

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

САВЕЛЮК Олена Василівна

Стратегії управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємства. / Strategies of personnel management in the context of innovative development of enterprise

**"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом"**

Кваліфікаційна робота

**Виконала студентка групи МЕНУП-41
О. В. Савелюк**

**Науковий керівник:
к.г.н., доцент, Баб'як**

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	19
2.1. Аналіз кадрового потенціалу та кадрової політики підприємства.....	19
2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	36
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та активного впровадження інновацій особливого значення набуває ефективне управління персоналом як стратегічним ресурсом підприємства. Саме кадри визначають конкурентоспроможність організації, її здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати новітні технології. Інноваційний розвиток вимагає від підприємств не лише технічного оновлення, а й трансформації підходів до управління людським капіталом.

Сучасні стратегії управління персоналом повинні відповідати викликам часу: орієнтуватися на розвиток професійних компетенцій, стимулювання творчого потенціалу працівників, створення сприятливого інноваційного клімату в колективі. Тому актуальність дослідження обумовлена необхідністю удосконалення механізмів формування та реалізації ефективних кадрових стратегій, здатних забезпечити стабільне зростання підприємства в умовах інноваційної економіки.

Проблематика розроблення та оцінки стратегій управління персоналом привертала значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Вагомий внесок у вивчення цієї тематики зробили такі вчені, як Г. В. Снопенко, І. І. Божидай, М. В. Боровик, С. В. Школяр, К. О. Бужимська, М. В. Желіховська, Т. В. Бут, Т. В. Кульчицька, К. Ю. Вергал, Н. Волкова, О. А. Галич, Ю. В. Вакуленко, І. О. Терещенко, Н. М. Горобець, Т. В. Гринько, Ю. В. Настиченко, К. О. Соколова, Т. В. Гулик, А. В. Кобзєв, І. М. Дашко, Л. А. Бехтер, Л. В. Михайліченко, Д. Дращнер, Н. Чала, Є. В. Жернова та інші. Водночас окремі аспекти, зокрема питання адаптації стратегій управління персоналом до умов економічної нестабільності та воєнних викликів, залишаються недостатньо дослідженими, що підвищує актуальність подальшого вивчення зазначеної проблематики.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ, аналіз сучасних практик та розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегій управління персоналом в умовах інноваційного розвитку підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі **завдання**:

- дослідити сутність та значення стратегічного управління персоналом в умовах інновацій;
- здійснити аналіз кадрової політики підприємства в умовах інноваційного розвитку;
- оцінити ефективність реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати напрями вдосконалення стратегії управління персоналом з урахуванням інноваційних змін.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства, а **предметом** - стратегічні підходи та інструменти управління персоналом в умовах інноваційних змін.

У процесі виконання роботи використовувалися такі **методи**: аналіз і синтез наукової літератури, порівняльний аналіз, методи системного підходу, економіко-статистичні методи, графічні методи для візуалізації результатів, а також методи узагальнення й індукції для формулювання висновків.

Практичне значення роботи полягає в тому, що сформульовані у ній теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємств для розробки та реалізації ефективних стратегій управління персоналом в умовах інноваційного розвитку. Запропоновані напрями вдосконалення кадрової політики спрямовані на підвищення адаптивності персоналу до змін, мотивації до інноваційної діяльності, а також на формування сприятливого організаційного клімату.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження опубліковані у збірниках тез доповідей студентських конференцій кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управління персоналом - це один із ключових напрямів діяльності підприємства, спрямований на ефективне використання трудового потенціалу задля досягнення як стратегічних цілей організації, так і особистих цілей працівників. Головна мета системи стратегічного управління персоналом полягає в забезпеченні динамічного розвитку підприємства шляхом оптимального використання людського капіталу [1, с. 31].

