

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ДАНИЛЮК ЮРІЙ ІВАНОВИЧ

Стратегія управління розвитком персоналу в умовах сучасних викликів

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма – Управління персоналом
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУПм-21
Данилюк Юрій Іванович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Прохоровська Світлана
Анатоліївна

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Сутність розвитку персоналу в системі управління організацією	6
1.2. Підходи та концепції формування стратегії управління розвитком персоналу	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	16
2.1. Діагностика діяльності підприємства в умовах сучасних викликів	16
2.2. Аналіз стану реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства	22
РОЗДІЛ 3. ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	29
3.1. Принципи та етапи розробки HR-стратегії розвитку персоналу	29
3.2. Можливості застосування зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком персоналу	36
Висновки	45
Список використаних джерел	49

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена мультифакторною кризою та прискореними змінами у глобальному та локальному економічному середовищі, що вимагає від організацій проактивної адаптації свого людського капіталу.

Швидке впровадження штучного інтелекту, автоматизації та цифрових платформ робить значну частину поточних навичок застарілими. Це створює кваліфікаційний розрив, який вимагає розробки стратегій прискореного перекваліфікування та підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення конкурентоспроможності компаній. Геополітичні та безпекові ризики вимагають від організацій формування стійкості та гнучкості. Актуальність полягає у розробці стратегій, що забезпечують збереження ключових талантів, підтримку ментального благополуччя та швидку релокацію/адаптацію функцій. Дефіцит талантів та зміна цінностей вимагають не лише матеріальної винагороди, а й індивідуалізованого підходу до розвитку, психологічної безпеки та відчуття значущості. Отже, стратегія розвитку має стати ключовим елементом пропозиції цінності роботодавця (EVP).

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Основні аспекти стратегій управління розвитком персоналу відображені в наукових працях: Брича В. Я., Васюти В. Б., Волинець І. Г., Гетьман О. О., Гринько Т., Гугул О., Грішнкової О. А., Гарват О., Дяків О. П., Євтушенко Г.І., Колота А. М., Коцура А. С., Кравчук О. І., Кривошеєвої В. В., Лібанової Е.М., Марценюк О.В., Петрової І.Л., Прохоровської С. А., Савченко В. А., Островецька В. М., Семикіної М.В., Шушпанова Д.Г., Федоришиної Л., Цимбалюк С.О., Якимової Н.С. та ін.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтувати необхідність розвитку персоналу та підготувати рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління розвитком персоналу, адаптованої до сучасних викликів.

Реалізація визначеної мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- з'ясувати сутність розвитку персоналу в системі управління підприємством;
- вивчити підходи та концепції формування стратегії управління розвитком персоналу;
- дослідити особливості діяльності підприємства в умовах сучасних викликів;
- проаналізувати стан системи розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»;
- запропонувати принципи та етапи розробки HR– стратегії розвитку персоналу;
- визначити та систематизувати можливості застосування зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні аспекти формування стратегії розвитку персоналу підприємства в умовах сучасних викликів.

Методи дослідження. Для забезпечення наукової обґрунтованості та практичної цінності дослідження використано такі методи: системний аналіз та синтез, класифікація, узагальнення для вивчення наукових джерел, законодавчої бази та передового міжнародного досвіду у сфері HR– стратегії та управління талантами; HR-аналітика, опитування (анкетування) для збору первинних даних про поточний рівень кваліфікації, рівень задоволеності навчанням, сприйняття лідерства та ідентифікацію кваліфікаційних розривів у компаніях; оціночні для порівняння існуючої практики розвитку персоналу з

найкращими галузевими стандартами та оцінка внутрішнього потенціалу та зовнішніх загроз.

Практична значущість результатів дослідження полягає у формулюванні практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних механізмів розвитку персоналу (персоналізовані навчальні траєкторії, мікронавчання, коучинг та ін) програми розвитку стійкості) та формулювання структури, етапів та критеріїв оцінки ефективності стратегії управління розвитком персоналу, інтегрованої у загальну бізнес– стратегію.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні стратегії управління розвитком персоналу в умовах сучасних викликів як комплексного, адаптивного підходу, спрямованого на забезпечення компанії персоналом з необхідними компетенціями для досягнення стратегічних цілей в умовах швидких, непередбачуваних змін.

Апробація. Опубліковано 2 тез доповідей.

1. Інноваційні технології розвитку персоналу як чинник посилення нематеріальної мотивації. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR- інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті.*

2. Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді.*

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Сутність розвитку персоналу в системі управління організацією

Управління персоналом – це ключовий елемент загальної системи управління організацією. Одним із його важливих напрямів є розвиток персоналу, оскільки саме кваліфіковані, мотивовані, адаптовані до змін співробітники забезпечують ефективну діяльність підприємства та його конкурентоспроможність на ринку. Розвиток персоналу – це систематичний, цілеспрямований процес формування та вдосконалення професійних, ділових і особистісних якостей працівників відповідно до стратегічних цілей організації.

Іншими словами, це процес безперервного навчання, професійного зростання і підвищення потенціалу працівників, який охоплює:

- Підвищення кваліфікації;
- Перепідготовку;
- Наставництво;
- Планування кар'єри;
- Формування кадрового резерву;
- Ротацію кадрів тощо.

Сутність розвитку персоналу полягає в підвищенні якісного рівня людського капіталу організації, а саме: у формуванні таких знань, умінь, навичок та якостей, які відповідають сучасним вимогам бізнес–середовища.

Основні риси сутності розвитку персоналу:

1. Стратегічна спрямованість – розвиток персоналу має відповідати довгостроковим цілям організації та стратегії її зростання.

2. Системність і комплексність – це постійний процес, що охоплює всіх працівників організації на різних рівнях.

3. Інвестиційний характер вказує, що витрати на розвиток персоналу це інвестиції, що мають довгострокову віддачу у вигляді підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, підвищення конкурентоспроможності.

4. Індивідуалізація підходів передбачає, що кожен працівник має власні потреби та потенціал розвитку, що вимагає персоналізованих програм навчання та кар'єрного зростання.

5. Безперервність. Сучасне середовище постійно змінюється, і тому розвиток персоналу має відбуватися на регулярній основі протягом усієї кар'єри працівника.

Основні цілі розвитку персоналу

- Забезпечення відповідності компетенцій персоналу вимогам посади та стратегії організації;
- Формування внутрішнього кадрового резерву;
- Зниження плинності кадрів;
- Підвищення мотивації та задоволеності працею;
- Підвищення ефективності праці;
- Адаптація до технологічних та організаційних змін.

В науковій літературі поняття «розвиток персоналу» трактується таким чином:

В. Савченко стверджує, що розвиток персоналу це «систематично організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно–кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу» [27, с. 134].

В. Брич, О. Гугул характеризують як «системний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно– економічних заходів, які передбачають адаптацію,

професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу» [1, с. 15].

Л. Федоришина, О. Гарват зауважують, що розвиток персоналу «...цілеспрямований системний процес удосконалення якісних характеристик персоналу організації на систематичній основі з використанням різних методів» [32, с. 53].

Окрім того, в наукових доробках В. Савченко професійний розвиток персоналу подається як «...цілеспрямований і систематичний вплив на працівників шляхом здійснення професійного навчання впродовж їх трудової діяльності в організації» [27].

У структурі управління розвиток персоналу пов'язаний із: стратегічним управлінням – коли розвиток персоналу відображається у стратегічних планах; організаційною структурою – передбачає створення окремих підрозділів або залучення зовнішніх експертів; кадровим плануванням – коли аналізується потреба в кадрах на майбутнє; мотиваційною системою – стимулювання працівників до навчання та професійного зростання; оцінкою ефективності персоналу – зворотний зв'язок про результати розвитку.

Детальніше зупинимося на напрямках розвитку персоналу:

Професійне навчання та підвищення кваліфікації – це один із головних напрямів розвитку персоналу, який забезпечує постійне оновлення та поглиблення знань, умінь і навичок працівників у межах їхньої професійної діяльності. Може реалізовуватися з допомогою таких форм: внутрішні тренінги та семінари; зовнішнє навчання (курси, стажування, сертифікація); онлайн-курси (e-learning, корпоративні платформи); професійні конференції та форуми. Проходження працівниками професійного навчання та підвищення кваліфікації дає змогу: актуалізувати знання відповідно до змін у технологіях, законодавстві, стандартах; підвищити продуктивності праці; формувати конкурентні переваги працівника.

Наступний напрям – кар'єрне зростання та планування кар'єри, спрямований на побудову індивідуальної траєкторії розвитку працівника в

межах організації. Складовими елементами кар'єрного зростання є : визначення цілей кар'єри; формування «кар'єрної карти»; вертикальний та горизонтальний кар'єрний ріст; розвиток soft skills і лідерських якостей. Основними перевагами кар'єрне зростання є: підвищення мотивації працівників; зменшення плинності кадрів; формування лояльності до компанії.

Компетентнісний підхід до управління персоналом дозволяє оцінити відповідність знань, умінь і особистих якостей працівника до вимог посади, виявити потреби персоналу у навчанні; скласти індивідуальні плани розвитку; підвищити ефективність виконання посадових обов'язків. Основними методами, що застосовуються у практичній діяльності є: атестація персоналу; оцінка 360-градусів; центри оцінки (Assessment/Development Center); самооцінювання та зворотний зв'язок.

Коучинг, менторство, наставництво як неформальні методи розвитку персоналу, орієнтовані на індивідуальну роботу з працівником. Коучинг є індивідуальною підтримкою працівника в досягненні конкретних професійних або особистісних цілей. «Перевагами застосування коучингу в організаціях є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до її успішного функціонування; використання прихованого потенціалу підприємства; підвищення рівня вмотивованості персоналу, раціональне використання часу, з'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації, зростання рівня довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень, збільшення результативності поставлених завдань тощо» [22]. «Застосування коучингу в бізнес-середовищі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань: управління змінами; формування ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд; досягнення конкурентних переваг підприємства; мінімізація плинності кадрів; мотивування персоналу; управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного іміджу компанії на ринку та в галузі» [22]. Менторство – передача

досвіду від більш досвідченого колеги (ментора) молодшому працівникові. Наставництво – формалізована система підтримки новачків або тих, хто освоює нову посаду. Неформальні методи розвитку персоналу дають такі результати: прискорена адаптація нових працівників; підвищення впевненості в собі; зростання ефективності виконання завдань.

