

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

ПАВЛЮК Олег Михайлович

Стратегічне планування розвитку персоналу в умовах невизначеності. /
Strategic planning of personnel development in condition of uncertainty

«спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНУП-41
О. М. Павлюк

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, А. С. Коцур

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1. Поняття, цілі та принципи стратегічного планування розвитку персоналу	6
1.2. Теоретичні моделі та підходи до стратегічного планування персоналу	16
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	23
2.1. Загальна характеристика ТДВ «БУЛАТ»	23
2.2. Методи адаптації стратегічного планування розвитку персоналу до умов невизначеності на підприємстві	29
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	38
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної нестабільності, економічної турбулентності, швидких технологічних змін та соціальних трансформацій стратегічне планування розвитку персоналу набуває особливої ваги. Під впливом невизначеності змінюються вимоги до компетенцій працівників, актуалізується необхідність постійного оновлення знань, навичок та гнучкого управління кар'єрними траєкторіями. Організації, які прагнуть зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток, повинні будувати довгострокові стратегії управління персоналом, орієнтовані на адаптивність і інноваційність.

У таких умовах традиційні підходи до планування розвитку персоналу виявляються недостатніми, що вимагає впровадження нових моделей стратегічного мислення, гнучких сценаріїв та ефективного використання HR-аналітики. Питання стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності стає не лише предметом теоретичних досліджень, а й практичною потребою для управлінців і HR-фахівців. Саме тому дослідження цієї теми є актуальним і має важливе практичне значення для підвищення ефективності організацій в умовах змінного середовища.

Стратегічне планування розвитку персоналу є однією з ключових складових забезпечення довгострокової ефективності організації, особливо в умовах сучасної невизначеності. Глобальні економічні кризи, технологічні прориви, цифровізація, зміни на ринку праці, суспільно-політична нестабільність і геополітичні ризики вимагають від підприємств та установ гнучкості, адаптивності та інноваційності в управлінні людськими ресурсами. У таких умовах недостатньо застосовувати стандартні методи планування розвитку персоналу – потрібні нові підходи, що враховують різноманітні сценарії змін і орієнтовані на формування стійких та компетентних команд.

Проблематика стратегічного планування персоналу в умовах невизначеності активно вивчається як зарубіжними, так і українськими

вченими. Значний внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного управління персоналом зробили такі дослідники, як Г. Мінцберг, який обґрунтував концепції стратегій у турбулентному середовищі, та М. Армстронг, який розробив комплексні підходи до HR-стратегій. Питання організаційної адаптивності в умовах змін вивчали К. Вайц, Д. Улріх (розробник моделі HR-бізнес-партнерства) та П. Друкер, який ввів поняття управління через цілі.

В українській науковій думці проблеми стратегічного планування розвитку персоналу досліджували такі вчені, як Білан О. Г., Бандур С. І., Чудновський О. В., Васюткіна Н. В., Ведерніков М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Вороніна В. Л., Міщенко В. О., Шкільняк М. М., які акцентували увагу на адаптивних моделях розвитку кадрів, інноваційних підходах до управління компетенціями та необхідності гнучкого стратегічного мислення в системі HRM.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад, визначення особливостей та розроблення практичних рекомендацій щодо стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності.

Відповідно до мети були сформовані наступні **завдання дослідження**:

- проаналізувати сутність, цілі та принципи стратегічного планування розвитку персоналу;
- дослідити основні теоретичні моделі та підходи до стратегічного планування персоналу;
- визначити особливості впливу невизначеності на процес стратегічного планування розвитку персоналу;
- охарактеризувати сучасні виклики та тенденції у стратегічному розвитку персоналу в змінному середовищі;
- запропонувати практичні інструменти та рекомендації для ефективного стратегічного планування розвитку персоналу в умовах нестабільності.

Об'єкт дослідження – це процес стратегічного планування розвитку персоналу в організаціях.

Предмет дослідження – це теоретичні засади, методи, підходи та практичні аспекти стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності.

У процесі дослідження стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності було використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних **методів**. Зокрема, застосовано аналіз наукової літератури та нормативно-правових актів для узагальнення існуючих теоретичних підходів і визначення актуальності теми. Системний підхід дозволив розглядати стратегічне планування розвитку персоналу як невід'ємний елемент загальної системи управління організацією, що перебуває під впливом змінного зовнішнього середовища.

Результати дослідження мають важливе **практичне значення** для удосконалення процесу стратегічного планування розвитку персоналу в організаціях різних сфер діяльності. Запропоновані теоретичні підходи та практичні рекомендації сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами в умовах динамічних змін та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, цілі та принципи стратегічного планування розвитку персоналу

Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює необхідність пошуку нових підходів і ефективних методів управління на виробничих підприємствах, що вимагає забезпечення їх конкурентоспроможності, оперативного реагування на зміни та здатності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, а також гарантувати стійкий економічний і соціальний розвиток у довгостроковій перспективі. Досягнення цих завдань можливе лише за умови розробки чіткої та обґрунтованої стратегії розвитку, яка є основою стратегічного управління кожного підприємства [14, с. 56].

Аналіз наукової літератури свідчить, що сучасні дослідники розглядають стратегічне управління як таку систему управління підприємством, яка базується на максимальному використанні людського потенціалу, орієнтації виробничої діяльності на потреби споживачів, здатності до гнучкого регулювання діяльності та своєчасного реагування на виклики зовнішнього середовища, що забезпечує довгострокове функціонування і розвиток. Таким чином, можна стверджувати, що ефективність стратегічного планування та реалізації стратегії залежить передусім від мобілізації та раціонального використання трудового потенціалу, оскільки саме працівники стають вирішальним чинником успіху підприємства.

Якщо в межах оперативного управління працівників розглядають переважно як ресурс, що виконує окремі функції, то у стратегічному контексті персонал виступає головною цінністю організації та джерелом її конкурентних переваг. Управління персоналом у стратегічній площині є однією з основних функціональних стратегій підприємства, що логічно продовжує загальне

стратегічне управління через комплексну роботу з людськими ресурсами. Такий взаємозв'язок проявляється у тому, що саме працівники є як організаторами, так і виконавцями всіх виробничих процесів.

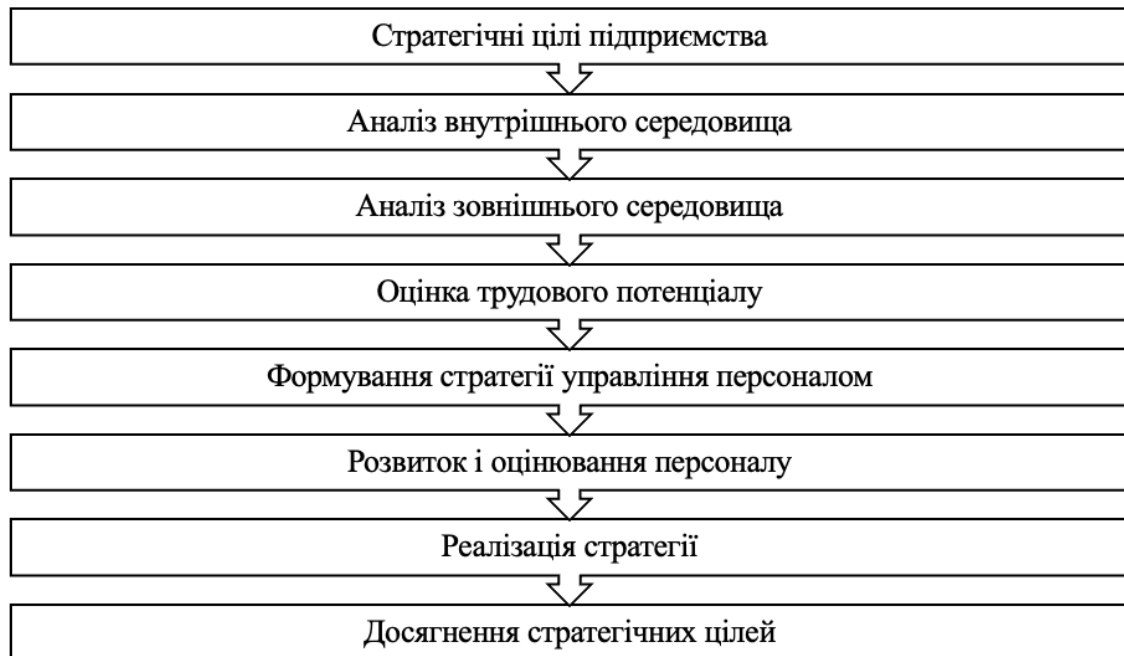


Рис. 1.1. Чинники, що визначають ефективність стратегічного управління персоналом [5, с. 64].

Тому стратегія управління персоналом забезпечує не лише формування трудового потенціалу відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, але й здійснення підбору, професійної підготовки, оцінки, розвитку персоналу, підтримання безпеки праці й соціальної захищеності співробітників. Всі процеси, що стосуються персоналу – від залучення і розвитку до оцінювання і мотивації – мають будуватися на засадах перспективного підходу, що обумовлює необхідність створення ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника загальної стратегії підприємства.

Управління персоналом розглядається як стратегічна функція, що включає розробку кадрової стратегії, добір працівників відповідно до філософії організації, стимулювання командної роботи, заохочення якісної індивідуальної праці, оптимізацію трудових витрат та створення сприятливого

соціально-психологічного клімату на підприємстві. Отже, сучасна концепція управління персоналом має бути стратегічно орієнтованою і спрямованою на ефективне використання людського потенціалу відповідно до умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища задля забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Огляд літературних джерел свідчить, що питання стратегічного управління персоналом досліджено недостатньо повно. Наприклад, В. Маслов наголошує на визначальній ролі розвитку персоналу та вказує, що стратегічне управління включає найм, оцінку, мотивацію та розвиток кадрів з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства. У той же час окремі автори трактують стратегічне управління персоналом вузько – лише як процес формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах [16, с. 70].