Аналіз як теоретичних засад, так і практичного досвіду управління персоналом на конкретних підприємствах дозволяє сформулювати чіткі вимоги та основоположні принципи для розробки ефективної стратегії управління людськими ресурсами. Така стратегія має відповідати поточним запитам підприємства, а також враховувати його перспективні потреби. Вона повинна бути узгодженою з загальною конкурентною стратегією організації, сприяти залученню працівників із відповідними компетенціями та створювати умови для їхнього професійного зростання.

Як окрема галузь, стратегічне управління персоналом сформувалося порівняно нещодавно. Однією з перших праць у цій сфері вважається книга С. Фомбруна та співавторів, опублікована у 1984 році. Вони підкреслювали, що ефективна діяльність будь-якої компанії ґрунтується на трьох основоположних елементах: чітко сформульованій місії та стратегії, адекватній організаційній структурі й грамотному управлінні людськими ресурсами.

Науковці та фахівці з управління персоналом подають різні підходи до визначення стратегії управління персоналом, акцентуючи увагу на її інтеграції в загальну систему стратегічного розвитку підприємства.

Так, М. Армстронг розглядає стратегічне управління персоналом як процес прийняття рішень, що стосуються намірів і дій підприємства у сфері кадрової

політики, що включає планування щодо підбору, навчання, розвитку працівників, управління їхньою результативністю, оцінювання діяльності, формування міжособистісних взаємин і систем винагород [6, с. 34].

Б. Кауфман підкреслює, що стратегія управління персоналом - це спосіб раціонального відбору, узгодження та поєднання різних елементів системи кадрового управління таким чином, щоб максимально ефективно використовувати людський капітал для досягнення стратегічних завдань підприємства [11, с. 54].

На думку А. Нанкервіса, стратегія у сфері управління персоналом, як і загальна бізнес-стратегія, повинна враховувати динаміку зовнішнього та внутрішнього середовища. Тобто вона має бути здатною адаптуватися до нових обставин і навіть до непередбачених змін, що можуть виникнути в період її реалізації. Для цього спеціалісти з персоналу повинні тісно взаємодіяти з усіма рівнями управління та розвивати партнерські відносини, які посилюють стратегічну вагу управління кадрами [19, с. 108].

З урахуванням вищезазначеного, стратегія управління персоналом може бути визначена як комплекс взаємопов'язаних політик у сфері кадрового менеджменту - від добору і навчання до управління кар'єрою та мотивацією - які гармонійно інтегруються в загальну стратегію підприємства. Вона має бути довгостроковою, адаптивною до змін зовнішнього середовища та зорієнтованою на досягнення стратегічних цілей.

І. Л. Петрова виокремлює три ключові підходи до побудови стратегій управління персоналом, кожен із яких характеризується певною моделлю взаємодії між працівниками та підприємством [27, с. 159].

Споживацький підхід передбачає наявність спільних інтересів між працівниками і підприємством, однак у ньому відсутнє узгодження цілей та цінностей. Працівники розглядають підприємство переважно як інструмент для задоволення власних потреб, зокрема для отримання заробітної плати та соціальних гарантій. При цьому професійний розвиток та підвищення

компетентності не вважаються пріоритетом, що обмежує можливості підприємства для сталого розвитку. Внаслідок цього така стратегія не формує довгострокового бачення розвитку як персоналу, так і організації в цілому.

Партнерський підхід базується на взаємовигідному співробітництві, коли цілі та цінності працівників і підприємства перебувають в гармонії. У межах цього підходу велика увага приділяється розвитку кадрового потенціалу, зокрема вдосконаленню компетенцій і стимулюванню творчого мислення, що сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу та його внеску в загальний розвиток підприємства. HR-служба у цьому випадку виконує важливі аналітичні функції: проводить оцінку результативності, розробляє системи мотивації, реалізує програми кар'єрного розвитку та підтримує позитивний психологічний клімат у колективі. Проте до слабких сторін цього підходу можна віднести нестабільність кадрової політики, яка може змінюватися під впливом зовнішніх чинників.