Напрямок – розвиток управлінських кадрів, орієнтований на формування лідерських якостей та управлінських компетенцій у чинних або потенційних керівників. Основні підходи: Програми «Leadership Development»; тренінги з управління командою, прийняття рішень, стратегічного мислення; ротація управлінських кадрів; робота в проектних групах.

Значення застосування даного напрямку полягає в наступному: забезпечення ефективного управління; підготовка наступників; формування сильної управлінської культури.

Робота з кадровим резервом передбачає формування та розвиток кадрового резерву дозволяє організації завчасно підготувати працівників до заміщення ключових посад. Його основними етапами є:

- визначення ключових посад;
- відбір кандидатів до резерву;
- складання індивідуальних планів розвитку;
- моніторинг процесу та готовності до призначення.

Переваги роботи з кадровим резервом: мінімізація ризиків при кадрових змінах; прозорість кар'єрного зростання; зменшення витрат на зовнішній рекрутинг.

Адаптація нових працівників – це процес входження нового співробітника в організацію, засвоєння норм, цінностей, стандартів поведінки та технологій роботи. Нові співробітники мають змогу ознайомитися з корпоративною культурою; пройти інструктаж, мати наставника та отримати підтримку в перші тижні роботи.

Кожен із вказаних напрямів розвитку персоналу має свою специфіку, але разом вони формують цілісну систему, яка дозволяє: забезпечити стабільне

функціонування організації; реалізовувати стратегічні цілі бізнесу; зберігати та примножувати людський капітал.

Успішні компанії розглядають розвиток персоналу не як витрати, а як інвестицію в майбутнє.

Отже, розвиток персоналу – це не лише засіб підвищення кваліфікації працівників, а й інструмент стратегічного управління організацією. Інвестуючи у персонал, компанія інвестує у власне майбутнє. Комплексний підхід до розвитку персоналу дозволяє організації адаптуватися до змін, залишатися конкурентною, створювати сприятливий клімат в колективі та формувати позитивний імідж роботодавця.

1.2. Підходи та концепції формування стратегії управління розвитком персоналу

Управління персоналом давно перестало бути лише адміністративною функцією з обліку кадрів. У сучасних умовах стрімких змін, високої конкуренції та цифровізації стратегічне управління персоналом стало одним із ключових чинників успіху організації. Його мета – забезпечити організацію необхідними людськими ресурсами для досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне управління персоналом – це система довгострокового планування, управління та розвитку людських ресурсів, яка тісно пов'язана з загальною стратегією організації.

Основні риси стратегічного управління персоналом: орієнтація на майбутнє; узгодженість із загальними цілями бізнесу; системний підхід до всіх HR– процесів; гнучкість і адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Розглянемо класичні концепції стратегічного управління персоналом. Адміністративна (бюрократична) концепція характерна для початку ХХ ст. та ієрархічних організацій. Відповідно до цієї концепції персонал

характеризується як ресурс, який потрібно контролювати й адмініструвати; основна увага акцентується на документах, дотриманні трудового законодавства, обліку кадрів.

За функціональною концепцією персонал розглядається як виконавець функцій. Основні функції: підбір, навчання, оцінка, оплата праці. Зв'язок із стратегією мінімальний або відсутній.

Класична модель стратегічного управління персоналом (модель М. Армстронга, Д. Улріха, Д. Гест 1980–1990рр.), орієнтована на довгостроковий розвиток персоналу. За цією концепцією людські ресурси є стратегічним активом. HR– функція інтегрується в загальну стратегію.

Сучасний підхід до управління персоналом зосереджується не лише на ефективності праці, а й на створенні цінності, адаптації до змін, залученості працівників та цифровій трансформації.

Відповідно до моделі стратегічного партнерства (Д. Улріх) HR– фахівець виступає не лише як адміністратор, а як: стратегічний партнер бізнесу; агент змін; експерт з технологій HR; захисник інтересів працівників. HR інтегровано у стратегічні рішення, планування змін, організаційний розвиток.

Цільовий (стратегічний) підхід базується на узгодженні розвитку персоналу з цілями та стратегією підприємства. Його ключові ознаки: орієнтація на довгострокові бізнес– цілі; визначення ключових компетенцій для реалізації стратегії; планування навчання та розвитку у контексті корпоративної місії та візії.

Компетентнісний підхід передбачає, що стратегія будується на виявленні, оцінці та розвитку ключових компетенцій працівників, які критично важливі для організації. Компетентнісний підхід робить фокус на формуванні та розвитку ключових компетенцій працівників (знань, навичок, поведінкових моделей) а також визначаються ключові компетенції, необхідні для реалізації стратегії організації. Ключові елементи: модель компетенцій (hard & soft skills); оцінка поточного рівня компетентностей; індивідуальні плани розвитку (IDP) для усунення «компетентнісних розривів». «Сучасні моделі компетенцій

задають систему координат, яка дає змогу виявити працівників, котрі можуть бути максимально ефективні в середині конкретної організаційної структури» [21].

Ситуаційний підхід свідчить, формування стратегії залежить від конкретних зовнішніх або внутрішніх умов, у яких перебуває компанія. Основними чинниками можуть бути: стадія життєвого циклу компанії (стартап, зріла компанія, трансформація); економічна ситуація на ринку; міни у законодавстві або технологіях.

Інноваційний підхід акцентує увагу на впровадження новітніх методів, технологій і форматів у процеси розвитку персоналу. Основні інструменти: цифрове навчання (e-learning, microlearning, VR/AR); гейміфікація; AI-платформи для адаптивного навчання; навчання через практику (learning by doing, action learning) [10].

Особистісно-орієнтований підхід свідчить, що стратегія будується навколо потреб, цілей, особливостей кожного працівника. Його особливості: визнання унікальності кожного співробітника; створення умов для самореалізації; підтримка балансу між роботою і життям (work-life balance); гнучкі формати навчання.

Інтегрований підхід свідчить про поєднання кількох підходів в одну цілісну стратегічну систему управління розвитком. Його цінність полягає у багатогранному підході до розвитку; гнучкості; синергії класичних і сучасних інструментів.

Управління талантами (Talent Management) має на меті залучення, утримання, розвиток та ефективне використання талановитих працівників. Акцент на формування кадрового резерву, кар'єрне зростання, розвиток лідерів.

Цифровізація HR (Digital HR) – це інтеграція цифрових технологій у всі процеси управління персоналом. Використання HR-аналітики, big data, штучного інтелекту, автоматизації рекрутингу, e-learning тощо. Гнучкість, персоналізація, швидкість прийняття рішень.

Employee Experience (досвід працівника) є стратегією формування позитивного «шляху працівника» у компанії: від рекрутингу до звільнення. Орієнтація на комфорт, мотивацію, цінності, благополуччя працівника.

Організаційне навчання і знання (Learning Organization) характеризує організацію як живий механізм, що постійно вчиться. Наявна підтримка безперервного професійного розвитку працівників та активне використання знань, накопичених в організації. Підходи до формування стратегії розвитку персоналу наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця підходів до формування стратегії управління розвитком персоналу

№	Назва підходу	Суть підходу	Ключові характеристики	Приклад застосування
1	Цільовий (стратегічний)	Орієнтація на реалізацію бізнес-стратегії через розвиток персоналу	вирівнювання цілей HR і бізнесу; прогнозування потреб у кадрах і компетенціях	Компанія планує вихід на нові ринки – запускає мовні та культурні тренінги
2	Компетентнісний	Фокус на розвитку ключових компетенцій персоналу	моделі компетенцій; індивідуальні плани розвитку оцінка розриву в компетенціях	Працівникам проводять 360-градусну оцінку, щоб сформувати навчальні траєкторії
3	Ситуаційний	Врахування конкретного стану організації або зовнішнього середовища	гнучке планування; швидка адаптація до змін; реакція на кризові події	У період економічної нестабільності компанія переходить на онлайн-курси
4	Інноваційний	Використання сучасних технологій і підходів до навчання	e-learning, microlearning, гейміфікація; платформи самоосвіти	Застосування симуляторів для навчання працівників небезпечним операціям
5	Особистісно-орієнтований	Орієнтація на індивідуальні потреби працівників	персоналізація навчання; кар'єрне консультування; баланс між роботою і життям	Коучинг-програми для молодих фахівців з урахуванням їхніх амбіцій
6	Інтегрований	Комбінування кількох підходів для досягнення максимальної ефективності	системність + гнучкість; компетенції + інновації; масштабованість	Компанія застосовує компетентнісну модель + VR-тренінги + індивідуальні IDP

Примітка. Складено автором на основі [5; 10; 14; 21; 32; 34].

Концепції, що лежать в основі стратегій розвитку персоналу наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Концепції, що лежать в основі стратегій розвитку персоналу

№	Концепції	Зміст
1.	Концепція управління людським капіталом	Люди – основне джерело доданої вартості. Розвиток працівників = інвестиції з високою віддачею. Акцент на довгострокову вигоду від процесу навчання.
2.	Концепція організації, що навчається (Пітер Сенге)	Організація постійно навчається, адаптується і змінюється. Розвиток працівника – щоденна практика, а не разова акція. Знання – основна стратегічна перевага.
3.	Концепція управління талантами (Talent Management)	Особливий фокус на виявлення, розвиток і утримання найперспективніших працівників. Індивідуальні програми розвитку для high– potential. Застосовується у висококонкурентних середовищах
4.	Концепція компетентнісного управління	Підставою для розвитку є вимірювані компетенції (технічні, управлінські, поведінкові). Формується профіль компетенцій для кожної ролі.
5.	Концепція Employee Experience (досвід працівника)	Розвиток персоналу як частина загального позитивного досвіду роботи в компанії. Забезпечення залученості через комфорт, підтримку, визнання. Навчання інтегрується у повсякденну діяльність.

Примітка. Складено автором на основі [10; 14; 21; 32].