На нашу думку, стратегічне управління персоналом має розглядатися ширше: як комплексний процес управління сукупним трудовим потенціалом підприємства, його розвитком, використанням і відтворенням, із застосуванням відповідних технологій і методів, що спираються на принципи стратегічного управління організацією загалом.

Центральною ланкою в системі стратегічного управління персоналом є розробка та впровадження стратегії управління кадрами, від якої безпосередньо залежить ефективність функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

У наукових дослідженнях можна зустріти різні, а іноді навіть протилежні, підходи до розуміння поняття «стратегія управління персоналом». Одне з найвдаліших визначень цього терміна запропонував А. Кібанов [25, с. 69], який трактує стратегію управління персоналом як ретельно сформульований керівництвом організації пріоритетний напрям діяльності, що визначає довгострокові орієнтири для формування високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, узгодженого зі стратегічними завданнями підприємства та його ресурсними можливостями.

З цього визначення випливає, що стратегія управління персоналом повинна бути спрямована на формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його постійний розвиток та ефективне використання з урахуванням стратегічних цілей організації, аналізу її сильних і слабких сторін, а також динаміки змін у зовнішньому середовищі та ресурсних можливостях. Відповідно, розробка та впровадження стратегії управління персоналом має здійснюватися з урахуванням реальних умов функціонування підприємства, бути інтегрованою в загальну стратегію розвитку організації, а також базуватися на постійному моніторингу ринку та вмінні використовувати власні конкурентні переваги для реагування на зовнішні загрози.

При цьому розробка стратегії управління персоналом повинна враховувати вплив внутрішніх факторів, потенційні зміни в організаційній структурі та результати оцінювання трудового потенціалу. Оскільки процес формування та реалізації кадрової стратегії є частиною системи стратегічного управління персоналом, доцільно виокремити її основні підсистеми [4, с. 65]:

- планування персоналу – прогнозування потреб у працівниках за якісними та кількісними параметрами, вибір методів розрахунку чисельності персоналу, створення автоматизованих систем HR-менеджменту;
- підбір і найм персоналу – розроблення посадових інструкцій, проведення відбору та оцінювання кандидатів, формування висококваліфікованого кадрового складу;
- профорієнтація та адаптація – створення комфортних умов праці, сприяння інтеграції працівників у корпоративне середовище;
- оцінювання й атестація персоналу: розроблення критеріїв і процедур оцінювання, проведення атестацій, аналіз результатів діяльності працівників;
- формування кадрового потенціалу – управління розвитком управлінських кадрів, робота з молодими спеціалістами, удосконалення системи підбору керівників;

- мотивація працівників – створення систем стимулювання, аналіз потреб персоналу, розроблення механізмів матеріальної та нематеріальної мотивації;
- розвиток персоналу – організація професійного навчання, підвищення кваліфікації, підтримка саморозвитку працівників;
- управління плинністю кадрів – розробка процедур переведення, звільнення та кар'єрного зростання працівників;
- соціальний розвиток і організаційна культура – забезпечення соціального захисту працівників, охорони здоров'я, розвитку корпоративної культури, організації дозвілля.

Варто зазначити, що впровадження системи стратегічного управління персоналом передбачає не лише організацію, але й ефективну реалізацію професійної діяльності з розробки, впровадження, контролю та постійного вдосконалення кадрової стратегії. При цьому важливим елементом є застосування системи збалансованих показників, яка виступає інтегрованим інструментом для оцінювання досягнення стратегічних цілей. Оцінюючи фактичні результати через порівняння із запланованими, організація може визначити ефективність реалізації стратегії управління персоналом.

Отже, стратегічне управління персоналом слід розглядати як багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів кадрової роботи з метою формування, розвитку та раціонального використання трудового потенціалу підприємства для забезпечення його сталого функціонування та зростання у майбутньому.

Впровадження стратегічного управління персоналом, заснованого на інвестиціях у людський капітал та його інноваційний розвиток, стає ключовим чинником успішної діяльності сучасних підприємств. Саме орієнтація на підвищення конкурентоспроможності кадрового потенціалу дозволяє організаціям гнучко реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища, досягати стратегічних цілей і стабільно функціонувати на ринку. У цьому контексті розвиток персоналу посідає одне з провідних місць у системі

стратегічного управління персоналом. Практика провідних компаній розвинених країн демонструє, що їхній успіх базується на створенні високоефективних систем управління кадрами, основою яких є комплексний, стратегічний підхід до формування і розвитку трудового потенціалу.

Сьогодні людський капітал визнано головним ресурсом підприємства, визначальним фактором його адаптивності, прибутковості й здатності до розвитку, а також найвагомішою конкурентною перевагою на ринку. Варто наголосити, що, незважаючи на зростаюче усвідомлення важливості розвитку персоналу, у науковій літературі це питання ще не отримало достатньо глибокого висвітлення. Результати сучасних досліджень [1] свідчать про нестачу стратегічної спрямованості у практиці розвитку працівників, що часто зводиться до короткострокових завдань без урахування довгострокових перспектив розвитку підприємства.

Однією з причин такої ситуації є відмінності у трактуванні самого поняття «розвиток персоналу». Частина дослідників у сфері управління персоналом [6, с. 36] розглядають розвиток працівників як одну із функцій HR-менеджменту, інші [9, с. 54] розуміють його як окремий процес, а деякі автори взагалі ототожнюють розвиток персоналу виключно з процесом навчання, що звужує зміст поняття і не враховує його комплексного характеру.

Необхідність уточнення поняття розвитку персоналу підтримують і сучасні дослідники. Так, О. Грішнова визначає розвиток персоналу як комплекс організаційно-економічних заходів, що охоплюють навчання, перекваліфікацію та перепідготовку працівників. А. Кібанов [6, с. 33] доповнює цей перелік такими аспектами, як професійна адаптація працівників, оцінювання кандидатів на посади, планування кар'єрного зростання, організація службового просування та періодична атестація.

На думку В. Данюка, В. Петюха, С. Цимбалюка та В. Савченка, розвиток персоналу слід розглядати як системно організований процес безперервного професійного навчання, спрямований на підготовку працівників до виконання нових виробничих функцій, підтримання кар'єрного просування, формування

кадрового резерву та удосконалення соціальної структури трудового колективу [10]. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти важливість розвитку персоналу для досягнення як особистих, так і корпоративних цілей.

Отже, враховуючи наведені підходи, розвиток персоналу можна визначити як безперервний, системно організований процес якісних змін у професійно-кваліфікаційному рівні працівників, що сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства шляхом максимально ефективного використання трудового потенціалу.

Усвідомлення об'єктивної необхідності розвитку персоналу потребує визначення основних переваг, які отримують як працівники, так і підприємство за умови успішної реалізації цього процесу. Серед ключових вигод варто відзначити підвищення вартості висококваліфікованих працівників, забезпечення їх стабільної зайнятості, можливості професійного зростання та кар'єрного просування, зростання рівня адаптивності персоналу та його готовності до виконання нових завдань. Також важливими перевагами є зростання мотивації працівників, їхня задоволеність працею, виявлення потенційних лідерів і менеджерів, створення ефективного кадрового резерву, впровадження передових технологій, підвищення якості продукції та послуг, збереження конкурентоспроможності підприємства, оперативна реакція персоналу на зміни в середовищі та запити споживачів, а також підвищення результативності процесу безперервного навчання і розвитку [12, с. 68].

Процес розвитку працівників має базуватися на чітко сформульованих принципах, дотримання яких сприяє всебічному розвитку їхніх професійних якостей, впровадженню ефективної стратегії управління людськими ресурсами відповідно до загальних цілей підприємства, формуванню спільної системи корпоративних цінностей і вдосконаленню організаційної культури. На нашу думку, основними принципами розвитку персоналу мають стати: орієнтація навчання на прогнозовані напрями науково-технічного прогресу та потреби підприємства; ефективно налагоджений механізм зворотного зв'язку на всіх рівнях організації; цілісність і гнучкість системи розвитку кадрів;

наявність систем матеріальної й нематеріальної мотивації розвитку; врахування ресурсних можливостей підприємства при організації заходів з розвитку персоналу.

Розвиток персоналу тісно пов'язаний зі стратегією розвитку самого підприємства, а тому має розглядатися в стратегічній площині. Усвідомлення стратегічної ваги розвитку людського капіталу виникає тоді, коли працівники стають основним ресурсом і водночас однією з найбільших статей витрат організації.

Науковці серед основних завдань стратегічного розвитку персоналу виділяють такі напрями [14, с. 56]:

- створення стратегій індивідуального навчання працівників, які передбачають планування особистісного розвитку, самонавчання, наставництво, організацію внутрішніх і зовнішніх тренінгів;
- розвиток організаційного навчання та формування підприємства, що самостійно навчається, з акцентом на розширення ресурсних можливостей, формування стратегічного бачення і підтримку інноваційної культури;
- підвищення адаптивних здібностей працівників, розвиток їхньої ділової активності й інноваційності;
- впровадження стратегій управління знаннями, які визнають знання основним ресурсом та стимулюють обмін інформацією всередині колективу;
- розвиток інтелектуального капіталу через оцінку наявних можливостей персоналу і підготовку кадрів для реалізації майбутніх потреб підприємства;
- вдосконалення управлінських компетенцій, розвиток етичної відповідальності та «емоційної культури», що включає вміння саморегуляції, соціальної орієнтації та управління емоціями задля створення сприятливого клімату в колективі.