Ідентифікаційний підхід передбачає глибоке співпадіння цінностей і бачення між підприємством та його працівниками. Тут розвиток компанії та особистісне зростання співробітників є взаємопов'язаними процесами. Людський капітал розглядається як стратегічний ресурс, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, особливо в умовах інноваційної діяльності. За такої стратегії спостерігається стабільність у кадровому складі, високий рівень мотивації персоналу, а також системна робота над заохоченням, розвитком та утриманням ключових працівників.

Змістовну типологію стратегій управління персоналом запропонували Л. Дайер і Дж. Холдер, які пов'язали її з основними напрямками загальної стратегії підприємства. Вони виокремили три типи стратегій, кожна з яких відповідає певному стилю управління на рівні організації:

Стратегія стимулювання персоналу є близькою до моделі "лідерства за витратами". Основна мета цієї стратегії - зниження витрат на управління людськими ресурсами. Акцент робиться на оптимізації чисельності штату, здешевленні процесів найму, відбору та навчання працівників. Крім того, велика

увага приділяється раціональній організації праці та ефективному контролю за її виконанням [36].

Стратегія інвестування в розвиток персоналу нагадує стратегічний підхід до "диференціації" підприємства. Головний акцент тут робиться на навчанні, підвищенні кваліфікації, розвитку професійних навичок працівників, зміцненні їхньої лояльності та ініціативності. Серед ключових завдань - створення ефективної системи винагород і стимулювання інноваційної активності.

Стратегія залучення персоналу поєднує риси різних бізнес-стратегій і передбачає гнучкий, децентралізований підхід до управління. Вона орієнтована на досягнення конкретних результатів працівниками, заохочує самоконтроль, автономність у виконанні завдань і вимагає від персоналу високого рівня відповідальності. Зрозуміло, що кожна стратегія передбачає різний рівень кваліфікації та поведінкових характеристик персоналу. Р. Ноу, аналізуючи ці підходи, наголошує, що для кожного типу стратегії характерні певні вимоги до поведінки працівників [37, с. 315].

У рамках стратегії стимулювання працівники мають бути орієнтовані на короткострокові результати, демонструвати готовність швидко пристосовуватися до нових технологій, проявляти самостійність, здатність до ризику та швидкого засвоєння нової інформації, а також уважно ставитися до якості виконуваної роботи.

Для стратегій інвестування та залучення ключовими є довгострокове мислення, інноваційний підхід до роботи, готовність працювати в умовах багатозадачності, здатність поєднувати увагу до процесу з орієнтацією на результат, а також готовність брати на себе ризики.

До ключових принципів стратегії управління персоналом можна віднести такі: формування і розвиток кадрового потенціалу, здатного забезпечити стабільні конкурентні переваги; активізація впливу соціально-економічних чинників на результативність діяльності підприємства; визначення оптимального обсягу інвестицій у довгостроковий розвиток персоналу; впровадження системи

показників для оцінювання компетентності працівників; забезпечення конструктивного діалогу та партнерських відносин між роботодавцем і працівниками, заснованих на довірі [43, с. 210].

Особливість побудови стратегії в цій сфері пояснюється унікальністю людських ресурсів, які суттєво відрізняються від інших типів ресурсів. Люди мають свідомість, мислення, інтелект і емоції, тому на управлінські дії вони реагують не автоматично, а осмислено. Крім того, людський потенціал здатен до постійного розвитку, а ефективність його використання суттєво знижується за умови нерационального управління. Важливо враховувати, що взаємодія між підприємством і персоналом є взаємною, і її результат залежить від обох сторін.

На основі аналізу концепцій стратегічного управління персоналом запропоновано алгоритм формування такої стратегії (рис.1.1). Відштовхуючись від місії компанії та її загальної стратегії, визначаються ключові завдання в сфері роботи з персоналом. Далі проводиться комплексна оцінка як чисельного складу кадрів, так і ефективності чинної системи управління. Результати аналізу дають змогу сформулювати конкретні вимоги до кадрової політики. На цьому ґрунті створюється стратегія управління персоналом, що стає основою для розроблення функціональних кадрових програм за всіма напрямками діяльності у сфері HR. Завершальними етапами є реалізація обраної стратегії та моніторинг її результативності [25, с. 235].