Варто зазначити, що формування стратегії розвитку персоналу – це багатогранний процес, який має враховувати: стратегію компанії, динаміку ринку, індивідуальні особливості персоналу, технологічні інновації. Вибір підходу або концепції залежить від: цілей бізнесу, корпоративної культури, ресурсів та організаційної структури. Найефективнішими у сучасних умовах вважаються інтегровані підходи, що поєднують: стратегічне бачення, інноваційність, гнучкість, орієнтацію на людину.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Діагностика діяльності підприємства в умовах сучасних викликів

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр» створене у 1995 році, відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарське товариство», та іншого законодавства України. Підприємство, яке вивчається з точки зору організаційно– правової форми, є акціонерним товариством та знаходиться у приватній формі власності.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» – одна з провідних компаній на ринку вапняку в Україні, яка спеціалізується на видобутку та подальшій переробці вапнякового каменю для виробництва будівельних та інших матеріалів. Активний розвиток підприємства дозволив збільшити щорічні потужності видобутку до 2,8 мільйонів тонн продукції на рік. Виробництво продукції відбувається на таких кар'єрах області: Галушинецькому, Максимівському та Старо-Збаразькому (рис. 2.1). Це свідчить про значний внесок компанії у галузь видобутку вапняку і підкреслює її значущість на ринку будівельних матеріалів.

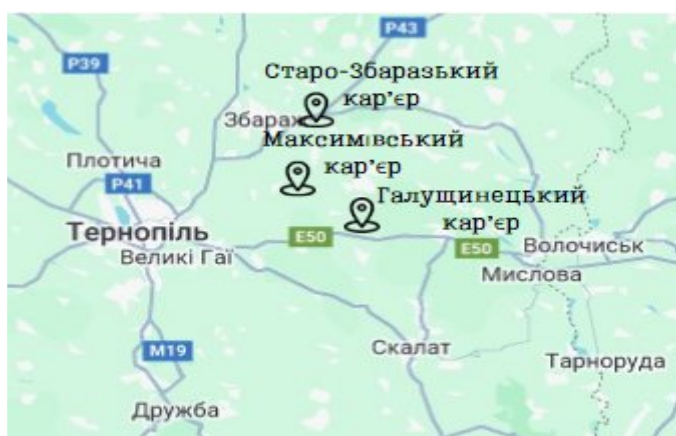


Рис. 2.1. Географічне розташування кар'єрів [17]

Примітка. Складено за інформацією підприємства

Приватне акціонерне товариство «Тернопільський кар'єр» удосконалює впровадження передових технологічних методів для екстрагування та обробки вапнякового сировини, що сприяє збільшенню обсягів виробництва й забезпечує стабільну якість фінальної продукції. Зокрема, виробничі підрозділи мають наступний структурний склад.

1. Галушинецький кар'єр – є одним із ключових виробничих підрозділів компанії та спеціалізується у виробництві продукції для різних промислових галузей. Особливість полягає у впровадженні технологічного цеху, де здійснюється обробка гірничої маси перед подрібненням, що забезпечує високу якість виробів.

2. Максимівський кар'єр, як виробничий підрозділ, має встановлену нову лінію подвійної очистки, призначену для отримання фракції розміром 0– 5 мм., що забезпечує високу якість виробленої продукції у металургійній галузі.

3. Завод з виробництва вапнякового борошна №1, розташований на території Максимівського цеху та має добову потужність 300 тонн. Проводить виробничий процес, в якому сировина піддається процедурі осушення газом, що сприяє стабільному виробництву високоякісної продукції протягом усього року. Цей тип продукції є важко доступною для заміни та користується значним попитом.

4. Лінія грануляції займається виготовленням гранульованого вапняку, що володіє високою ступенем чистоти та однорідності в складі є найбільш ідеальним за зручністю для розкислення ґрунту.

5. Завод виробництва вапнякового борошна №2, розташований у межах Галушинецького цеху та має добову потужність виробництва, яка становить 300 тонн.

6. Старо-Збаразький кар'єр спеціалізується на виробництві продукції для цукрової та будівельної галузей, здатний виробляти понад 144 тисячі тонн. готової продукції щорічно.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» є суттєвим учасником на ринку вапняків, проявляючи високі темпи розвитку в даній галузі. Використання вапняку є важливою складовою сучасного життя і має широке застосування у різних секторах, що підтверджується аналізом, представленим у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Галузі використання продукції ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Галузь	Характеристика
Металургія	Вапнякові матеріали виступають ключовим елементом флюсу у сталеплавильній та феросплавній промисловості, а також у шихті мартенівських печей у формі кускового матеріалу. Вапнякові залишки під час плавлення формують захисний шар шлаку на поверхні сталі, що призводить до зменшення теплових втрат та більш ефективного використання енергоресурсів.
Цукрова галузь	Вапняк є необхідним компонентом у виробництві цукру, здійснюючи очищення бурякового соку від домішок і беручи активну участь у процесі освітлення кінцевого продукту. Технологічний вапняк, використовуваний у цукровій промисловості для очищення цукру.
ЕКО: - для тварин та птиці	Добавка вважається невід'ємним елементом раціону, сприяючи оптимальному розвитку скелета та кісток, зміцненню зубів і підвищенню міцності шкаралупи яєць у птахівського скоту. Крім того, вона сприяє покращенню обміну речовин і здоров'ю репродуктивної системи у сільськогосподарських тварин.
- розкислення ґрунту GRANTER	Гранульований вапняк GRANTER використовується з метою ефективного розкислення ґрунту та підвищення рівня кальцію, що в свою чергу сприяє захисту рослин від токсичного впливу важких металів.
Будівництво:	Використовується для широкого спектру будівельних та декоративних застосувань, включаючи приготування розчинів, конструкцію цокольних поверхонь та фасадів, оздоблення стін, сходів, балконів, створення декоративних колон і ландшафтний дизайн.
Дорожньо-будівельні роботи	Використовуваний як добавка до цементу та при виробництві асфальтних покриттів, сприяє підвищенню міцності та зносостійкості асфальтної суміші, а також збільшує щільність асфальтного покриття. Ці характеристики суттєво поліпшують якість та тривалість служби дорожнього покриття.
Господарю	Для задоволення потреб приватних господарств, компанія надає широкий асортимент будівельних матеріалів, включаючи щебінь різних фракцій, бутовий камінь для зведення основ та стін будівель, а також відсів для забезпечення якісного рівномірного покриття поверхонь.
Скловиробництво	У скловиробництві вапняк є ключовим сировинним матеріалом, який використовується для виготовлення різних типів скла, включаючи «флінтове» і кольорове скло, такі як зелене та коричневе, з родовищ, які належать компанії.

Примітка. Побудовано автором на основі [17; 18].

Однією з фундаментальних цінностей компанії є досягнення високої якості продукції, яка розглядається не лише як результат, але й як передумова усіх виробничих та сервісних процесів. Цей принцип реалізується через впровадження системи процесного управління, що охоплює не лише моніторинг відповідності вимогам на всіх етапах діяльності підприємства, але й акцентує на системному аналізі та постійному вдосконаленні процесів. Крім того, контроль якості продукції здійснюється виробничою лабораторією, яка відповідає високим критеріям атестації та має право на проведення вимірювань у сфері метрологічного нагляду. Це не лише забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам, але й сприяє виникненню довіри споживачів до якості продукції компанії. Додатково, важливо відзначити, що отримання сертифікату на систему управління якістю за стандартом ДСТУ ISO 9001:2009 у 2014 році свідчить про стратегічний підхід підприємства до забезпечення якості та визнається на міжнародному рівні. Основні цінності ПрАТ «Тернопільський кар'єр» наведено у таблиці 2.2.

Таблиця 2. 2

Цінності ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

	Цінності	Застосування
1.	Підприємництво	Використання ринкових можливостей та командної ініціативи для синергії рішень з розвитку. Пошук нових рішень для збільшення капіталізації бізнесу.
2.	Розвиток	Інвестування в професійний та особистісний розвиток співробітників, заохочення самостійного навчання та отримання управлінського досвіду в реальних виробничих умовах.
3.	Операційна ефективність	Застосування в практичній роботі найкращих світових підходів (наприклад, Lean, Kaizen, TQC) та їхні інструменти для зменшення втрат у виробничих та управлінських процесах і збільшення рентабельності продукції.
4.	Якість	Пропонування найякіснішої продукції на ринку як конкурентної переваги. Якість продукції є ознакою професійного управління.
5.	Прозорість.	Формування прозорих процесів управління на всіх рівнях компанії з метою підвищення ефективності управління та інвестиційної привабливості компанії.

Примітка. Складено за інформацією підприємства [17].

Компанія встановила собі репутацію надійного та відомого бізнес-партнера завдяки своєму довгостроковому досвіду та високій якості продукції. За роки своєї діяльності вона зуміла побудувати стійкі відносини з клієнтами та партнерами, довіру яким вона наділена, завдяки своєму професіоналізму та відповідальному ставленню до виконання зобов'язань. Ініціативність, інноваційний підхід до бізнесу та висока ефективність у вирішенні завдань роблять її важливим гравцем на ринку та добрим бізнес-партнером для різноманітних галузей.

Компанія має у своєму партнерському колі провідні підприємства, що належать до металургійної, цукрової, силікатної, будівельної та інших галузей країни, що підтверджує її значущість у національному економічному контексті.

Серед партнерів варто зазначити ПрАТ «Кривий Ріг Цемент» – провідний виробником цементу в Україні, ТОВ «Контінентал Фармерз Груп» та ТОВ «Астарна– Київ» – Забезпечують постачання сільськогосподарських продуктів, ПрАТ «Гнідавський цукровий завод» – входить у топ-10 найпотужніших цукрових заводів України, ТОВ «Автомагістраль–Південь» і ТОВ «Онур Конструкціон Інтернешенл» – провідні компанії в сфері дорожнього будівництва.

Корпорація «Тернопільський кар'єр» інтенсивно підтримує принципи сталого розвитку, які визначені ООН, та інтегрує їх у свої стратегічні напрямки. Основною метою її функціонування є реагування на потреби суспільства в широкому спектрі. Саме тому всі заходи, проведені компанією в контексті сталого розвитку, націлені на зменшення негативного впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів, підвищення безпеки в промисловій діяльності та збереження здоров'я працівників, дотримання етичних норм у бізнесі та протидію корупції, а також сприяння відкритому діалогу з суспільством та персоналом. Ця стратегія відображається на сприятливому сприйнятті бренду компанії як соціально відповідального підприємства, що

дбає про довкілля, що зміцнює авторитет у очах споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Це підтримує створення позитивної репутації компанії та вплинути на її успішність, конкурентоспроможність та довгострокову стабільність на ринку.