Таким чином, загальна стратегія підприємства визначає напрями його розвитку на довгострокову перспективу, тоді як стратегія розвитку персоналу окреслює вимоги до кадрового потенціалу щодо кількості, кваліфікації та

рівня компетентності працівників, необхідних для досягнення стратегічних цілей. Водночас у реальній практиці під час визначення рівня розвитку кадрів у конкретних умовах діяльності підприємства можуть виникати певні труднощі.

Варто наголосити, що використання показника рівня розвитку персоналу є необхідною умовою для ефективного функціонування системи стратегічного управління на підприємстві. Правильне визначення відповідних критеріїв розвитку працівників та їх комплексний аналіз дозволяють вищому керівництву коригувати діяльність організації у потрібному напрямі та своєчасно планувати заходи щодо впровадження ефективних методів розвитку кадрів. Рівень розвитку персоналу можна охарактеризувати як інтегрований показник, що відображає стан процесів професійного навчання, підготовки, перекваліфікації працівників, їх готовності до виконання нових виробничих функцій, участі у формуванні кадрового резерву, просування по службі та вдосконаленні організаційної культури, що сприяє реалізації стратегічних завдань підприємства [2, с. 78].

Для оцінювання рівня розвитку персоналу необхідно здійснити комплексну діагностику, яка передбачає створення відповідного інструментарію та визначення системи показників, що відображають рівень розвитку працівників. Процес такої оцінки можна організувати за такими етапами:

1. Формулювання мети дослідження та вибір методичних підходів до оцінки рівня розвитку кадрів, зокрема визначення найбільш важливих показників ефективності роботи персоналу, якості управлінських процесів і витрат на розвиток;
2. Збір статистичних даних і формування складу експертної групи, накопичення інформації за допомогою спостереження, опитування, фіксації тощо;
3. Обробка отриманої інформації: оцінка прояву відповідних якостей працівників, визначення ймовірного рівня їх розвитку, стандартизація

значень показників, встановлення їхнього впливу на загальний рівень розвитку кадрів і відбір найзначущіших кількісних показників для інтегральної оцінки;

4. Перевірка достовірності результатів;
5. Розрахунок інтегрального показника рівня розвитку персоналу;
6. Аналіз отриманих результатів і розробка рекомендацій щодо вдосконалення процесу розвитку персоналу на підприємстві.

Зазначимо, що оцінка рівня розвитку персоналу – завдання складне, динамічне й безперервне. Ігнорування цього процесу, а також недостатній контроль за станом професійно-кваліфікаційного зростання кадрів можуть стати серйозною загрозою для підприємства. Оцінювання рівня розвитку персоналу та його інноваційного потенціалу є трудомісткою, але надзвичайно важливою процедурою, оскільки дозволяє виявити чинники, що стримують або, навпаки, стимулюють розвиток кадрів.

Важливим завданням є також аналіз зовнішніх і внутрішніх умов, у яких розгортається процес розвитку працівників. Ефективність професійного росту та рентабельність інвестицій у розвиток кадрів безпосередньо залежать від створених на підприємстві умов для безперервного навчання і самовдосконалення. Отже, лише системний аналіз усіх чинників дозволяє об'єктивно виявити існуючі проблеми та сформулювати показники для достовірного оцінювання процесу розвитку персоналу.

Таким чином, забезпечення підвищення ділової активності працівників, зростання продуктивності праці та підтримання конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови впровадження й ефективної реалізації процесу розвитку персоналу, який потребує значних інвестицій. Вкладання коштів у професійний розвиток співробітників не тільки посилює внесок кожного працівника в досягнення стратегічних цілей підприємства та покращує фінансові результати його діяльності, але також сприяє формуванню позитивного морально-психологічного клімату в колективі, підвищенню мотивації, відповідальності, компетентності та лояльності персоналу.

1.2. Теоретичні моделі та підходи до стратегічного планування персоналу

Слід підкреслити, що будь-яка система управління підприємством ґрунтується на певній концепції. Концепція управління – це сукупність ідей, принципів і підходів, що визначають мету діяльності організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, особливості внутрішньої структури підприємства, а також рівень урахування зовнішніх чинників, що впливають на його розвиток. Аналіз концепції стратегічного управління дозволяє виділити її ключові характеристики: опора на синтез теоретичних засад; використання системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система; орієнтація на вивчення умов функціонування, що дає змогу розробляти системи стратегічного управління, які відповідають особливостям підприємства та специфіці зовнішнього середовища. Отже, аналіз і застосування інформації для ухвалення стратегічних рішень дозволяє формувати зміст і послідовність змін, спрямованих на зниження рівня невизначеності [3, с. 76].

Реалізація концепції стратегічного управління можлива лише за умови стратегічної орієнтації підприємства. Це означає, що організація має впроваджувати систему стратегічного планування, розвивати стратегічне мислення у персоналу та створювати стратегічні плани для забезпечення довгострокового розвитку. До основних переваг стратегічно орієнтованого підприємства належать: зменшення негативного впливу зовнішніх загроз і невизначеності; здатність враховувати та аналізувати об'єктивні фактори змін; спрощення процесів досягнення коротко- та довгострокових результатів; можливість контролювати ефективність діяльності шляхом порівняння фактичних показників із плановими завданнями; стимулювання гнучкості та адаптивності підприємства і його підрозділів; прискорення впровадження стратегічних планів завдяки чіткій системі моніторингу та контролю; розвиток

виробничого потенціалу та мережі зовнішніх зв'язків; ефективний розподіл ресурсів з орієнтацією на стратегічні цілі; формування єдиного бачення майбутнього розвитку підприємства; підвищення здатності передбачати ризики й ефективно ними управляти.

Відомі науковці по-різному визначали суть стратегії. Так, Г. Мінцберг трактує стратегію як принцип або певну модель поведінки [8, с. 32]. М. Портер розглядає її як процес створення унікальної та цінної позиції за рахунок комплексу різних дій [9, с. 54]. І. Ансофф вважає стратегію набором правил прийняття рішень у процесі діяльності підприємства [1], а Б. Карлоф описує її як узагальнену модель дій для досягнення поставлених цілей шляхом ефективної координації та розподілу ресурсів [5, с. 64]. А.А. Томпсон і Д.Ж. Стрікланд розглядають стратегію як поєднання планових дій і адаптивних рішень, спрямованих на реагування на зміни в конкурентному середовищі [11, с. 47]. І.П. Булеєв визначає стратегію як комплекс заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

Таким чином, узагальнюючи різні підходи, можна визначити стратегію як модель дій і рішень, що визначають довгостроковий план розвитку підприємства, орієнтованого на досягнення конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів і залучення кваліфікованого персоналу. На основі аналізу різних підходів була розроблена класифікація стратегій, наведена на рис. 1.1.

Таким чином, залежно від конкретної корпоративної або ділової стратегії, підприємство може обрати загальну стратегію зростання. Якщо стратегія передбачає диверсифікацію діяльності, прагнення обійти конкурентів шляхом впровадження нової продукції, за характером поведінки на ринку вона буде активною (наступальною, експансивною). А за способом досягнення конкурентних переваг підприємство може використовувати стратегію диференціації, лідерства за витратами або іншу відповідно до умов.



Рис. 1.1. Види стратегій підприємства [19, с. 98]

Стратегія є складною організаційно-економічною категорією, що вимагає спеціальної процедури розробки. Традиційна методика формування стратегії підприємства охоплює такі основні етапи [10]: аналіз галузевого стану та позиціонування підприємства; оцінювання цілей організації; дослідження привабливості ринку; аналіз фінансових ресурсів і ризиків; дослідження внутрішньої структури підприємства, його сильних і слабких сторін; оцінювання кваліфікаційного рівня працівників; вивчення впливу зовнішніх чинників; аналіз часових факторів.

На думку М. Армстронга [1], процес стратегічного формування складається з кількох етапів: визначення місії та цілей підприємства;

проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін організації, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища; аналіз чинних стратегій; оцінка ресурсного потенціалу (фінансів, трудових ресурсів); формування ключових стратегічних питань; розробка стратегічних планів; реалізація стратегії; здійснення постійного моніторингу її виконання. Важливо, що в процесі розробки і реалізації стратегії підприємства мають спиратися на унікальні ресурси, які є складними для копіювання конкурентами.

Б. Карлоф пропонує інший підхід до структурування стратегії [20, с. 151], виділяючи елементи, серед яких: корпоративна місія (орієнтована на задоволення потреб конкретних клієнтів); формування конкурентних переваг; організація бізнесу; продукція; ринки; інвестиційні та поточні витрати; управління структурними змінами; програми розвитку (збільшення виробничих потужностей, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності тощо); культура управління та управлінська компетентність.

Отже, процес розробки стратегії є комплексним і охоплює визначення стратегічних намірів підприємства. Застосування всіх перелічених елементів є доцільним для адаптації українських підприємств до сучасних умов ринку.

Аналіз наукових підходів до структури стратегії, її складових та процедури розробки демонструє, що ці концепції не суперечать одна одній, а взаємно доповнюються, підтверджуючи багатогранність і складність поняття стратегії підприємства.

Загальна стратегія підприємства зазвичай включає кілька функціональних стратегій. Як зазначають А. Томпсон і Дж. Стрікланд [23, с. 92], функціональна стратегія є управлінським планом дій для окремого підрозділу або функціонального напрямку в межах бізнесу. Така стратегія потрібна у кожній сфері діяльності підприємства: науково-дослідних розробках, виробництві, маркетингу, обслуговуванні клієнтів, розподілі продукції, фінансах, управлінні персоналом тощо.