У процесі формування стратегії управління персоналом першочерговими завданнями виступають прогнозування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також визначення та впровадження таких рішень, які сприятимуть стабільному розвитку підприємства в майбутньому.

Серед основних ознак стратегічного управління персоналом варто виокремити:

- довгострокову орієнтованість, оскільки управління має на меті не лише поточні кадрові потреби, а й поступову трансформацію мотивації, поведінкових установок, організаційної структури та системи управління персоналом загалом;

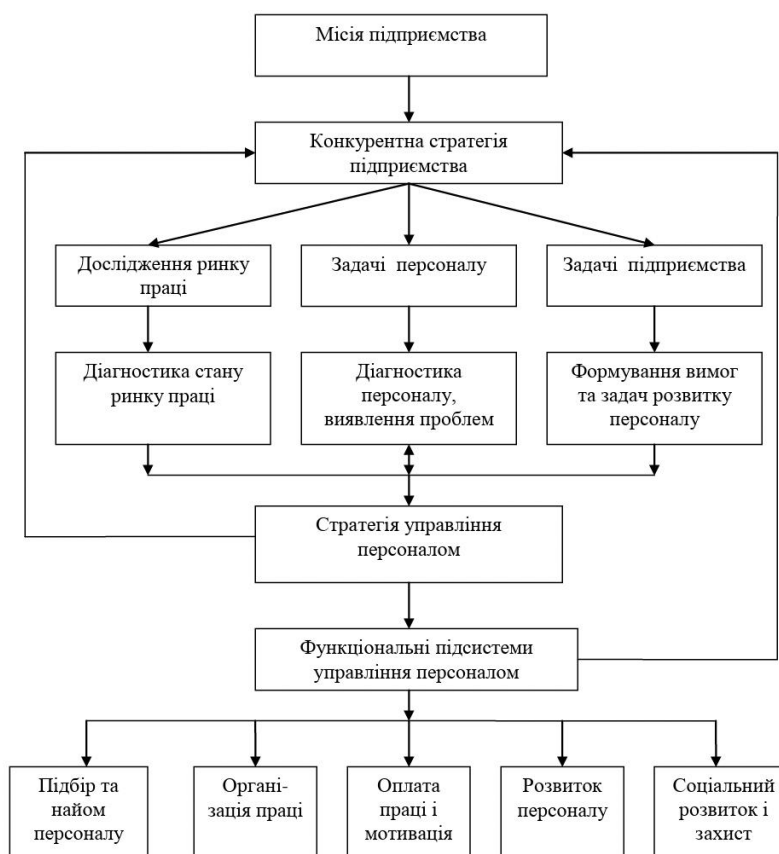


Рис. 1.1. Схема формування стратегії управління персоналом на підприємстві [14, с. 356]

– узгодженість із загальною стратегією підприємства - стратегічні цілі в кадровій сфері повинні підтримувати загальний курс економічного розвитку, а не вступати з ним у суперечність;

– врахування динаміки зовнішніх та внутрішніх факторів, які можуть вимагати перегляду кадрової політики, адаптації чисельності персоналу, розвитку необхідних компетенцій, а також оновлення методів управлінської діяльності.

Концепція стратегічного управління персоналом базується на загальних принципах стратегічного управління підприємством. Вона поєднує кадрову політику з місією організації, її структурою та загальним управлінським підходом.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика класичного та стратегічного підходів до управління персоналом [21, с. 112]

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

У класичному підході управління персоналом зосереджується переважно на адміністративних функціях, таких як облік, контроль витрат, жорстка регламентація виконання завдань. Основними ресурсами підприємства виступають фізичний і грошовий капітал, а людський потенціал розглядається лише як витратна стаття. Витрати на персонал трактуються як прямі витрати, які слід мінімізувати. Залучення працівників відбувається переважно через фінансові стимули, а витрати на навчання - мінімальні. Соціальна інфраструктура взагалі не передбачена, що свідчить про низьку увагу до розвитку працівників. Управлінський стиль - авторитарний, а організація праці здебільшого індивідуальна. Основна форма мотивації - матеріальна, що звужує можливості впливу на внутрішню залученість працівника.