Треба зазначити, що дохід підприємства найвищим був у 2021 році – 571292 тис.грн., у 2022 р. скоротився до 280606 тис. грн., що частково було пов'язано із повномасштабною війною в Україні та залучення чоловіків до лав ЗСУ. Статистичні дані підприємства вказують, що у 2023 р. дохід вже становив – 366740 тис.грн, 2024 р. 378393 тис.грн.

Середня зарплата персоналу за аналізований період (2022 р.– 2024 р.) зросла з 10796 грн. до 18232 грн (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка заробітної плати персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено за інформацією підприємства [17].

Чисельність персоналу компанії має тенденцію до скорочення, що в основному пов'язано із війною в Україні. Якщо у 2021 році в компанії було зайнято 351 працівник; 2024 р. – 241 працівник, то станом на 2025р. (за три

квартали) 220 працівників. Динаміка чисельності працівників подана на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

Примітка. Складено за інформацією підприємства.

У підсумку, можна відзначити, що ПрАТ «Тернопільський кар'єр» має визнану ділову репутацію, яка базується на довірі та повазі, що її наділяють як клієнти, так і партнери. Ця компанія заслужила високу оцінку завдяки своєму професіоналізму, високій якості продукції та послуг, а також відповідальному підходу до соціальних питань і надійності у веденні бізнесу.

2.2. Аналіз стану реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» «розуміє важливість розвитку персоналу як необхідної складової сталого успіху компанії. Впровадження прогресивних програм розвитку та мотивації співробітників компанії стало традиційною практикою на підприємстві» [17] важливою для компанії у сфері управління персоналом (HR) є цифрова трансформація, що означає: перехід до цифрових

інструментів управління персоналом; використання аналітики, AI, автоматизації для покращення рекрутингу, розвитку та утримання кадрів; створення цифрового досвіду працівника (Employee Experience). За результатами проведеного соціологічного опитування (Додаток А), варто зазначити, що компанія до впровадження нових цифрових технологій в управлінні розвитком персоналу в основному частково готова. На цей факт вказали 36% опитаних, а 7% респондентів зазначили, що їм важко відповісти.

Проте важливо відмітити, що 43% працівників частково задоволені роботою в компанії, а 32% – повністю задоволені. Треба відмітити, що керівництво підприємства достатньо дбає про навчання та розвиток персоналу. Так 32% опитаних засвідчили, що керівництво постійно дбає про навчання та розвиток персоналу, що є хорошим показником. Про це свідчать результати опитування, подані на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Турбота керівництва компанії про розвиток персоналу

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Працівники в основному мають змогу підвищувати свій професійний рівень. На це вказують результати соціологічного опитування, подані на рисунку 2.6. До того ж 36% проходили навчання, підготовку або підвищення кваліфікації за останні 3 роки. Результати дослідження вказали, що 40% опитаних вказали, що така можливість існує, що свідчить, що компанія дбає про постійний професійний розвиток персоналу.



Рис. 2.5. Можливості персоналу підвищувати свій професійний рівень
Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

При підготовці кваліфікаційної роботи акцентовано увагу на проблемі конкуренції за таланти. Основні причини зростання конкуренції за таланти: дефіцит спеціалістів у різних сферах; зміни поколінь – покоління Z і Y мають інші цінності (гнучкість, зміст, розвиток); технологічна трансформація – компаніям потрібні нові навички; розвиток гібридної та дистанційної роботи – конкуренція стала транснаціональною; втрата людського капіталу – через війну, міграції та ін.

Сьогодні ситуація на ринку праці така, що попит на висококваліфікованих спеціалістів перевищує пропозицію. Компанії змушені боротися за кращих фахівців, застосовуючи нові підходи до рекрутингу, утримання, розвитку та мотивації працівників. Таланти – це не просто досвідчені співробітники.; це люди з унікальними компетенціями, потенційні лідери, ті, хто створює цінність, інновації, прибуток компанії.

В дослідженні було з'ясовано основні причини зростання конкуренції за таланти. З поміж яких варто виділити Втрата людського капіталу 60% опитаних; зміна поколінь – 40 % опитаних; дефіцит спеціалістів – 28%

респондентів (рис. 2.6). Сьогодні конкуренція за таланти – це виклик для компаній, але також і можливість. Перемагають ті роботодавці, хто здатен: швидко адаптувати HR-стратегію до основних вимог ринку; проваджувати технології; інвестувати в розвиток персоналу, будувати сильний бренд роботодавця. Таланти обирають не лише зарплату.



Рис. 2.6. Причини зростання конкуренції за таланти

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Для компанії важливим є впровадження нових технологій у розвиток персоналу. E-learning (електронне навчання) – це навчання за допомогою цифрових платформ, інтернету та мобільних додатків. Воно замінює або доповнює традиційне навчання. Його основні форми: онлайн-курси (МООС, корпоративні навчальні платформи – Coursera, Udemmy, Prometheus тощо); вебінари, відео-лекції; мікронавчання (короткі уроки по 5–10 хв), мобільне навчання (m-learning), гейміфіковане навчання (навчання через гру). Перевагами електронного навчання є: гнучкість – працівники навчаються у зручний час; масштабованість – можна навчати велику кількість людей одночасно; економія коштів – менше витрат на логістику, тренерів, оренду;

персоналізація – адаптація курсу під рівень працівника. Тобто, якщо компанія впроваджує e- learning платформу, де кожен новий співробітник проходить онбординг, курси з корпоративної культури, безпеки, софт-скілів, а також має доступ до бібліотеки з професійними курсами (рис. 2. 7).

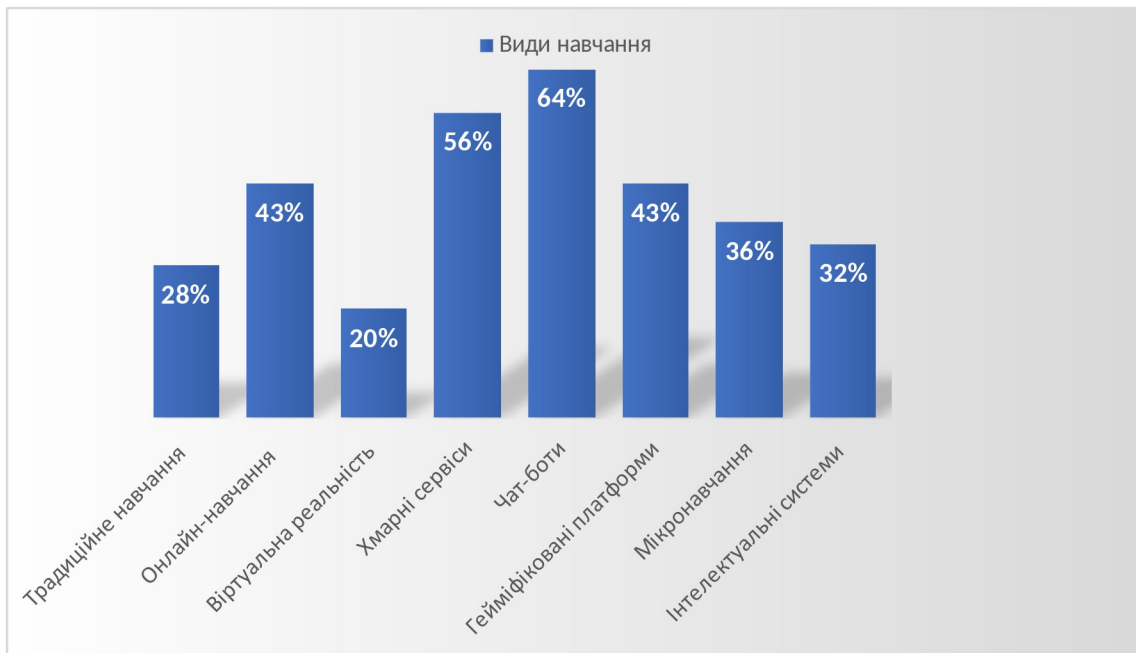


Рис. 2.7. Види навчання, яким надають перевагу працівники

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Результати опитування показали, що працівники компанії віддають перевагу онлайн-навчанню – 43%; хмарним сервісам – 56%; чат– ботам – 64%; гейміфікованим платформам для навчання – 43% опитаних.

Респонденти мали змогу обрати ключові компоненти сучасної HR– стратегії в умовах конкуренції. Результати їхніх відповідей є такими: бренд роботодавця 42,8%; ціннісна пропозиція (EVP) 36%; гнучкість і гібридні формати роботи 28,0%; Talent analytics і прогнозування 44,0%; постійне навчання 56,0%; культура довіри, прозорості та цінностей 32,0 %. Ключові компоненти сучасної HR– стратегії подано на рисунку 2. 8.



Рис. 2.8. Ключові компоненти сучасної HR-стратегії компанії

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Готовність компанії до впровадження нових цифрових технологій (або цифрова зрілість) – це комплексна характеристика, яка охоплює здатність організації успішно інтегрувати та використовувати технології для трансформації бізнесу, процесів, культури та клієнтського досвіду. Готовність – це не лише про наявність технологій, а про здатність компанії використовувати їх для створення нової цінності та підтримки своєї конкурентоспроможності (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Готовність компанії до впровадження нових цифрових технологій

Примітка. Складено автором за результатами соціологічного опитування.