Функціональні стратегії деталізують загальний стратегічний план розвитку підприємства через визначення підходів та заходів для управління окремими напрямками діяльності. Їхня роль полягає у підтримці конкурентоспроможності компанії та у формуванні орієнтирів для досягнення функціональних цілей. Функціональна стратегія фактично є планом розвитку виробництва або сфери діяльності підприємства, що містить конкретні заходи для реалізації конкурентної стратегії.

Формування функціональних стратегій покладається на керівників відповідних підрозділів, які мають тісно співпрацювати з іншими підрозділами, оскільки відсутність координації між ними може призвести до несумісності стратегічних дій. Координацію слід здійснювати вже на етапі обговорення стратегічних питань [26, с. 75].

Персонал відіграє важливу роль у розробці та реалізації загальної стратегії підприємства. З одного боку, співробітники є одним із найважливіших ресурсів, людським капіталом, що забезпечує розвиток і конкурентоспроможність компанії. З іншого боку, персонал є також об'єктом стратегічного управління, і стратегія персоналу виступає однією з функціональних стратегій у стратегічному наборі підприємства.

На думку Уокера [2, с. 60], стратегію управління персоналом слід розглядати як функціональну стратегію нарівні з фінансовою, маркетинговою чи виробничою.

У 1990-х роках відбулася зміна управлінської парадигми, яка спричинила переоцінку ролі людських ресурсів: у постіндустріальній економіці саме вони стали ключовим чинником успіху підприємства. Голландський економіст Ганс Віссема вказував, що навіть найкращі стратегічні плани без залучення персоналу залишаються лише теоретичними документами [3, с. 281].

Концепцію стратегічного управління персоналом започаткував Фомбрун [6, с. 32], який визначав три основні елементи ефективного управління: місія і стратегія, організаційна структура і система управління

людськими ресурсами. Дослідник наголошував, що управління персоналом повинно бути безпосередньо пов'язане з бізнес-стратегією.

Майкл Армстронг у своїй праці «Стратегічне управління людськими ресурсами» систематизував підходи до розвитку концепції HR-менеджменту, виділивши основні етапи та моделі. Девід Гест визначив чотири цілі стратегічного управління персоналом: стратегічну інтеграцію, відданість персоналу цілям організації, забезпечення високої якості праці та гнучкість організаційної структури. Хандрі та Петегрю підкреслили необхідність інтеграції управління персоналом у загальну бізнес-стратегію, розглядаючи персонал як стратегічний ресурс компанії [7].

Погляди західних учених базуються на переконанні, що ефективне виконання стратегії безпосередньо залежить від персоналу, який розглядається не просто як ресурс, а як найцінніший актив – людський капітал.

На пострадянському просторі також сформувались нові напрями стратегічного управління, що охоплюють соціальну стратегію підприємств. Т. Клейнер, В. Тамбовцев і Р. Качалов визначають соціальну стратегію як систему принципів, що регулюють рішення керівництва у сфері соціально-трудових відносин [6, с. 32].

Соціальна стратегія охоплює ширше коло соціально-трудових питань, тоді як стратегія управління персоналом орієнтована на розвиток людського потенціалу в умовах ринкової економіки.

Кадрова стратегія розглядається як невід'ємна складова стратегії управління персоналом. За визначенням Г. Щокіна [45], її завданнями є підвищення престижу підприємства, розвиток трудового потенціалу, регулювання соціально-трудових відносин і вдосконалення системи оплати праці.

У сучасних умовах глобалізації і зростання конкуренції в Україні стратегічне управління персоналом набуває дедалі більшого значення. На думку І. Мазура і В. Шапіро [7], в умовах ринкової економіки персонал потребує не скорочення витрат, а розвитку.

Т. Базаров і Б. Єрьомін підкреслюють, що людський ресурс є основним джерелом резервів підвищення ефективності функціонування підприємств.

Згідно з думкою З. Шершньової та С. Оборської, людські ресурси є найактивнішою складовою виробничого потенціалу, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін і розвиватися.

В останні десятиліття і в Україні закріпилося розуміння персоналу як людського капіталу – ключового активу підприємства. Підприємства не володіють людським капіталом безпосередньо, але орендують його через залучення працівників, і мають забезпечувати його ефективне використання.

Таким чином, стратегічне управління персоналом – це система довгострокових цілеспрямованих дій, спрямованих на формування, розвиток і ефективне використання продуктивних можливостей персоналу для досягнення конкурентних переваг підприємства.

Стратегічне управління персоналом реалізується через розробку персонал-стратегії, об'єктом якої є сукупність працівників, а суб'єктом – система управлінських органів підприємства.

В умовах посилення конкуренції стратегічне управління персоналом є необхідним для створення високоякісного кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію конкурентної стратегії підприємства і досягнення сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

2.1. Вплив невизначеності зовнішнього середовища на процеси розвитку персоналу

«Товариство з додатковою відповідальністю «Булат» є одним із небагатьох ливарних підприємств, що працюють на заході України, зокрема в селі Микулинці Тернопільської області. Основними напрямками діяльності компанії є виготовлення різних видів лиття, термічна та механічна обробка деталей, виконання зварювальних робіт і складання готової продукції. Значна частка в асортименті підприємства належить виробам машинобудівного призначення: вагонне литво (гальмівні колодки, колісні візки тощо), автомобільне литво (опори рульових колонок), литво для тракторобудування (ущільнювальні диски, противаги для коліс тракторів John Deere), а також елементи для сільськогосподарської техніки (запчастини до культиваторів Farnet, Strom, Lemken; котки Lemken, сівалки Claas). Продукція ТДВ «Булат» експортується до Грузії та ряду країн Європейського Союзу» [39].

Історія розвитку ливарного виробництва на підприємстві почалася понад 50 років тому з відкриття чавуноливарного цеху, де виготовляли деталі для сільськогосподарської техніки: шестерні, зірочки, напівмуфти, корпуси підшипників, консолі тощо. У 1991 році на підприємстві запустили цех з виплавки сталі, де було освоєно технологію виплавлення сталі в дугових печах.

У 2018 році на виробництві була введена в експлуатацію сучасна індукційна піч INDEMAK Duet Power 2x2, яка забезпечує виплавлення до 2 тонн рідкого металу за годину.

«За час своєї діяльності ТДВ «Булат» зарекомендував себе як надійний виробник і партнер. Основні напрями роботи включають виготовлення чавунних і сталевих виробів, проведення термічної обробки та механічної

обробки металів, таких як токарна, фрезерна, зварювальна та монтажна обробка. Колектив підприємства складається з висококваліфікованих інженерів і працівників із багаторічним досвідом роботи» [39].

«Компанія постійно працює над удосконаленням виробничих процесів, вивчаючи передовий західний досвід і впроваджуючи нові технології. Значна увага приділяється підвищенню якості продукції, що забезпечується завдяки роботі сучасної заводської лабораторії та відділу технічного контролю. Серед партнерів ТДВ «Булат» – провідні інженерні, будівельні, газові та аграрні компанії. Замовниками підприємства є організації з України, Грузії та Європейського Союзу, а поставки литва здійснюються також у Туреччину, Казахстан та Туркменістан» [39].

ТДВ «Булат» пропонує послуги з лиття чавуну марок СЧ15-25, ВЧ-45, а також жароміцного та зносостійкого модифікованого чавуну на їх основі, високовуглецевої сталі масою до 1500 кг і алюмінієвих виробів методом лиття під тиском. Підприємство спеціалізується на литті у холоднотвердіючі та піщано-глиняні суміші, проводить термічну та механічну обробку, а також фарбування готової продукції.

Будівництво заводу у селі Микулинці розпочалося у 1954 році зі створення майстерні для ремонту тракторів, комбайнів та іншої сільськогосподарської техніки (сьогодні – електромайстерня), котельні, гаража, складу, трансформаторної станції, адміністративної будівлі та студентського гуртожитку. У 1960-х роках було зведено електротехнічну майстерню, що обслуговувала до 300 тисяч електродвигунів на рік, а також механічну та ливарну майстерні.

«У 1989 році Мікулинецький ливарно-машинобудівний завод (ЛМЗ) ввів у дію сталеплавильний цех, а з 1990–1992 років почав освоювати процеси виготовлення сталевих литва. З 1 квітня 1997 року підприємство функціонує під назвою ТДВ «Булат»» [39].

Починаючи з 1997 року основними видами діяльності є виробництво чавунного та сталевих литва високої якості, механічна обробка виливків,

виконання індивідуальних замовлень, обробка металу та капітальний ремонт електропечей.

Структура виробництва підприємства [39]:

1. Чавунно-ливарний цех. Призначений для виготовлення чавунних виливків масою від 0,2 до 2500 кг методом машинного та ручного лиття у піщано-бентонітові суміші. Структура цеху включає відділи формування, підготовки ґрунту, дозування та основне виробництво. Обладнання: дві тритонні печі, шість формувальних машин Foromat, конвеєри для подачі піску, сушильні камери тощо. Продукція: корпуси редукторів, кульові крани, газові регулятори, фільтри, клапани, підшипники, колеса сушильних візків, кришки електродвигунів, шків, каналізаційні люки, решітки, каміни, елементи твердопаливних котлів тощо.

2. Сталеплавильний цех. Призначений для виробництва сталевих та чавунних виливків вагою від 5 до 2500 кг. Виробничий процес здійснюється у дуговій печі ДСП-2,5 та індукційній печі INDEMAK Duet Power 2x2. У 2020 році була запущена автоматична формувальна лінія Castking з горизонтальним з'єднанням форм, що забезпечує продуктивність до 80 форм на годину. Обладнання: автоматизовані формувальні лінії, системи змішування піску, крани, установки для піскоструминної обробки, термічні печі. Продукція: анодні заземлювачі ZFS, ролики для залізничних колій, корпуси електричних стрілок, дроселі трансформаторів, сталеві та чавунні вироби.