Натомість стратегічний підхід до управління персоналом передбачає зовсім іншу логіку. Тут підприємство розглядає кадровий потенціал як один із ключових

ресурсів поряд із фінансовим і матеріальним. Витрати на персонал сприймаються як довгострокові інвестиції, що повинні принести відповідний результат. Залучення персоналу реалізується через активний пошук, рекламні кампанії, соціальні ініціативи, що вказує на зміну акценту з «працівник для підприємства» на «підприємство для працівника». Навчання та розвиток персоналу перестають бути другорядними, а витрати на них оцінюються через співвідношення «витрати – результат» [26, с. 80].

Також у стратегічному підході формується соціальна інфраструктура - система умов, що сприяє розвитку та мотивації працівників. Стиль управління стає гнучким і адаптується до конкретної ситуації. Організація праці може бути як індивідуальною, так і груповою. Регламент виконання завдань відрізняється гнучкістю, а не жорсткістю. Мотивація поєднує матеріальні та нематеріальні чинники - психологічні стимули, цінності, кар'єрні можливості. У фокусі - не лише виконання завдань, а й залученість та задоволення працівників. Кадрові служби відіграють аналітичну, планувальну, організаційну роль, виступаючи учасниками стратегічного планування, а не лише виконавцями рутинних функцій.

Початковий етап передбачає оцінювання стану, динаміки і особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення сильних і слабких сторін трудового потенціалу, а також потенційного впливу макро- та мікрочинників на кадрову систему підприємства. На основі аналізу ідентифікуються ключові проблеми й формуються орієнтири для розробки кадрової стратегії з урахуванням порівняльних переваг організації.

На цьому етапі відбувається формулювання стратегічних ідей, визначення цілей, завдань, принципів і функцій системи управління персоналом. Стратегічна мета зводиться до формування сприятливих умов для розвитку кадрового потенціалу відповідно до сучасних вимог економіки знань. До провідних принципів належать: цілісність, гнучкість, збалансованість, адаптивність, ресурсна орієнтованість тощо.