Сучасний бізнес неможливо уявити без цифрових технологій. Вони трансформують не лише спосіб роботи компаній, а й підхід до найціннішого ресурсу – людей. Так, як e-learning, HR-tech та Big Data змінюють HR-сферу, роблячи розвиток персоналу більш ефективним, гнучким і персоналізованим. Цифрова трансформація – це не просто автоматизація рутинних процесів. Це глибока зміна культури управління персоналом, орієнтація на дані, технології та людиноцентричність. Компанія дедалі частіше використовує інструменти, що дозволяють: швидше наймати співробітників; індивідуально підходити до навчання; прогнозувати ризики звільнення персоналу; вимірювати ефективність команд

Отже, компанія розуміє, цифрова трансформація у сфері HR: дозволяє зробити HR-процеси ефективнішими; підвищує залученість і мотивацію працівників; дозволяє приймати обґрунтовані рішення; підвищує конкурентоспроможність бізнесу через розвиток людського капіталу

Розділ 3

ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Принципи та етапи розробки HR– стратегії розвитку персоналу

Розвиток персоналу – один із ключових напрямів управління людськими ресурсами для ПрАТ «Тернопільський кар'єр», який визначає здатність компанії адаптуватися до змін, підвищувати ефективність роботи та реалізовувати свою загальну стратегію. До того ж, сучасний бізнес неможливо уявити без цифрових технологій. Вони трансформують не лише спосіб роботи компаній, а й підхід до найціннішого ресурсу – людей. Сьогодні e– learning, HR-tech та Big Data змінюють HR– сферу, роблячи розвиток персоналу більш ефективним, гнучким і персоналізованим.

Стратегія управління розвитком персоналу в сучасних умовах є, по суті, стратегією управління змінами через інвестиції в людський капітал. Вона перетворює HR-функцію з адміністративної на стратегічну силу, здатну забезпечити стійкість та конкурентоспроможність організації.

Для досягнення системності та ефективності у цьому процесі формується стратегія розвитку персоналу. Мета стратегії розвитку персоналу – забезпечити організацію професійно підготовленими, мотивованими та адаптивними працівниками, здатними ефективно реалізовувати стратегічні цілі підприємства.

Основні цілі стратегії розвитку персоналу компанії мають бути:

- Підвищення кваліфікації та професіоналізму персоналу;
- Формування та розвиток компетенцій, необхідних для досягнення бізнес-цілей;
- Підготовка кадрового резерву для ключових посад;
- Підвищення гнучкості та адаптивності працівників до змін;

- Залучення, утримання і розвиток талантів;
- Забезпечення відповідності персоналу майбутнім викликам (технологічним, організаційним, ринковим).

До основних завдань стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» відносимо:

Аналіз потреб у розвитку персоналу передбачає визначення ключових посад і компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей; оцінку поточного рівня знань, навичок і кваліфікації персоналу.

Планування розвитку включає розробку індивідуальних та групових планів розвитку; визначення пріоритетів і напрямів навчання.

Організація навчання та підвищення кваліфікації охоплює проведення внутрішніх і зовнішніх тренінгів; запровадження програм e-learning, сертифікацій, стажувань. Формування кадрового резерву передбачає відбір перспективних працівників; наставництво, коучинг, програми розвитку лідерства. Кар'єрне планування включає визначення траєкторій професійного зростання; створення умов для горизонтального і вертикального кар'єрного руху. Мотивація та утримання працівників включає стимулювання участі у навчальних програмах; визнання досягнень у професійному розвитку.

Оцінка ефективності розвитку персоналу включає моніторинг процесу; аналіз результатів навчання; визначення зв'язку із бізнес-результатами.

При формуванні стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» важливими є принципи (таблиця 3.1), які визначають підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу; основні правила, яких дотримуються при розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу. Вони забезпечують послідовність, ефективність і відповідність дій у сфері HR до загальної стратегії компанії.

Таблиця 3.1

Принципи стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр»

№	Принцип	Суть принципу	Напрямок реалізації	Ризик недотримання
1	Відповідність стратегії компанії	Розвиток персоналу має бути пов'язаний із цілями бізнесу	Розвиток ІТ–компетенцій у зв'язку з цифровізацією бізнесу	Витрати на навчання, що не дають стратегічного ефекту
2	Системність і комплексність	Охоплення всіх категорій працівників і всіх аспектів розвитку	Програми розвитку для робітників, менеджерів і лідерів	Уривчастість, нерівність у розвитку персоналу
3	Безперервність розвитку	Постійне оновлення знань та навичок	Створення корпоративної онлайн-платформи з навчанням	Застарілі знання, зниження конкурентоспроможності
4	Індивідуалізація підходів	Врахування особистих потреб, потенціалу та мотивації працівника	Індивідуальні плани розвитку (IDP)	Низька залученість, плинність кадрів
5	Орієнтація на результат	Навчання має приводити до конкретних бізнес–результатів	Тренінг → підвищення продуктивності відділу на 15%	Формальність навчання, відсутність практичного ефекту
6	Мотиваційна спрямованість	Навчання має мотивувати до саморозвитку	Надання бонусів, підвищень після проходження курсів	Відсутність бажання розвиватися у працівників
7	Гнучкість і адаптивність	Можливість змінювати програми під актуальні потреби	Перехід з офлайн-тренінгів на онлайн під час кризи	Відставання від ринкових змін, неактуальні знання
8	Інноваційність	Використання нових технологій і методів навчання	Гейміфікація, VR-симуляції, мікронавчання	Нудні або неефективні формати навчання
9	Прозорість і відкритість	Чіткі правила і доступність інформації про можливості розвитку	Внутрішній HR–портал з курсами, критеріями доступу та кар'єрними маршрутами	Недовіра до HR-політики, невдоволення "вибірковістю"
10	Співвідповідальність	Працівник і компанія несуть спільну відповідальність за розвиток	Часткова оплата навчання компанією за умови успішного завершення	Пасивність працівників, зниження ефективності навчання

Примітка. Складено з врахуванням [10; 31; 33]

Серед них варто виділити:

1. Відповідність загальній стратегії організації. Стратегія розвитку персоналу має бути логічним продовженням загальної стратегії компанії. Розвиток персоналу не може бути ізольованим процесом. Він має безпосередньо впливати зі стратегічних цілей підприємства (наприклад, розширення на нові ринки, цифровізація, інновації тощо).

2. Системність і комплексність. Розвиток персоналу має охоплювати всі рівні організації (від робітників до керівників) і всі етапи життєвого циклу працівника (від адаптації до виходу на пенсію); включати різні форми та методи навчання.

3. Безперервність (неперервність розвитку). У сучасному світі знання швидко старіють. Тому професійний розвиток має бути постійним, а не одноразовим процесом.

4. Індивідуалізація (персоналізований підхід). Кожен працівник має унікальні здібності, цілі, потреби та рівень розвитку. Стратегія має враховувати ці особливості. HR-фахівець ПрАТ «Тернопільський кар'єр» разом із працівником складає індивідуальний план професійного розвитку (IDP), враховуючи не лише потреби компанії, а й кар'єрні амбіції людини.

5. Орієнтація на результат. Будь-яка програма розвитку повинна мати чіткі очікувані результати: що саме зміниться в знаннях, поведінці, ефективності працівника чи бізнес-показниках?

6. Мотиваційна спрямованість. Розвиток має стимулювати працівників до самовдосконалення; бути тісно пов'язаний із системою винагород і визнання. Розвиток має мотивувати працівника – як за рахунок змісту навчання, так і через систему визнання, просування, підвищення зарплати.

7. Гнучкість та адаптивність. Стратегія повинна легко адаптуватися до змін на ринку праці, у технологіях, законодавстві. Умови бізнесу змінюються – тому стратегія розвитку персоналу має легко адаптуватися до нових викликів, змін технологій чи ринку.

8. Інноваційність. Сучасна стратегія розвитку має включати нові підходи, технології та методики навчання, такі як гейміфікація, віртуальна реальність, інтерактивні симуляції. Використання VR-симуляторів для навчання працівників безпечній роботі на виробництві або чат-ботів для навчання правилам поведінки з клієнтами.

9. Прозорість та відкритість. Усі працівники мають розуміти, чому саме такі програми розвитку впроваджуються, які критерії відбору на навчання чи в резерв, і які перспективи відкриваються після проходження навчання. Компанія відкрито публікує на внутрішньому порталі інформацію про програми розвитку, критерії участі, доступні курси, а також історії успіху працівників.

10. Співвідповідальність. Розвиток персоналу – це не лише справа компанії, працівник має також усвідомлювати свою відповідальність за самонавчання та самовдосконалення. Для прикладу, компанія частково оплачує навчання, але очікує, що працівник самостійно проходить тестування, готує звіт про результати, ділиться знаннями з командою.

Отож, принципи стратегії розвитку персоналу – це фундамент, на якому будується ефективна, справедлива й довгострокова система підвищення потенціалу працівників. Вони дозволяють: узгодити цілі бізнесу й HR; створити мотивуюче середовище; забезпечити гнучкість і адаптивність персоналу; реалізувати кар'єрні очікування працівників; сформувати сильний бренд роботодавця.

Етапи розробки оновленої HR-стратегії розвитку персоналу компанії мають включати послідовний ряд кроків, що забезпечують її відповідність загальній бізнес-стратегії компанії:

1. Аналіз та діагностика, що передбачає розуміння бізнес-стратегії та цілей. Ознайомлення з довгостроковими цілями компанії, її місією, баченням та основними стратегічними пріоритетами. Аналіз поточного стану (HR-аудит). Проведення оцінки наявної структури, культури, процесів управління персоналом (рекрутинг, навчання, мотивація, оцінка). Проведення SWOT-аналізу (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) у сфері персоналу.

Оцінка кваліфікації та компетенцій співробітників, визначення поточного рівня відповідності потребам бізнесу. Визначення кадрових потреб, а саме: Прогнозування того, які навички, компетенції, посади та кількість персоналу знадобляться для досягнення бізнес-цілей у майбутньому (планування чисельності та структури персоналу).

2. Формування HR-стратегії та цілей. Визначення ключових HR-пріоритетів (фокус) передбачає: визначення основних напрямків, які потребують стратегічного втручання (наприклад, розвиток лідерства, залучення висококваліфікованих фахівців, підвищення залученості, створення культури інновацій). Постановка цілей HR-стратегії окреслює : формулювання конкретних, вимірних, досяжних, релевантних та обмежених у часі цілей, що стосуються розвитку персоналу, які підтримують бізнес-стратегію. Розробка ключових ініціатив - визначає основні програми та проекти у сфері розвитку персоналу, які будуть реалізовуватися для досягнення поставлених цілей.

3. Планування дій та ресурсів. Розробка покрокового плану реалізації кожної ключової ініціативи, включаючи відповідальних осіб, терміни та необхідні ресурси. Визначення необхідних фінансових, людських та технологічних ресурсів для реалізації стратегії. Формування HR-бюджету. Розробка ключових показників ефективності (KPI).