3. Модельна дільниця. Відповідає за виготовлення модельного обладнання (модельних комплектів, стрижневих боксів) із використанням фрезерно-гравірувального верстата з ЧПУ. Максимальні розміри моделей – 1,5 × 2,5 метра.

4. Механоскладальний цех. Виконує механічну обробку, фарбування ливарних виробів, виробництво готової металевої продукції та надання послуг з обробки металу. Обладнання: токарні, фрезерні, свердлильні верстати, зварювальні установки, вальцювальні машини, листогиби, фарбувальні камери тощо.

5. Відділ технічного контролю. Здійснює контроль якості продукції на всіх етапах виробництва: від перевірки модельного обладнання до оцінювання хімічного складу, механічних властивостей і структури виливків.

До складу підприємства також входить відділ енергомеханічного та автомобільного транспорту, що забезпечує належне функціонування допоміжних служб.

ТДВ «Булат» спеціалізується на виробництві високоякісних чавунних, сталевих і алюмінієвих виробів методом лиття під тиском. Завод пропонує широкий асортимент продукції – від корпусів редукторів до деталей твердопаливних котлів. Виробничі потужності підприємства охоплюють чавуноливарний, сталеплавильний, модельний і механоскладальний цехи, що дозволяє забезпечити повний цикл виробництва, механічної обробки та контролю якості готової продукції.

На підприємстві функціонує відділ технічного контролю, що відповідає за моніторинг виробничих процесів і якість готової продукції. У лабораторії проводяться дослідження хімічного складу, механічних характеристик та структури литих виробів.

ТДВ «Булат» має багаторічний досвід у виготовленні високоякісного литва та металевих виробів. Для забезпечення високої точності та якості продукції компанія застосовує сучасні технології та інноваційне обладнання.

Організація пропонує індивідуальний підхід до замовників, виготовляючи продукцію відповідно до їхніх вимог і технічних характеристик. Серед клієнтів підприємства – представники різних галузей економіки, зокрема машинобудування, автомобільної промисловості, енергетики та будівництва.

ТДВ «Булат» також надає послуги з обробки металу, включаючи фрезерування, точіння, шліфування та свердління. Завдяки висококваліфікованим фахівцям підприємство здатне виконувати складні механічні роботи з високим рівнем якості.

Основною метою компанії є задоволення потреб клієнтів через надання якісної продукції та сервісу. ТДВ «Булат» постійно вдосконалює свої виробничі процеси, впроваджує новітні технології та прагне забезпечувати високу ефективність діяльності.

Система менеджменту підприємства спрямована на ефективне управління всіма етапами діяльності – від виробництва до реалізації продукції. ТДВ «Булат» формулює стратегічні цілі та напрями розвитку, орієнтуючись на ринкову кон'юнктуру та власні конкурентні переваги, що передбачає розробку довгострокових планів, визначення цільових показників продажів і інвестиційну політику.

На підприємстві встановлені оптимальні виробничі процедури та процеси контролю якості, що включають планування виробництва, управління запасами сировини, планування трудових ресурсів та впровадження нових технологій.

Організаційна структура ТДВ «БУЛАТ» представлена на рис. 2.1.

Фінансова діяльність компанії охоплює управління ресурсами, складання та контроль бюджетів, аналіз фінансової звітності та оцінку ефективності використання коштів.

Особлива увага приділяється управлінню персоналом: організовуються процеси підбору кадрів, оцінки ефективності праці, кар'єрного планування, навчання та професійного розвитку співробітників.

У сфері маркетингу ТДВ «Булат» розробляє стратегії просування продукції, аналізує ринок, визначає цільові сегменти споживачів і планує продажі. Діяльність компанії включає маркетингові дослідження, рекламні кампанії, розвиток відносин з клієнтами та підтримку продажів.

Система контролю діяльності підприємства охоплює моніторинг виконання стратегічних цілей, аналіз якості продукції, фінансову звітність та оцінку загальної ефективності.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «БУЛАТ» [39].

ТДВ «Булат» активно застосовує сучасні інформаційні системи та програмні рішення для автоматизації процесів управління та підвищення їх ефективності.

2.2. Методи адаптації стратегічного планування розвитку персоналу до умов невизначеності на підприємстві

В умовах сучасного ринку, що характеризується високим рівнем нестабільності та швидкими змінами середовища, підприємства змушені адаптувати свої підходи до стратегічного планування розвитку персоналу. Головною метою цієї адаптації є забезпечення гнучкості кадрових стратегій, підвищення стійкості персоналу до змін і своєчасне реагування на нові виклики.

У сучасних економічних реаліях підприємства діють в умовах постійної невизначеності, обумовленої глобалізаційними процесами, технологічними змінами, політичними та економічними кризами. В таких обставинах традиційні моделі стратегічного планування часто виявляються недостатньо ефективними. Для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку компанії повинні не лише передбачати можливі зміни, а й активно готувати персонал до роботи в умовах мінливого середовища.

В умовах сучасного ринку, що характеризується високим рівнем нестабільності та швидкими змінами середовища, підприємства змушені адаптувати свої підходи до стратегічного планування розвитку персоналу. Головною метою цієї адаптації є забезпечення гнучкості кадрових стратегій, підвищення стійкості персоналу до змін і своєчасне реагування на нові виклики.

Серед основних методів адаптації стратегічного планування розвитку персоналу можна виділити такі [4, с. 34]:

- сценарне планування;
- гнучке стратегічне планування;
- адаптивне управління компетенціями;
- управління ризиками в кадровій політиці;
- інвестування у навчання та розвиток;
- залучення працівників до стратегічного планування.

Сценарне планування є одним із найефективніших методів адаптації стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності. Цей підхід дозволяє підприємствам передбачити можливі зміни в зовнішньому середовищі та підготувати кілька альтернативних планів дій, залежно від того, який варіант розвитку подій реалізується на практиці.

Сутність сценарного планування полягає у розробці декількох можливих сценаріїв майбутнього (оптимістичного, песимістичного, реалістичного або критичного) та підготовці відповідних кадрових стратегій для кожного з них. Кожен сценарій враховує ключові фактори невизначеності, такі як економічна кон'юнктура, технологічні новації, зміни на ринку праці, політичні ризики, соціальні тенденції тощо.

Основні етапи сценарного планування в кадровій сфері включають [19, с. 93]:

- ідентифікацію основних драйверів змін (ринкових, економічних, технологічних, демографічних);
- аналіз ймовірних наслідків кожного драйвера для розвитку персоналу (наприклад, дефіцит кадрів, зростання потреби в нових компетенціях, плинність персоналу);
- формування кількох сценаріїв майбутнього – наприклад, сценарій активного зростання бізнесу, сценарій економічного спаду, сценарій технологічного прориву тощо;
- розробку кадрових стратегій для кожного варіанта розвитку подій: передбачення потреб у нових кадрах, програми перепідготовки, плани залучення та утримання талантів;
- регулярний перегляд сценаріїв і кадрових стратегій у залежності від актуальних змін у середовищі.

Переваги сценарного планування для розвитку персоналу включають [22]:

- підвищення готовності компанії до непередбачуваних змін;
- забезпечення гнучкості кадрової політики;

- скорочення часу реагування на зміни зовнішнього середовища;
- формування кадрового резерву та підвищення адаптивності персоналу;
- оптимізація інвестицій у навчання і розвиток працівників відповідно до реальних потреб.

Застосування сценарного планування дозволяє не лише підготувати підприємство до різних варіантів розвитку подій, але й забезпечити стабільність і безперервність процесу розвитку персоналу навіть у кризових умовах.

Гнучке стратегічне планування є важливим інструментом адаптації системи розвитку персоналу до умов невизначеності й швидких змін зовнішнього середовища. Його сутність полягає у формуванні стратегій, які дозволяють швидко реагувати на нові виклики, коригувати поставлені цілі та методи їх досягнення відповідно до актуальної ситуації.

На відміну від традиційного довгострокового планування, яке передбачає жорстке дотримання розробленого плану, гнучке стратегічне планування ґрунтується на ідеї постійної адаптації: цілі визначаються не як незмінні, а як орієнтири, що можуть бути скориговані залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Основні принципи гнучкого стратегічного планування розвитку персоналу включають [24, с. 47]:

- адаптивність цілей і завдань. Формулювання цілей здійснюється з урахуванням можливості їх оперативного коригування у разі змін обставин;
- наявність альтернативних шляхів досягнення результатів. Для кожної стратегічної задачі визначаються кілька можливих сценаріїв виконання;
- регулярний перегляд стратегічних пріоритетів. Стратегія переглядається через певні проміжки часу або за настання критичних змін у середовищі;

- відкрите управління змінами. Співробітники інформуються про можливі зміни в цілях або стратегії, що дозволяє мінімізувати опір змінам;
- орієнтація на розвиток ключових компетенцій. Особливу увагу приділяють розвитку універсальних навичок – критичного мислення, здатності до командної роботи, ініціативності, лідерства.

Ключові етапи реалізації гнучкого стратегічного планування включають [31, с. 161]:

1. Формування базових стратегічних орієнтирів розвитку персоналу;
2. Визначення потенційних ризиків і зовнішніх змін, які можуть вплинути на кадрову політику;
3. Розробка альтернативних варіантів плану дій залежно від розвитку ситуації;
4. Встановлення механізмів моніторингу середовища та індикаторів змін;
5. Оперативне внесення коригувань у план відповідно до нових умов.