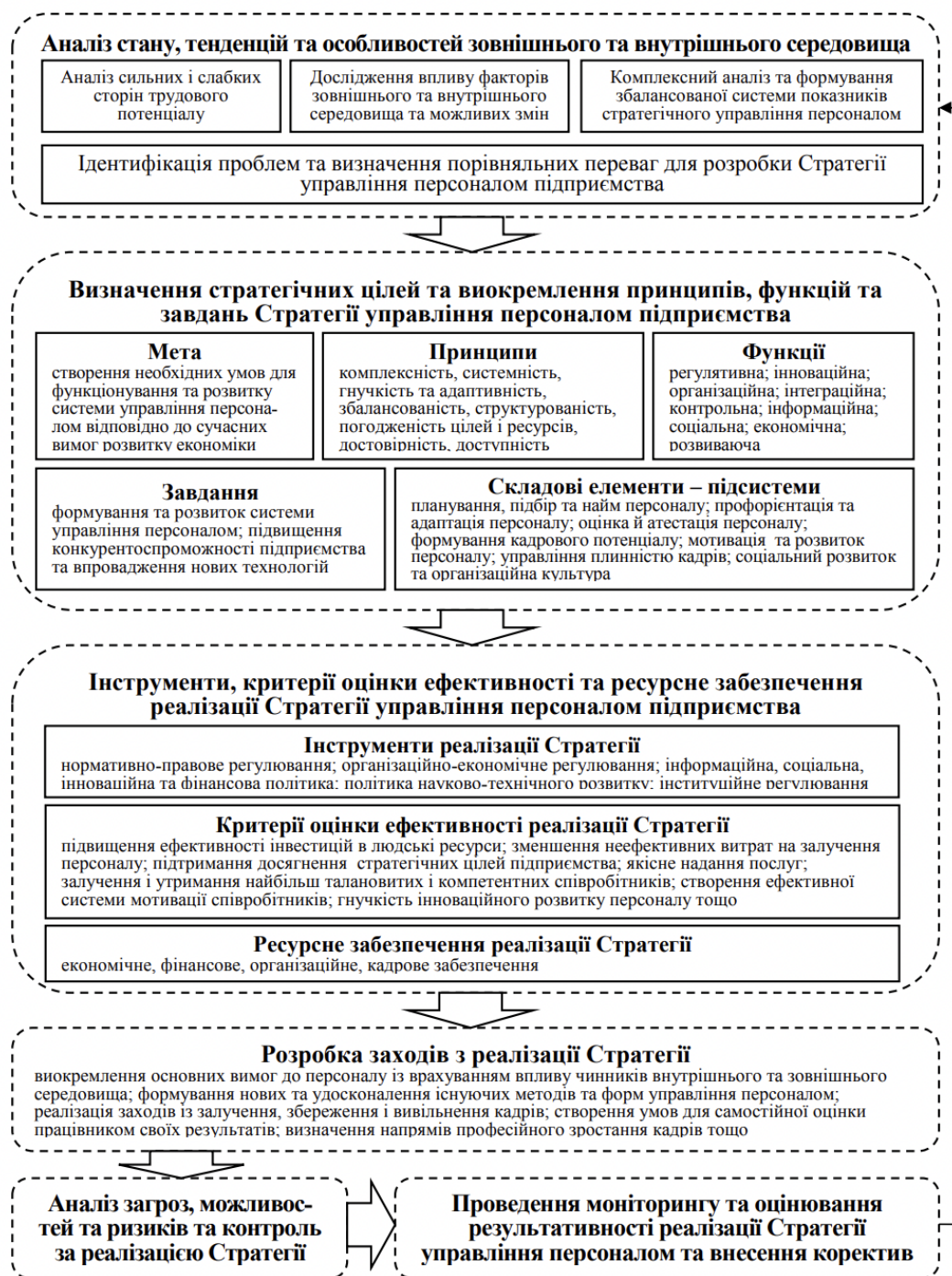


Рис. 1.2. Етапи формування, реалізації та оцінки стратегії управління персоналом підприємства [31, с. 450]

Функціональна структура стратегії включає організаційні, інноваційні, соціальні, економічні та інтеграційні складові. Значна увага приділяється формуванню змістовних підсистем (добір, адаптація, оцінка, розвиток,

мотивація, соціальна підтримка), що забезпечують комплексне охоплення функцій HRM.

Інструменти реалізації стратегії, які охоплюють нормативно-правові, організаційно-економічні, інформаційні, соціальні та фінансові важелі впливу. Окрему групу становлять критерії оцінки ефективності, серед яких: результативність інвестицій у людський капітал, якість послуг, відповідність кадрових рішень стратегічним цілям, ефективність мотиваційної політики, гнучкість управління розвитком персоналу. У цьому контексті ресурсне забезпечення (економічне, кадрове, фінансове, організаційне) виступає ключовим чинником успішного впровадження кадрової стратегії.



Рис. 1.3. Структурно-логічна модель цілей та напрямів реалізації стратегії управління підприємством [23, с. 68]

На основі попередніх аналітичних і концептуальних висновків формується план заходів з реалізації стратегії, який включає адаптацію HR-методів до умов зовнішнього середовища, впровадження сучасних моделей управління людськими ресурсами, створення систем оцінки ефективності праці та розвитку професійної компетентності персоналу.

Заключний етап реалізації стратегії передбачає проведення моніторингу, аналіз загроз, оцінювання ризиків і контроль за реалізацією обраної кадрової

політики. Здійснюється оцінка результативності стратегії, що дозволяє вчасно виявляти відхилення та впроваджувати необхідні корективи для підвищення її адаптивності та ефективності.