4. Реалізація та впровадження передбачає обговорення стратегії на різних рівнях; запуск запланованих ініціатив у сфері розвитку персоналу (навчальні програми, нові системи оцінки, програми розвитку талантів тощо); забезпечення організаційної підтримки для успішного впровадження нових процесів та змін у культурі.

5. Оцінка, моніторинг та коригування. Проведення моніторингу виконання; оцінка результатів: аналіз ефективності реалізованих програм та їхнього впливу на бізнес-результати. Важливим є налагодження зворотного зв'язку, регулярного перегляду стратегії та внесення коригувань на основі отриманих результатів та змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі компанії.

Ефективна сучасна стратегія управління розвитком персоналу має включати такі пріоритетні напрями:

1. Стратегічне планування та ідентифікація прогалин у навичках працівників - важливий етап, що забезпечує узгодження розвитку персоналу з бізнес-цілями.

2. Прискорений розвиток та навчання показує, що фокус зміщується від разових тренінгів до безперервного навчання.

3. Управління талантами та лідерством дозволяє забезпечити внутрішній кадровий резерв та сильне, адаптивне лідерство.

4. Підтримка благополуччя та інклюзивності стало ключовим фактором продуктивності праці та утримання. Впровадження програм, що охоплюють фізичне, психічне, фінансове та соціальне здоров'я. Створення інклюзивного робочого середовища, де кожен співробітник відчувається цінним, що сприяє інноваціям і залученню різноманітних талантів.

5. Гнучкість та цифровізація HR-процесів передбачає застосування HR-аналітики та гнучких форм зайнятості.

Стратегія розвитку персоналу є ключовим елементом довгострокового успіху організації. Її мета – створити умови для зростання професіоналізму, залученості та лояльності працівників. Завдання та принципи цієї стратегії мають бути тісно пов'язані з реальними потребами бізнесу, тенденціями ринку праці та очікуваннями самих працівників. Ефективна реалізація стратегії розвитку персоналу забезпечує: конкурентоспроможність компанії; стабільність кадрового складу; інноваційність та гнучкість організації в умовах змін.

3.2. Можливості застосування зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком персоналу

Стратегічне управління розвитком персоналу передбачає системне, довгострокове планування навчання, вдосконалення та утримання працівників відповідно до загальної стратегії організації.

У різних країнах підходи до стратегічного розвитку персоналу формуються залежно від: рівня економічного розвитку, особливостей ринку праці, корпоративної культури, національних традицій управління.

Стратегічне управління розвитком персоналу (Strategic Human Resource Development, SHRD) у США тісно пов'язано із загальною бізнес– стратегією компанії, фокусуючись на довгостроковій перспективі, індивідуалізмі, конкуренції та безперервному навчанні. Американський підхід до SHRD ґрунтується на кількох фундаментальних принципах, що відображають домінуючу культуру бізнесу та цінності суспільства: індивідуалізм, конкуренція, висока динаміка та орієнтація на результат.

Головна особливість SHRD у США – це його стратегічний статус. Цікавим для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» має бути те, що управління персоналом тут не є допоміжною функцією, а виступає стратегічним партнером. Американські компанії постійно аналізують майбутні потреби у кваліфікації. SHRD– фахівці, працюючи разом з керівництвом, прогнозують, які навички (skills) будуть критично важливими через 3 – 5 років, і заздалегідь починають програми підвищення наявної кваліфікації та перекваліфікації. На відміну від багатьох європейських або азійських моделей, де відповідальність за розвиток може частково лежати на державі чи профспілках, у США домінує індивідуальна відповідальність працівника за свій розвиток. Варто зазначити, що співробітник сам є рушієм свого кар'єрного зростання. Компанія надає інструменти та ресурси, але мотивація і план дій виходять від ініціативи працівника. Привабливим для ПрАТ «Тернопільський кар'єр» може бути те, що у США акцент робиться на управлінні талантами та плануванні наступності SHRD, що критично важливе для забезпечення стійкості бізнесу

через ефективне управління талантами (Talent Management). Nine– Box Grid (Сітка 9 полів) – поширений інструмент, який використовується для оцінки потенціалу та поточної продуктивності співробітників. Він допомагає визначити «високопотенційних» працівників та сфокусувати на них ресурси для прискореного розвитку. Планування наступності – це системний процес ідентифікації та розвитку внутрішніх кандидатів для зайняття ключових керівних та критичних посад. Це мінімізує ризики при звільненні топменеджерів та забезпечує безперервність управління. Значні ресурси спрямовуються на розвиток лідерських програм на всіх рівнях (від лінійного керівника до вищого менеджменту), з фокусом на розвитку навичок коучингу, управління змінами та етичного лідерства. Таким чином, американський SHRD – це динамічна, технологічно забезпечена і глибоко інтегрована у бізнес–процеси система, спрямована на виховання висококонкурентного, самостійного та готового до постійних змін працівника. Методи американського SHRD можна розділити на дві великі категорії: навчання та розвиток на робочому місці та технологічно-інтегровані/структуровані системи (Technology–Integrated/Structured Systems).

Навчання та розвиток на робочому місці найбільш ефективні методи розвитку, оскільки вони безпосередньо пов'язані з фактичною роботою та стратегічними завданнями. Ротація передбачає переміщення працівника між різними посадами, відділами або проектами на певний період. Це стратегічно важливо для розвитку лідерів, оскільки дає їм комплексне бачення бізнесу та різних функцій.

Цікавим є досвід США стосовно створення корпоративних університетів для стандартизації та контролю якості програм навчання, особливо для розвитку лідерських та технічних навичок, критичних для їхнього бізнесу. Ці методи демонструють, що американський SHRD є прагматичним, орієнтованим на дані та тісно пов'язаним із життєвим циклом працівника та довгостроковою конкурентоспроможністю компанії.

Отже, узагальнення ключових уроків американського досвіду (наприклад, необхідність вертикального узгодження HR– стратегії та бізнес– стратегії, пріоритет індивідуального розвитку. Напрями, в яких компанія ПрАТ «Тернопільський кар'єр» може використати досвід США (наприклад, впровадження системного планування наступності, посилення культури безперервного навчання, розвиток індивідуальних кар'єрних планів). Проблемні аспекти адаптації: обмеження, пов'язані з українською бізнес– культурою та законодавством.

Отже, основні риси США: висока орієнтація на ефективність і результат; широке використання систем Talent Management; потужна культура корпоративного навчання; використання HR– аналітики для управління розвитком.

Німецька модель стратегічного управління розвитком персоналу (SHRD) кардинально відрізняється від американської. Вона характеризується системністю, довгостроковими інвестиціями, високою стандартизацією кваліфікації, активною роллю держави та соціальних партнерів. Фокус зміщується з індивідуальної конкуренції на колективну відповідальність та якість підготовки фахівців. Особливості досвіду Німеччини: наявність системи дуальної освіти, що передбачає поєднання практики на підприємствах із теорією у навчальних закладах; сильна профспілкова підтримка професійного розвитку; акцент на технічній підготовці і підвищенні кваліфікації робітничих кадрів. Фундаментальна роль дуальної системи освіти – найважливіша і найбільш унікальна риса німецького SHRD. Дуальна система – це стратегічний інструмент забезпечення компаній висококваліфікованими фахівцями. Компанії не чекають готових фахівців, а самі їх створюють, інтегруючи навчання безпосередньо у виробничі процеси, що гарантує, що кваліфікація випускників ідеально відповідає потребам конкретного підприємства. Учні отримують заробітну плату протягом усього терміну навчання, що є елементом соціальної стабільності та утримання молоді. Система регулюється державою, промисловими палатами та профспілками, що забезпечує високий рівень

стандартизації та якості професійних кваліфікацій по всій країні. Керівництву ПрАТ «Тернопільський кар'єр» варто звернути увагу на принцип співуправління, що діє в німецькій моделі корпоративного управління та передбачає участь працівників в управлінні компанією, що безпосередньо впливає на SHRD. Німецькі компанії, на відміну від американських, часто орієнтовані на стабільність і довгостроковість трудових відносин. SHRD спрямоване на підвищення лояльності працівників та мінімізацію плинності. Витрати на навчання розглядаються як довгострокові інвестиції, які окупляться завдяки високій продуктивності та низьким витратам на рекрутинг.

У Німеччині високо цінуються кар'єри експертів-фахівців, які можуть залишатися технічними спеціалістами з високим рівнем оплати та статусом, але не керувати людьми. Основні інструменти SHRD у Німеччині сфокусовані на стандартизації та передачі глибоких професійних знань. Стандартизоване підвищення кваліфікації персоналу передбачає залучення до дуальної освіти, зовнішніх навчальних центрів для підготовки до іспитів на звання майстра або техника– економіста. Ці кваліфікації є визнаними в усій країні. Навчання в процесі роботи: постійне, структуроване навчання, вбудоване в щоденні робочі процеси, особливо в галузях виробництва та інжинірингу. Управління знаннями характеризує системну передачу знань від старших фахівців до молоді, яка є критично важливою через високу частку працівників передпенсійного віку. Таким чином, німецький SHRD – це жорстко структурована, інтегрована в національну освітню систему модель, яка забезпечує підприємства не просто працівниками, а висококваліфікованими, лояльними фахівцями з глибокими знаннями завдяки унікальному державно– приватному партнерству.

Основні риси японської моделі SHRD: концепція довічної зайнятості (у великих корпораціях); розвиток персоналу є частиною корпоративної культури; акцент на лояльність, командну роботу та наставництво. Японська модель SHRD, особливо у великих традиційних корпораціях, базується на концепції довічного найму, старшинства та сильній корпоративній культурі.

Управління розвитком персоналу є невід'ємною частиною забезпечення якості продукції та конкурентоспроможності.

Довічний найм та принцип старшинства хоч і трансформуються в останні роки, залишаються основою філософії SHRD. Компанія зобов'язується забезпечити працівника роботою до виходу на пенсію. Це змушує компанії розглядати інвестиції у розвиток персоналу як довгострокові та безризикові. Оскільки працівник не звільниться, компанія гарантовано отримає віддачу від навчання. Фокус SHRD зміщується з найму «готових» фахівців на розвиток універсальних співробітників усередині компанії. Принцип старшинства: заробітна плата, статус та просування значною мірою залежать від стажу роботи та віку, а не лише від поточної ефективності (на відміну від США). Фокус SHRD: Створюються структуровані навчальні програми, які працівник має послідовно пройти протягом своєї кар'єри, щоб досягти наступного рівня старшинства та посади.