Гнучке стратегічне планування дозволяє підприємствам не лише ефективно розвивати свій кадровий потенціал, але й бути готовими до непередбачуваних викликів, зберігаючи свою конкурентоспроможність на ринку.

Адаптивне управління компетенціями є одним із ключових напрямів забезпечення ефективного розвитку персоналу в умовах невизначеності. У сучасних реаліях ринку праці підприємства стикаються з необхідністю не лише формувати певний набір професійних знань і навичок у співробітників, а й забезпечувати їхню здатність швидко пристосовуватися до нових вимог і змін.

Сутність адаптивного управління компетенціями полягає у цілеспрямованому розвитку тих навичок і якостей працівників, які дозволяють їм бути гнучкими, мобільними, здатними до навчання, інноваційного мислення та ефективної роботи в змінних умовах.

Основні принципи адаптивного управління компетенціями включають [37, с. 59]:

- динамічність розвитку навичок. Компетенції працівників повинні оновлюватися залежно від змін технологій, ринкових умов та стратегічних цілей підприємства;
- фокус на універсальні компетенції. Підприємства орієнтуються на розвиток таких якостей, як критичне мислення, креативність, здатність працювати в команді, гнучкість, цифрова грамотність, лідерські навички;
- індивідуалізація розвитку. Програми розвитку компетенцій враховують індивідуальні особливості, кар'єрні цілі й потенціал кожного працівника;
- безперервне навчання. Впроваджується культура постійного професійного розвитку через навчання, самонавчання, наставництво й обмін знаннями.

Ключові етапи адаптивного управління компетенціями включають [38]:

1. Визначення актуального набору базових і спеціалізованих компетенцій, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства;
2. Оцінка наявних компетенцій працівників та виявлення розривів між поточними можливостями персоналу й потребами організації;
3. Формування індивідуальних та групових програм розвитку компетенцій;
4. Постійний моніторинг змін зовнішнього середовища та відповідна корекція програм розвитку;
5. Стимулювання мотивації працівників до розвитку через кар'єрні можливості, системи заохочень, участь у проектах та наставництво.

Переваги адаптивного управління компетенціями:

- здатність персоналу швидко адаптуватися до нових умов праці;
- підвищення інноваційної активності працівників;
- зменшення витрат на перепідготовку у випадку змін технологій або ринку;

- формування кадрового резерву для реалізації нових стратегічних проєктів;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства через розвиток людського капіталу.

Отже, адаптивне управління компетенціями дає змогу підприємствам підготувати персонал до роботи в умовах невизначеності, забезпечити стратегічну гнучкість організації та підтримувати її стійкість у довгостроковій перспективі.

Управління ризиками в кадровій політиці є невід'ємним елементом стратегічного планування розвитку персоналу в умовах невизначеності. З огляду на нестабільність ринку праці, зростання конкуренції за таланти та постійні зміни вимог до компетенцій працівників, підприємства мають активно ідентифікувати потенційні кадрові ризики, оцінювати їхню ймовірність та розробляти заходи з мінімізації їхнього впливу.

Сутність управління кадровими ризиками полягає в системному аналізі можливих загроз, що можуть негативно позначитися на формуванні, розвитку та ефективному використанні персоналу, а також у розробці превентивних стратегій для їхнього запобігання або зниження наслідків.

Основні етапи управління ризиками в кадровій політиці включають [45]:

1. Ідентифікація ризиків. Визначення потенційних загроз, таких як висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованих працівників, втрата ключових співробітників, неефективність системи мотивації або розвитку персоналу.
2. Оцінка ризиків. Аналіз ймовірності виникнення кожного ризику та масштабів його можливого впливу на діяльність підприємства.
3. Розробка планів реагування. Створення системи заходів для запобігання ризикам або пом'якшення їх наслідків (наприклад, формування кадрового резерву, програми утримання талантів, посилення бренду роботодавця).

4. Моніторинг і контроль. Регулярний аналіз кадрової ситуації та коригування планів залежно від змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

5. Оцінка ефективності заходів. Перевірка результативності впроваджених інструментів управління ризиками та внесення необхідних змін до кадрової політики.

Типові кадрові ризики, які враховуються в стратегічному плануванні:

- масове звільнення співробітників через невдоволення умовами праці;
- недостатній рівень кваліфікації персоналу для реалізації нових стратегічних проєктів;
- низький рівень залученості та мотивації працівників;
- висока конкуренція на ринку праці за рідкісні або стратегічно важливі компетенції;
- проблеми із залученням молодих спеціалістів або збереженням досвідчених кадрів;
- втрата корпоративних знань через відхід ключових працівників.

Методи мінімізації кадрових ризиків:

- створення програм адаптації та наставництва для нових співробітників;
- розвиток внутрішніх кадрових резервів і планування кар'єри;
- розробка ефективних систем матеріальної та нематеріальної мотивації;
- впровадження програм безперервного професійного навчання;
- побудова сильної корпоративної культури та розвитку бренду роботодавця.

Управління ризиками в кадровій політиці забезпечує стійкість підприємства перед кадровими викликами, сприяє стабільності трудового колективу та підвищенню його ефективності в умовах постійних змін.

Інвестування у навчання та розвиток персоналу є стратегічно важливим інструментом забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності. У сучасній економіці, де ключовим активом стають знання, навички та інноваційний потенціал працівників, вкладення в підвищення їхньої кваліфікації набуває пріоритетного значення для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Сутність інвестування в навчання і розвиток полягає у цілеспрямованому фінансуванні заходів, спрямованих на підвищення професійного рівня працівників, розвиток нових компетенцій, адаптацію до технологічних змін та нових бізнес-процесів. Такі інвестиції розглядаються не як витрати, а як вкладення в майбутнє підприємства.

Основні напрями інвестування у навчання та розвиток персоналу включають [47]:

- професійне навчання та підвищення кваліфікації. Організація тренінгів, курсів, сертифікаційних програм для працівників різних рівнів;
- перепідготовка кадрів. Формування нових компетенцій для виконання нових виробничих або управлінських завдань в умовах зміни технологій або напрямів бізнесу;
- розвиток лідерських компетенцій. Підготовка майбутніх керівників, розвиток управлінських навичок, емоційного інтелекту, вміння працювати в умовах змін;
- підтримка самонавчання. Надання доступу до онлайн-курсів, електронних бібліотек, платформ дистанційного навчання.
- наставництво і коучинг. Впровадження програм індивідуальної підтримки розвитку через наставників і професійних коучів;
- програми розвитку талантів. Виявлення та підтримка перспективних працівників, побудова індивідуальних траєкторій кар'єрного росту.

Ключові підходи до ефективного інвестування в навчання:

- визначення реальних потреб підприємства у компетенціях відповідно до стратегічних цілей;
- оцінка результатів навчання (через тестування, сертифікацію, моніторинг професійного зростання);
- впровадження системи стимулювання за проходження програм розвитку;
- використання інноваційних форм навчання: мікронавчання, онлайн-курси, симуляційні тренінги, гейміфікація процесів.

Інвестування в навчання та розвиток персоналу виступає ключовим чинником посилення кадрового потенціалу організації, підвищення її гнучкості, стійкості та здатності ефективно діяти в умовах динамічного і непередбачуваного ринку.

Залучення працівників до стратегічного планування є однією з важливих умов ефективної адаптації підприємства до умов невизначеності. В умовах швидких змін залучення персоналу до процесів формування стратегічних рішень дозволяє не тільки отримати цінну інформацію «знизу», але й підвищити рівень залученості, мотивації та відповідальності працівників за результати реалізації стратегії.

Сутність залучення працівників полягає у включенні співробітників різних рівнів і функціональних підрозділів до процесу стратегічного планування, обговорення цілей розвитку персоналу, розробки напрямів змін та оцінки можливих ризиків.

У процесі стратегічного планування розвитку персоналу важливо не лише ухвалювати рішення на рівні керівництва, але й активно залучати працівників усіх рівнів. Це забезпечує більш повне врахування реальних потреб організації та сприяє формуванню атмосфери співучасті й відповідальності.

Одним із найбільш ефективних методів є проведення стратегічних сесій і мозкових штурмів. Такі заходи передбачають колективне обговорення основних викликів, можливостей і перспектив розвитку персоналу за участю

представників різних підрозділів. Мозковий штурм дозволяє зібрати широкий спектр ідей та точок зору, що сприяє пошуку нестандартних рішень та врахуванню різноманітних думок при формуванні стратегічних ініціатив.

Ще одним важливим інструментом є проведення опитувань та анкетування працівників. Завдяки цьому методу компанія може зібрати інформацію щодо актуальних проблем на робочих місцях, оцінити рівень задоволеності співробітників умовами праці, виявити потреби у навчанні та розвитку кар'єрних можливостей. Отримані дані допомагають обґрунтувати вибір пріоритетних напрямів кадрової стратегії.

Ефективним механізмом активного залучення є формування спеціальних робочих груп або комітетів, до яких залучають працівників різних рівнів для розробки окремих елементів стратегії, наприклад, програм наставництва, планів професійного розвитку або інноваційних проектів. Участь співробітників у таких групах підвищує їхню залученість та відповідальність за результати впроваджуваних змін.

Важливо також організовувати відкрите обговорення запланованих змін через проведення презентацій стратегічних планів і відкритих зустрічей. Це створює можливість для співробітників ознайомитися з планами розвитку компанії, висловити свої пропозиції чи зауваження, що дозволяє забезпечити зворотний зв'язок та своєчасно врахувати можливі ризики.