Рис. 1.3 ілюструє структуровану систему взаємозв'язку між цілями стратегічного управління підприємством та механізмами їх реалізації, що відображає інтегрований підхід до стратегічного менеджменту, оснований на принципах цілеспрямованості, адаптивності та проактивного управління розвитком. У межах представленої моделі виділено два ключових компоненти: цільовий та інструментально-реалізаційний. Цільовий компонент охоплює стратегічні орієнтири, що формуються відповідно до базових постулатів стратегічного управління, які передбачають забезпечення довготривалої економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Серед ключових цілей визначено: досягнення короткострокової і довгострокової прибутковості, що узгоджується з концепцією фінансової стійкості та стратегічної результативності; посилення довгострокових конкурентних позицій, як основи забезпечення стратегічної гнучкості й адаптивності; вихід на нові ринки, що відповідає парадигмі експансії та інтернаціоналізації діяльності; розроблення нових товарів, що свідчить про акцент на інноваційно-технологічному векторі розвитку. Такі цілі є відображенням базових засад стратегічного підходу: орієнтації на сталий розвиток, диверсифікацію джерел прибутковості, формування конкурентних переваг на основі інновацій. Механізми реалізації цілей, виступають не лише практичними заходами, а й відображають стратегічні управлінські пріоритети підприємства в контексті трансформаційного впливу середовища.

До основних типів стратегій у сфері управління персоналом зазвичай відносять кілька взаємопов'язаних напрямів, кожен із яких виконує специфічну функцію у забезпеченні ефективної кадрової політики підприємства [24, с. 136]:

1) стратегія підбору та розвитку персоналу - передбачає системний підхід до добору кваліфікованих працівників, їх адаптації, професійної підготовки та

кар'єрного зростання. Вона включає не лише початковий етап відбору кадрів, а й переміщення працівників відповідно до стратегічних завдань підприємства, реалізацію концепції безперервного навчання, а також створення аналітичних центрів, що відповідають за оцінку та розвиток потенціалу персоналу;

2) стратегія стимулювання та винагороди - спрямована на формування системи матеріального та нематеріального заохочення працівників, що охоплює розробку корпоративних цінностей, оцінювання індивідуального внеску кожного працівника в загальні результати, запровадження механізмів участі у прибутках підприємства, а також використання нефінансових інструментів мотивації, зокрема кар'єрне зростання, визнання досягнень, створення комфортного робочого середовища тощо;