Японський SHRD прагне створити універсальних фахівців (замість вузькоспеціалізованих), які розуміють весь бізнес-процес. Система ротації – це ключовий інструмент розвитку, який здійснюється широко та систематично. Протягом перших 10–15 років працівник може попрацювати в декількох відділах (виробництво, продажі, бухгалтерія) для отримання комплексного досвіду. Це забезпечує гнучкість робочої сили, легкість заміни кадрів і створює керівників, які можуть приймати рішення, ґрунтуючись на глибокому розумінні всіх функцій компанії. Внутрішнє навчання – основна форма розвитку, яка часто має форму наставництва від старших колег і керівників.

У ПрАТ «Тернопільський кар'єр» вже застосовується культура постійного вдосконалення (Kaizen). Кайдзен – це філософія, яка лежить в основі всієї діяльності японських компаній, включно з SHRD. Залучення всіх працівників: Удосконалення процесів є колективною відповідальністю. SHRD використовує інструменти, щоб навчити персонал виявляти проблеми, пропонувати невеликі, але постійні покращення. Гурти якості: невеликі групи працівників, які регулярно збираються (у робочий час) для аналізу та

розв'язання проблем, пов'язаних з їхньою робочою зоною. Стратегічний вплив: Це не тільки покращує якість продукції, але й розвиває в персоналу навички аналізу, командної роботи та вирішення проблем. SHRD забезпечує навчання, необхідне для ефективної роботи цих гуртів. 5S Система: Навчання та впровадження системи організації робочого місця (Сортування, Систематизація, Прибирання, Стандартизація, Дисципліна).

Варто зазначити, що японська оцінка менш сфокусована на індивідуальній винагороді, а більше на процесі та командній роботі. Часто оцінюється команда або відділ, а не лише індивідуальний внесок, що підкреслює колективізм. До того ж оцінка часто включає суб'єктивні елементи, як– от відданість компанії, ставлення та поведінка, а не лише кількісні показники.

Планування розвитку персоналу реалізується через результати оцінки та насамперед використовуються для визначення наступної ротації або навчального курсу для працівника, а не для негайного збільшення зарплати. Таким чином, використання ПрАТ «Тернопільський кар'єр» японського SHRD як цілісної, орієнтованої на процес та довгострокову лояльність системи, яка інтегрує розвиток персоналу безпосередньо у виробничу філософію Кайдзен та гарантує компанії універсальність та високу якість робочої сили.

Особливості досвіду стратегічного управління розвитком персоналу скандинавських країн (Швеція, Данія, Норвегія) проявляються у: орієнтації на баланс між роботою та особистим життям (Work–Life Balance); впровадженні гнучких форматів розвитку: навчання під запит, e-learning; високому рівні професійної автономії працівників. Скандинавська модель SHRD відрізняється від жорстко структурованої німецької та індивідуалістичної американської. Її ключові особливості – це високий рівень автономії працівника та колективний підхід до управління. Скандинавія відома своєю моделлю «Flexicurity» (гнучка захищеність), яка безпосередньо впливає на SHRD. Компаніям порівняно легко наймати та звільняти персонал, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових змін. Держава забезпечує високу соціальну підтримку та щедрі програми

активної політики ринку праці. Працівники не бояться втратити роботу, оскільки знають, що держава підтримає їх під час перекваліфікації, що сприяє високій готовності персоналу до безперервного навчання та змін. Організаційна структура часто плоска (flat hierarchy). Працівникам надається висока ступінь автономії та довіри у прийнятті рішень щодо своєї роботи. SHRD розвиває навички самоорганізації, прийняття рішень та командної роботи, а не лише виконання інструкцій.

Розвиток персоналу розглядається через призму рівності та колективної відповідальності. Характерним є стиль лідерства демократичним та інклюзивним. Лідер виступає як координатор та коуч, а не авторитарний керівник. SHRD акцентує на розвитку навичок управління без формальної влади та консенсусу. Профспілки та працівники мають сильний вплив на стратегічні HR– рішення, часто через участь у Наглядних радах. Великі програми навчання та розвитку, а також будь– які зміни в організації праці, є результатом колективного обговорення та домовленості. Це забезпечує високе прийняття цих програм персоналом. Зосередженість на командному розвитку вказує, що більшість програм розвитку спрямовано на підвищення ефективності команд, а не лише індивідуальних зірок.

Цікавим для компанії може бути досвід Скандинавії щодо інтеграції соціальних та екологічних цілей у свій SHRD. Баланс роботи та життя свідчить, що SHRD підтримує програми, спрямовані на забезпечення цього балансу (наприклад, гнучкий графік, можливості роботи з дому), розглядаючи це як критичний фактор утримання персоналу та підвищення продуктивності. Інклюзія та різноманітність: програми розвитку персоналу активно спрямовані на інтеграцію всіх груп населення, зокрема тих, хто має обмежені можливості або є іммігрантами. Розвиток стійкості : навчання працівників (від топ менеджерів до робітників) навичкам, необхідним для підтримки зеленого переходу та циркулярної економіки. Таким чином, скандинавська модель SHRD – це соціально орієнтована, гнучка система, яка стратегічно використовує

державну підтримку та високу довіру для створення висококваліфікованої, адаптивної та соціально відповідальної робочої сили.

Таблиця 3.2.

Порівняння стратегічного управління розвитком персоналу у різних країнах

Критерій	США	Німеччина	Японія	Скандинавія	Україна
Основна філософія	Результат та гнучкість. Створення висококонкурентного, самостійного працівника.	Стандартизація та якість. Формування глибоких галузевих знань.	Довічна лояльність та Універсальність. Постійне вдосконалення (Кайдзен).	Егалітаризм та Flexicurity. Розвиток командної роботи та соціальної відповідальності.	Адаптація та виживання. Швидке засвоєння нових технологій, орієнтація на IT/Export– driven моделі.
Зв'язок зі стратегією	Вертикальна інтеграція . Пряме узгодження HR– ініціатив із бізнес–цілями.	Узгодження через галузеві стандарти та співуправління .	Інтеграція через забезпечення якості та безперервності процесів.	Узгодження через колективні договори та демократичне лідерство.	Неоднорідний. Висока інтеграція в IT та міжнародних компаніях; формальний підхід у старих моделях.
Ключовий інструмент SHRD	Performance Management та Talent Management.	Дуальна система освіти та стандартизована кваліфікація.	Систематична ротация праці та ОJT.	Life– Long Learning, підтримане державою та високою автономією.	Корпоративні тренінги (особливо з soft skills), Менторинг в IT, зовнішні курси.
Відповідальність за розвиток	Індивідуальна. Працівник є рушієм свого кар'єрного зростання.	Спільна (Компанія та Освітня система). Чіткі шляхи розвитку.	Колективна. Компанія бере на себе відповідальність за розвиток універсального фахівця.	Спільна (Держава, компанія та працівник).	Індивідуальна/Фінансова (Самостійний пошук). Компанія часто частково або повністю оплачує обраний працівником курс.
Основний фокус розвитку	Лідерські навички, MBA, hi– tech (цифрові/новітні навички).	Глибока технічна та інженерна експертиза, якість.	Універсальність, командна робота, Кайдзен.	Soft Skills (комунікація, емпатія, етика), управління без ієрархії.	Digital Skills, гнучкість (resilience), іноземні мови, продажі/маркетинг.
Організаційна структура	Ієрархічна, динамічна	Ступінчаста, стабільна.	Ієрархічна, орієнтована на старшинство.	Плоска (Flat Hierarchy), егалітарна.	Гібридна. Швидка трансформація у плоскіші структури за умов високої плинності кадрів.

Примітка. Складено автором на основі [10; 14; 21; 32].

Порівняння показує, що стратегічне управління розвитком персоналу у різних країнах є дзеркалом їхньої національної культури та економічної структури:

- США – це швидкість, індивідуальна успішність та висока конкуренція.
- Німеччина – це надійність, стандартизована якість та соціальне партнерство.
- Японія – це колективна лояльність, універсальність та постійне, але повільне вдосконалення.
- Скандинавія – це довіра, гнучкість на ринку праці та соціальна справедливість.

Отже, зарубіжні компанії мають високу стратегічну інтеграцію HR у бізнес. Досліджуваним компаніям варто починати впроваджувати подібні практики. Позитивна тенденція – активне впровадження корпоративного навчання та digital-форматів.

ВИСНОВКИ

З'ясовано основні напрями розвитку персоналу: професійне навчання та підвищення кваліфікації; кар'єрне зростання та планування кар'єри; оцінка та розвиток компетенцій; коучинг, менторство, наставництво; розвиток управлінських кадрів; робота з кадровим резервом; адаптація нових працівників

Управління розвитком персоналу стало стратегічним інструментом, який забезпечує довгострокову ефективність організації. Оскільки кожна організація має унікальні потреби, культуру та цілі, формування стратегії розвитку персоналу може відбуватись за різними підходами та в межах певних теоретичних концепцій.

Досліджено, що стратегічний підхід до управління персоналом – це ключовий чинник конкурентоспроможності компанії в умовах сучасного ринку. Класичні концепції зосереджувалися на адміністративних функціях, тоді як сучасні моделі – на створенні цінності через персонал. Сьогодні управління персоналом – це партнерський інструмент реалізації бізнес– стратегії, що включає розвиток талантів, цифровізацію та управління досвідом працівників. Успішні організації обирають інтегрований підхід, поєднуючи елементи класичних і сучасних моделей відповідно до власної стратегії, культури й цілей. Концепції, що лежать в основі стратегій розвитку персоналу такі :

- Концепція управління людським капіталом;
- Концепція організації, що навчається;
- Концепція управління талантами (Talent Management);
- Концепція компетентнісного управління;
- Концепція Employee Experience (досвід працівника).