Таблиця 2.1

Методи залучення працівників до стратегічного планування [42, с. 190]

№ з/п	Метод	Опис
1.	Стратегічні сесії і мозкові штурми	Колективне обговорення викликів та можливостей
2.	Опитування та анкетування	Збір інформації про потреби і проблеми
3.	Робочі групи або комітети	Розробка конкретних елементів стратегії
4.	Відкрите обговорення змін	Презентації і збір зауважень
5.	Зворотний зв'язок	Створення каналів для постійної комунікації

Не менш важливою складовою залучення є налагодження постійного зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом, що передбачає створення

механізмів для регулярного обміну інформацією, швидкого реагування на запити співробітників і коригування стратегічних рішень відповідно до змін середовища.

Таким чином, залучення працівників до стратегічного планування розвитку персоналу не лише підвищує якість прийнятих рішень, але й сприяє формуванню згуртованого, проактивного колективу, готового до дій в умовах постійних змін і невизначеності.

Таблиця 2.2

Переваги залучення працівників до стратегічного планування [4, с. 56]

№ з/п	Перевага	Суть
1.	Підвищення довіри до керівництва	Забезпечує вищий рівень лояльності і підтримки
2.	Зростання мотивації співробітників	Посилює відчуття причетності до успіху компанії
3.	Точніше виявлення потреб	Сприяє кращому плануванню розвитку компетенцій
4.	Підтримка ініціатив із «низу»	Стимулює активнішу участь персоналу
5.	Створення культури відкритості	Підвищує рівень взаєморозуміння та співробітництва

Застосування цих методів дозволяє підприємствам не тільки оперативно адаптувати свою кадрову політику до змін середовища, а й забезпечити стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі. Комплексне поєднання гнучкості, інноваційного мислення та системної роботи з персоналом стає запорукою успіху організації в умовах невизначеності.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах стрімкої динаміки ринкового середовища стратегічне планування розвитку персоналу на підприємстві ТДВ «Булат» набуває першочергового значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку. Постійні зміни у технологіях, вимогах споживачів, ринкових тенденціях і законодавчому полі створюють нові виклики, до яких підприємство повинно бути готовим завдяки ефективному управлінню людськими ресурсами. Вдосконалення процесу стратегічного планування розвитку персоналу має здійснюватися системно, комплексно і на постійній основі, адаптуючись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища [9, с. 53].

Одним із базових напрямів вдосконалення на ТДВ «Булат» є посилення аналітичної складової стратегічного планування. Систематичний і глибокий аналіз факторів, що впливають на діяльність підприємства, дозволяє формувати обґрунтовані прогнози потреб у персоналі. Використання таких інструментів як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз трендів ринку праці та моніторинг змін у галузі литва й машинобудування дають змогу керівництву підприємства будувати кадрові стратегії, які базуються на реальних потребах виробництва і враховують можливі загрози та нові можливості.

Другим важливим аспектом удосконалення стратегічного планування є впровадження гнучких моделей прогнозування розвитку персоналу. З огляду на те, що економічна ситуація, споживчі потреби та технології швидко змінюються, ТДВ «Булат» має розробляти альтернативні сценарії розвитку кадрового потенціалу. Сценарне планування дозволяє моделювати різні варіанти розвитку подій, своєчасно виявляти ризики та розробляти адаптивні стратегії реагування на зміни.

Наступним пріоритетом є акцент на розвиток ключових компетенцій працівників. На ТДВ «Булат» особливу увагу слід приділяти формуванню та розвитку моделей компетенцій для різних категорій персоналу – від кваліфікованих робітників ливарного виробництва до фахівців інженерно-технічних служб. Адаптивне управління компетенціями допомагає оперативно реагувати на зміни у виробничих процесах, забезпечуючи підприємство кваліфікованими кадрами, здатними працювати в нових умовах.

Одним із вагомих напрямів є активне інвестування у безперервне навчання та розвиток персоналу. ТДВ «Булат» має розглядати своїх працівників як основний капітал і активно вкладати ресурси у підвищення їх професійної компетентності. Створення внутрішніх шкіл, програм наставництва, організація корпоративних тренінгів і підтримка участі в освітніх програмах дозволить формувати гнучкий, конкурентоспроможний кадровий резерв.

Інтеграція кадрової стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства є ще одним критично важливим елементом. На ТДВ «Булат» стратегічне планування розвитку персоналу має бути органічною складовою загальної стратегії підприємства, де персонал розглядається не як допоміжний ресурс, а як стратегічний чинник досягнення довгострокових цілей.

Удосконалення процесу планування передбачає також активне залучення працівників до формування кадрової політики. Проведення стратегічних сесій, внутрішніх обговорень, анкетування та мозкових штурмів із залученням представників усіх підрозділів дозволяє краще розуміти реальні потреби персоналу, формувати середовище взаємодії та спільної відповідальності за результати [13, с. 348].

Розвиток корпоративної культури навчання, інноваційності та взаємопідтримки має стати основою для успішного стратегічного планування на ТДВ «Булат». Культура постійного самовдосконалення, відкритості до змін, заохочення ініціативності працівників сприятиме підвищенню загальної адаптивності підприємства.

Оновлення системи мотивації співробітників також є необхідною складовою вдосконалення. ТДВ «Булат» має створити гнучку систему матеріального й нематеріального стимулювання, що базуватиметься на результатах професійного розвитку, досягненні стратегічних компетенцій та участі в корпоративних ініціативах.

Ефективне накопичення та обмін знаннями в межах організації потребує впровадження систем управління знаннями. Створення баз даних, платформ внутрішнього обміну досвідом, організація професійних спільнот усередині ТДВ «Булат» сприятимуть збереженню та розвитку інтелектуального капіталу.

Управління кадровими ризиками має стати невід'ємною частиною кадрової стратегії. Виявлення потенційних загроз для персоналу, таких як дефіцит кваліфікованих кадрів або плинність працівників, і розробка заходів для їх нейтралізації є важливою умовою стабільності розвитку підприємства [15 с. 176].

У контексті цифрової трансформації актуальним є розвиток цифрових компетенцій персоналу. Використання цифрових технологій для автоматизації процесів HR-управління, онлайн-навчання, застосування HR-аналітики дає можливість ТДВ «Булат» ефективно управляти розвитком людського капіталу.

Важливо також забезпечити інклюзивність і різноманіття в кадровій політиці, що сприятиме залученню талановитих працівників із різним досвідом, підвищенню креативності команд і зміцненню позитивного іміджу підприємства.

Розвиток лідерських якостей на всіх рівнях управління має стати пріоритетом. Створення програм для розвитку молодих лідерів, підготовка резерву керівних кадрів, наставництво і коучинг сприятимуть зміцненню організаційної стійкості ТДВ «Булат».

Управління кар'єрним зростанням співробітників має бути інтегроване у стратегію розвитку персоналу. Чітко окреслені кар'єрні маршрути, прозорість

правил просування дозволять утримати найталановитіших працівників та забезпечити стабільність розвитку підприємства.

Стратегічне планування також має враховувати особливості дистанційної роботи та гібридних форм зайнятості. Розробка спеціальних програм підтримки віддалених працівників сприятиме збереженню їх залученості та підвищенню ефективності роботи.

Розвиток горизонтальних комунікацій, активізація обміну ідеями між різними підрозділами, а також організація міжфункціональних проєктів мають стати важливою складовою корпоративної культури ТДВ «Булат». Горизонтальні комунікації сприятимуть не лише швидкому поширенню інформації та знань між різними рівнями організації, а й розвитку командної роботи, взаєморозуміння між співробітниками з різних департаментів. Створення платформ для обміну досвідом, проведення спільних семінарів, міжпідроздільних нарад, робота у змішаних командах над спільними проєктами дозволять забезпечити ефективнішу інтеграцію компетенцій та реалізацію інноваційних ідей. Такий підхід сприятиме синергії знань і навичок, що підвищить гнучкість та адаптивність усього підприємства.

Аналітична функція HR-служби ТДВ «Булат» повинна бути суттєво посилена за рахунок активного впровадження сучасних HR-метрик і аналітичних інструментів. Зокрема, необхідно систематично проводити аналіз плинності кадрів, рівня залученості співробітників, оцінювати ефективність програм навчання та розвитку, моніторити рівень задоволеності персоналу роботою на підприємстві. Такий підхід дозволить приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо планування і реалізації програм розвитку персоналу, виявляти слабкі місця у кадровій політиці та своєчасно реагувати на них.

Регулярний моніторинг реалізації стратегічних ініціатив у сфері розвитку персоналу є необхідною умовою для забезпечення їхньої ефективності. Систематичне оцінювання результативності заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників, розвиток їхніх компетенцій, залучення до проєктної роботи дозволяє виявляти відхилення від

запланованих цілей і оперативно вносити корективи у стратегії розвитку персоналу. Постійне удосконалення підходів на основі аналізу результатів забезпечить високий рівень адаптивності та ефективності кадрової політики ТДВ «Булат».

Розвиток систем наставництва має стати невід'ємною частиною кадрової політики підприємства. Запровадження програм наставництва, де досвідчені співробітники передаватимуть свої знання й навички новим працівникам, сприятиме швидшій адаптації новачків, формуванню корпоративної культури та зміцненню командної взаємодії. Крім того, наставництво сприяє розвитку лідерських компетенцій у наставників і стимулює їхню особисту залученість у розвиток організації. Підтримка культури професійного обміну знаннями всередині підприємства допоможе створити середовище безперервного навчання, що позитивно вплине на професійний рівень всього колективу [21, с. 135].

Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегію розвитку персоналу підкреслює прагнення ТДВ «Булат» до соціальної відповідальності, екологічної свідомості та сталого економічного зростання. Підприємство має не лише забезпечувати високий рівень економічної ефективності, а й створювати комфортні умови праці, підтримувати баланс між професійним і особистим життям працівників, сприяти їхньому професійному й особистісному зростанню, а також активно залучатися до вирішення соціальних питань громади.

Підвищення гнучкості стратегій розвитку персоналу є важливим фактором, який дозволить ТДВ «Булат» оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Гнучкі стратегії мають включати можливість швидкого перегляду планів розвитку, мобільного перепрофілювання працівників, використання дистанційних форматів роботи та навчання, що забезпечить підприємству стійкість до зовнішніх шоків і дозволить зберігати конкурентні переваги навіть у нестабільних умовах.

Розвиток цифрової грамотності серед керівників і працівників різних рівнів є обов'язковою умовою для успішної цифрової трансформації на ТДВ «Булат». Підвищення навичок роботи з цифровими інструментами, впровадження елементів автоматизації процесів HR-управління, організація навчання через онлайн-платформи сприятимуть підвищенню продуктивності праці, поліпшенню комунікації та оптимізації внутрішніх процесів [8, с. 32].

Впровадження системи безперервного самонавчання та розширення можливостей професійного розвитку має стати одним із пріоритетів кадрової політики ТДВ «Булат». Підприємство має стимулювати прагнення працівників до постійного вдосконалення своїх знань і навичок, створюючи відповідні умови через організацію доступу до навчальних ресурсів, участь у тренінгах, семінарах, професійних конференціях.

Застосування проєктного підходу до розвитку персоналу дозволить ТДВ «Булат» ефективніше координувати зусилля різних підрозділів при реалізації освітніх, інноваційних та організаційних ініціатив. Проєктне управління дозволяє краще структурувати роботу, встановлювати чіткі цілі, контролювати хід реалізації планів та забезпечувати досягнення конкретних результатів.

Створення центрів розвитку талантів на базі підприємства стане важливим елементом довгострокової кадрової стратегії. Такі центри могли б відповідати за координацію програм наставництва, організацію тренінгів, розробку індивідуальних планів розвитку для перспективних співробітників. Вони також могли б стати платформою для виявлення та підтримки інноваційних ініціатив працівників [11, с. 47].

Особливу увагу варто приділяти орієнтації на баланс професійного та особистого життя співробітників. ТДВ «Булат» має впроваджувати програми підтримки здоров'я працівників, гнучкі графіки роботи, програми психологічної підтримки та інші ініціативи, спрямовані на підвищення добробуту персоналу. Це сприятиме підвищенню задоволеності працівників, зменшенню рівня стресу та підвищенню їхньої лояльності до підприємства.

Підсумовуючи можна зобразити основні напрями вдосконалення стратегічного планування на підприємстві у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення стратегічного планування розвитку персоналу ТДВ «Булат»*

№ з/п	Напрямок удосконалення	Опис
1	Посилення аналітичної складової та гнучке сценарне планування	Використання SWOT, PEST-аналізу, моніторинг ринку праці та змін у галузі, розробка альтернативних сценаріїв розвитку кадрового потенціалу.
2	Розвиток ключових компетенцій, інвестування в безперервне навчання	Формування та адаптивне управління компетенціями персоналу, створення корпоративних тренінгів, програм наставництва, внутрішніх шкіл.
3	Інтеграція кадрової та бізнес-стратегії	Персонал як стратегічний чинник досягнення цілей підприємства.
4	Залучення працівників до розробки стратегії	Проведення стратегічних сесій, опитувань і мозкових штурмів.
5	Розвиток корпоративної культури	Стимулювання навчання, інноваційності та взаємопідтримки.
6	Оновлення системи мотивації	Запровадження гнучких матеріальних і нематеріальних стимулів.
7	Впровадження системи управління знаннями	Створення платформ для обміну досвідом і баз знань.
8	Розвиток цифрових компетенцій	Автоматизація HR-процесів, впровадження онлайн-навчання, HR-аналітика.
9	Розвиток лідерських компетенцій	Програми розвитку молодих лідерів і формування кадрового резерву.
10	Управління кар'єрним зростанням	Чітке окреслення кар'єрних маршрутів і прозорі правила просування.
11	Баланс професійного та особистого життя	Підтримка здоров'я працівників і впровадження гнучких графіків.

* Складено автором самостійно.

Таким чином, стратегічне планування розвитку персоналу на ТДВ «Булат» має базуватися на принципах гнучкості, прозорості, орієнтації на результат, соціальній відповідальності й інноваційності. Лише системна робота у цьому напрямі забезпечить розвиток людського капіталу як головної конкурентної переваги підприємства і його довгостроковий успіх у складному й динамічному зовнішньому середовищі.

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління персоналом на сучасному етапі розвитку економіки постає як одна з ключових передумов забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Ефективне функціонування організації у динамічному зовнішньому середовищі залежить від того, наскільки системно й усвідомлено формується, розвивається і використовується її людський капітал. Персонал більше не розглядається лише як ресурс — у стратегічному контексті працівники стають основним активом, джерелом інновацій, адаптивності та стійкого розвитку бізнесу.

Розвиток трудового потенціалу є безперервним процесом, який має ґрунтуватися на стратегічному прогнозуванні потреб підприємства у кадрах, врахуванні змін у технологіях, ринкових тенденціях та очікуваннях споживачів. Комплексний підхід до управління персоналом передбачає впровадження чіткої кадрової стратегії, яка інтегрується у загальну стратегію організації та охоплює всі етапи життєвого циклу співробітника: планування, підбір, адаптацію, оцінку, навчання, мотивацію й управління кар'єрою.

Стратегічне управління персоналом є складним багаторівневим процесом, який охоплює всі аспекти роботи з людськими ресурсами та потребує системного, науково обґрунтованого підходу. Лише за таких умов підприємство зможе забезпечити стійкий розвиток, гнучкість до змін і довгострокову конкурентоспроможність на ринку.

Товариство з додатковою відповідальністю «Булат» є прикладом стабільного та динамічного підприємства, яке ефективно функціонує в умовах мінливої ринкової ситуації. Завдяки тривалому досвіду роботи, підприємство зуміло розвинути широкий спектр виробничих напрямів, серед яких виготовлення чавунного, сталевого та алюмінієвого литва посідає провідне місце. ТДВ «Булат» постійно модернізує свої виробничі потужності, впроваджуючи інноваційне обладнання, що дозволяє підвищувати якість продукції та відповідати вимогам європейських ринків.

Важливою складовою стійкості підприємства є активна робота над вдосконаленням системи управління персоналом, яка спрямована на розвиток компетенцій працівників та створення сприятливого виробничого середовища. Компанія впроваджує сучасні інформаційні системи для автоматизації управлінських процесів, що сприяє підвищенню оперативності ухвалення рішень і забезпечує ефективність виробничої діяльності. У своїй роботі ТДВ «Булат» орієнтується на довгострокові стратегічні цілі, зокрема інтеграцію кадрової політики в загальну бізнес-стратегію та забезпечення високої якості продукції.

Використання гнучких стратегій розвитку дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентні переваги на міжнародних ринках. Значна увага приділяється також вдосконаленню процесів контролю якості на всіх етапах виробництва, що забезпечує високу репутацію компанії серед партнерів і замовників. Завдяки системній роботі над розвитком виробництва, персоналу і управління, ТДВ «Булат» демонструє приклад успішного функціонування та сталого розвитку в сучасних складних умовах.

В умовах сучасної нестабільної економіки підприємства змушені адаптувати свої підходи до стратегічного планування розвитку персоналу, орієнтуючись на гнучкість та швидку адаптацію до змін. Основними напрямками такої адаптації є впровадження сценарного планування, гнучких стратегічних моделей і систематичне інвестування у навчання працівників. Велика увага приділяється також адаптивному управлінню компетенціями, що дозволяє забезпечити високий рівень готовності персоналу до нових викликів. Управління кадровими ризиками стає важливим елементом стабільності, допомагаючи зменшити вплив непередбачуваних факторів. Одночасно залучення працівників до процесу стратегічного планування підвищує їхню мотивацію, зміцнює корпоративну культуру та сприяє підвищенню ефективності стратегічних змін. Таким чином, комплексний підхід до

розвитку персоналу дозволяє підприємствам зберігати стійкість і конкурентоспроможність навіть у найскладніших умовах.

У сучасних умовах нестабільного ринкового середовища стратегічне планування розвитку персоналу на ТДВ «Булат» стає ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Підприємство повинно системно й комплексно вдосконалювати кадрові стратегії, адаптуючись до змін технологій, ринку й законодавства. Важливими напрямками розвитку є посилення аналітичної складової, застосування гнучкого сценарного планування та орієнтація на формування ключових компетенцій персоналу. Активне інвестування у безперервне навчання і розвиток співробітників розглядається як необхідна умова зміцнення кадрового потенціалу. Значної уваги набуває інтеграція кадрової стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства, що підсилює роль персоналу як стратегічного ресурсу. Важливим є також залучення працівників до процесу формування стратегії через обговорення та внутрішні сесії. Розвиток корпоративної культури інноваційності, гнучкості стратегій, підтримка балансу між професійним і особистим життям працівників формують основу сталого розвитку підприємства. Оновлення системи мотивації та активне впровадження управління знаннями допомагають підвищити залученість персоналу. Розвиток цифрових компетенцій і підтримка лідерських якостей серед працівників сприятимуть підвищенню стійкості та адаптивності підприємства. Загалом, комплексний підхід до розвитку людського капіталу є запорукою стабільного успіху ТДВ «Булат» у мінливих умовах ринку.