рік)
 - Б) Раз на рік
 - В) Дуже рідко
 - Г) Тренінгів не проводиться
- 4. Як оцінюєте рівень комунікації між співробітниками та керівництвом?**
 - А) Відмінний
 - Б) Хороший
 - В) Задовільний
 - Г) Поганий
 - Д) Відсутній
- 5. Чи є можливості для кар'єрного росту на вашому робочому місці?**
 - А) Так, багато можливостей
 - Б) Так, але обмежені
 - В) Немає можливостей
 - Г) Не знаю
- 6. Як ви оцінюєте процес оцінки та моніторингу ефективності праці співробітників?**
 - А) Чіткий, систематичний та справедливий
 - Б) Є, але потребує покращення
 - В) Відсутній або неефективний
 - Г) Не знаю

1. **Чи сприяє корпоративна культура розвитку командної роботи на підприємстві?**
 - А) Так, ми активно працюємо в командах
 - Б) Так, але не завжди
 - В) Ні, більше індивідуальна робота
 - Г) Немає корпоративної культури
2. **Чи задоволені ви рівнем винагороди та соціальних гарантій на підприємстві?**
 - А) Так, винагорода та умови соціального забезпечення на високому рівні
 - Б) Так, але є певні проблеми
 - В) Ні, винагорода і соціальні гарантії не відповідають моїм очікуванням
 - Г) Не знаю
3. **Наскільки часто відбуваються зміни в політиці управління персоналом?**
 - А) Зміни відбуваються регулярно, щоб покращити умови праці
 - Б) Зміни відбуваються рідко, але коли необхідно
 - В) Зміни майже не відбуваються
 - Г) Не знаю
4. **Чи вважаєте ви, що підприємство підтримує баланс між професійним та особистим життям своїх співробітників?**
 - А) Так, підтримка є і вона на високому рівні
 - Б) Так, але можна було б покращити
 - В) Ні, важко знайти баланс
 - Г) Немає підтримки цього балансу