З'ясовано, що в компанії необхідно розвивати HR як стратегічну функцію, а не лише як адміністративну; створювати корпоративні університети або навчальні центри навіть у середньому бізнесі; впроваджувати планування кар'єри та розвиток компетенцій; використовувати інноваційні формати: е–

learning, коучинг, наставництво, blended learning; навчатися у кращих практик світових компаній, адаптуючи їх до українських реалій.

Встановлено, що цифрова трансформація – це не просто автоматизація рутинних процесів. Це глибока зміна культури управління персоналом, орієнтація на дані, технології та людиноцентричність. Компанії дедалі частіше використовують інструменти, що дозволяють: швидше наймати співробітників; індивідуально підходити до навчання; прогнозувати ризики звільнення; вимірювати ефективність команди. Інноваційні методи стимулювання розвитку виходять за рамки традиційних тренінгів і зосереджені на інтеграції навчання в робочий процес, використанні технологій та персоналізації досвіду. Вони спрямовані на культивування культури безперервного навчання та самостійної відповідальності співробітників за власне зростання.

ПрАТ «Тернопільський кар'єр» – одна з провідних компаній на ринку вапняку в Україні, яка спеціалізується на видобутку та подальшій переробці вапнякового каменю для виробництва будівельних та інших матеріалів. Компанія встановила собі репутацію надійного та відомого бізнес– партнера завдяки своєму довгостроковому досвіду та високій якості продукції. За роки своєї діяльності вона зуміла побудувати стійкі відносини з клієнтами та партнерами, довіру яким вона наділена, завдяки своєму професіоналізму та відповідальному ставленню до виконання зобов'язань. Корпорація «Тернопільський кар'єр» інтенсивно підтримує принципи сталого розвитку, які визначені ООН, та інтегрує їх у свої стратегічні напрямки. Середня зарплата персоналу за аналізований період (2022 р. – 2024 р.) зросла з 10796 грн. до 18232 грн. Чисельність персоналу компанії має тенденцію до скорочення, що в основному пов'язано із війною в Україні. Якщо у 2021 році в компанії було зайнято 351 працівник; 2024 р. – 241 працівник, то станом на 2025р. (за три квартали) 220 працівників.

Працівники в основному мають змогу підвищувати свій професійний рівень. На це вказують результати соціологічного опитування, подані на рисунку 2.6. До того ж 36% проходили навчання, підготовку або підвищення

кваліфікації за останні 3 роки. Результати дослідження вказали, що 40% опитаних вказали, що така можливість існують. Це свідчить, що компанія дбає про постійний професійний розвиток персоналу. Результати соціологічного опитування показали, що працівники компанії віддають перевагу онлайн-навчанню – 43%; хмарним сервісам – 56%; чат-ботам – 64%; гейміфікованим платформам для навчання – 43% респондентів. Окрім того, респонденти мали змогу обрати ключові компоненти сучасної HR-стратегії в умовах конкуренції. Результати їхніх відповідей є такими: бренд роботодавця 42,8%; ціннісна пропозиція (EVP) 36%; гнучкість і гібридні формати роботи 28,0%; Talent analytics і прогнозування 44,0%; постійне навчання 56,0%; культура довіри, прозорості та цінностей 32,0%.

Сучасна стратегія розвитку персоналу має реагувати на низку критичних факторів: швидке впровадження штучного інтелекту, автоматизації та цифрових технологій вимагає перекваліфікації та підвищення кваліфікації співробітників, а також розвитку цифрових компетенцій. Зростання гібридних моделей зайнятості вимагає нових підходів до комунікації, управління ефективністю, розвитку лідерства та підтримки корпоративної культури. Конкуренція за висококваліфікованих фахівців посилюється, вимагаючи привабливої пропозиції цінності роботодавця (EVP), ефективного управління досвідом співробітників та програм утримання персоналу. Зростає потреба у гнучкості, благополуччі (well-being), психологічній безпеці, інклюзивності та особистісному розвитку як ключових елементів роботи. Непередбачувані кризи вимагають стійкості, адаптивності та здатності швидко змінювати структуру та функції організації.

Ефективна сучасна стратегія має включати такі пріоритетні напрями: стратегічне планування та ідентифікація прогалин у навичках; прискорений розвиток та навчання показує; управління талантами та лідерством; підтримка благополуччя та інклюзивності; гнучкість та цифровізація HR-процесів.

Етапи розробки оновленої HR-стратегії розвитку персоналу компанії мають включати послідовний ряд кроків, що забезпечують її відповідність

загальній бізнес- стратегії компанії: аналіз та діагностика; формування HR– стратегії та цілей; планування дій та ресурсів; реалізація та впровадження; оцінка, моніторинг та коригування.

При формуванні стратегії розвитку персоналу ПрАТ «Тернопільський кар'єр» важливими є принципи, які визначають підходи до розробки та реалізації стратегії розвитку персоналу; основні правила, яких дотримуються при розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу. Вони забезпечують послідовність, ефективність і відповідність дій у сфері HR до загальної стратегії компанії.

Для компанії цифрова трансформація HR дозволить : скоротити час на реалізацію поставлених завдань; покращити доступність інформації; підвищити прозорість процесів; покращити комунікації; наростити задоволеність працівників; посилити лояльність співробітників, підвищити ефективність рекрутингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. С. 13–16.
2. Васюта В. Б., Бульбаха Л. І. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. № 6. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5041>.
3. Волинець І.Г. Стимулювання персоналу: сучасне розуміння та основні положення. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. Вип. 2 (07) 2017. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/697706>
4. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=854>. DOI: [10.32702/2307– 2105– 2021.1.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.103)
5. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97– 105. URL: http://visnykznu.org/visnyk_ua/arh/t_visn_2016/2016econ1.html
6. Гринько Т., Гвініашвілі, Т., Піпкіна, А. Роль персоналу у процесі управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*, (44). 2022. URL: [https://doi.org/10.32782/2524– 0072/2022– 44– 41](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-41)
7. Гринчуцький В.І, Прохоровська С. А. Конкурентоспроможність персоналу промислових підприємств регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*, 2016. № 3, Том 1. С. 80– 83.
8. Данилюк Ю., Луців В. Стратегії стимулювання розвитку персоналу підприємств в умовах цифровізації. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та*

HR– інжинірингу: матеріали III Всеукраїнської наукової конференції студентів та молоді. Хмельницький: ХНУ. 2025. С. 262– 264.

9. Дяків О.П. Шушпанов Д.Г. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=xHC8IaAAAAAJ&citation_for_view=xHC8IaAAAAAJ:LPZeul_q3PIC

10. Дяків О.П, Шушпанов Д.Г, Прохоровська С.А, Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки* № 3. 2024. С. 73 – 95. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1652/1774>

11. Кривошеєва В.В. Васюренко Л. В. Матеріальне стимулювання як пріоритетна детермінанта механізму мотивації персоналу на підприємствах *Актуальні проблеми економіки* №8 (218), 2019. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_note_ukr_Krivosheeva%20V.pdf

12. Магас О.В., Марценюк О.В. Мотиваційні підходи Facebook і Google до створення найщасливішого і найпродуктивнішого робочого місця. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2019. № 11 (1). С. 204–209.

13. Марценюк О.В., Мойсєєва В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Випуск 32. 2021

14. Менеджмент персоналу: навч.– метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». /Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка.. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.

15. Навчання та розвиток персоналу. *Метінвест. Звіт зі сталого* . 2019. С. 78– 82. URL: <https://metinvestholding.com/ua/upload/sr-2019/assets/pdf/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%82%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%>

D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%83_Metinvest%20SR%202019_UKR_WEB_6F.pdf

16. Оксенюк К. Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*, (45). 2022.

URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>

17. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» . URL: <https://karyer.in.ua/en#>

18. ПрАТ «Тернопільський кар'єр» URL: <https://opendatabot.ua/c/0029262>

19. Прохоровська С. А., Луців В., Данилюк Ю. Інноваційні технології розвитку персоналу як чинник посилення нематеріальної мотивації. *Бекграунд економіки, бізнесу та HR-інжинірингу у контексті формування інноваційної парадигми стратегії сталого розвитку України у XXI столітті*. Хмельницький. ХНУ. 13 – 14 листопада 2025 року

20. Прохоровська С.А. Місце заробітної плати у підвищенні трудової активності працівників. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. [наук. журнал]. Тернопіль : Економічна думка, 2018. Вип. 22. С. 72–76.

21. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Тернопіль.: Економічна думка, 2018. 86– 90.

22. Прохоровська С. А. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2021р.)*. С. 158 – 160.

23. Прохоровська С. А. Роль інноваційних форм навчання у розвитку трудового потенціалу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Науковий журнал. Тернопіль: Економічна думка, 2014. Випуск 19. С. 127– 131.

24. Прохоровська С А. Рассоха І.В., Демченко Ю.М. Стратегії адаптації вищої освіти до потреб ринку праці в Україні. *Наукові інновації та*

передові технології № 5(33) DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5\(33\)-1250-1261](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-5(33)-1250-1261)

25. Прохоровська С. А., Островерхов В.М. Запорожан Л.П. Винагорода за працю в мотивації персоналу. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил*. Вип. 22.Т.: ТНЕУ, 2018. С. 92– 97

26. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*, 2023 № 2 (02) С. 45– 48.

27. Савченко В. А. Розвиток персоналу : підручник; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун– т ім. Вадима Гетьмана". 2– ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.

28. Серeda, Г., Паламарчук, К. Особливості застосування методів управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (50). 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-20>

29. Тимченко І.П., Левіна А.П. Методичний підхід до оцінювання системи мотивації персоналу на підприємстві у умовах Covid– 19. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 84 – 91. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/890/863/>

30. Унікальні моделі корпоративного навчання та розвитку персоналу. URL: https://www.management.com.ua/tend/unique_models.pdf

31. Управління персоналом : підручник. [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.

32. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка* [Науково– виробничий журнал]. Вип.1. 2022. С. 52– 59.

33. Якимова Н.С., Марценюк О.В., Мойсеева В.О. Удосконалення системи розвитку персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. № 32. 2021.

34. Human Capital Trends 2020. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/at-hc-trends-2020.pdf>

35. LinkedIn Learning. URL: <https://ua.linkedin.com/learning/>

36. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill, 1960. 256 c.

37. Drucker P.F. Visionary Management. URL: <https://visionary.management.com.ua/management/peter-drucker/>