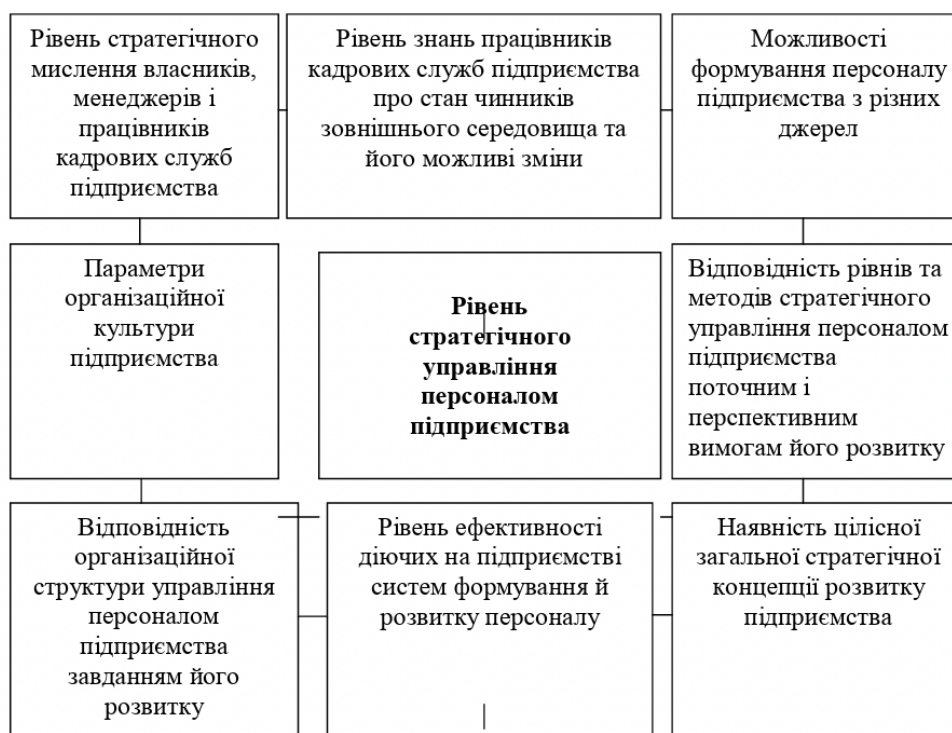


Рис. 1.4. Ключові чинники, що визначають рівень стратегічного управління персоналом підприємства [25, с. 234]

3) стратегія регулювання трудових відносин - передбачає розробку принципів і механізмів взаємодії між працівниками та керівництвом, у тому числі

налагодження соціального партнерства, активну участь персоналу в управлінських процесах, ефективну комунікацію з профспілковими організаціями та дотримання вимог державного регулювання в сфері праці. Особливу увагу тут приділено питанням корпоративної етики, забезпеченню соціальних гарантій і підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі;

4) інтегрована стратегія управління персоналом. Вона охоплює комплексний план дій щодо всіх аспектів роботи з кадрами — від підбору, прийому на роботу та навчання до перепідготовки, ротації та стимулювання, відповідно до потреб підприємства, зумовлених динамікою зовнішнього середовища, технологічними змінами або внутрішніми організаційними трансформаціями.

На рис. 1.4 відображено узагальнену систему чинників, що формують рівень стратегічного управління персоналом підприємства. До таких чинників належать: стратегічне мислення керівництва та кадрових служб, обізнаність про зовнішнє середовище, кадрова мобільність, параметри організаційної культури, відповідність організаційної структури завданням розвитку, ефективність діючих HR-систем, наявність цілісної стратегії розвитку підприємства, а також узгодженість методів управління персоналом із поточними та майбутніми потребами. Схема підкреслює, що стратегічне управління людськими ресурсами є багатофакторним процесом, результат якого залежить від взаємодії організаційних, кадрових, управлінських та інституційних складових.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Аналіз кадрового потенціалу та кадрової політики підприємства

«Приватне підприємство «М-БУД» було засноване у 2000 році в місті Тернопіль. Його місцезнаходження - вулиця Текстильна, 34А. Основною сферою діяльності компанії є будівельно-монтажні роботи, зокрема зведення житлових будинків із цегляних та панельних конструкцій, прокладання інженерних мереж і виконання ремонтних робіт різного ступеня складності.

Фінансування підприємства здійснюється переважно за рахунок державного бюджету. Реалізація проєктів відбувається через електронну систему відкритих тендерів «Prozorro», що забезпечує прозорість процесу укладання контрактів і підтверджує високу професійну репутацію компанії на ринку будівельних послуг» [35].

Водночас через війну та нестабільну економічну ситуацію обсяги замовлень суттєво скоротилися, що змусило керівництво оптимізувати чисельність персоналу, залишивши в основному тих працівників, які забезпечують виконання ключових виробничих процесів. Незважаючи на наявність сучасного технічного обладнання та потенціал для виконання великих проєктів, компанія стикається з певними труднощами у залученні нових клієнтів.

На даний момент виробничі потужності підприємства використовуються не повністю через обмежену кількість замовлень. Основним замовником залишається держава, однак через фінансові обмеження і воєнний стан реалізація великих проєктів відбувається значно повільніше. Серед конкурентів підприємства - як державні, так і приватні будівельні організації.

Діяльність ПП «М-БУД» базується на чіткій організації роботи адміністративного та виробничого підрозділів. Такий підхід забезпечує ефективну координацію процесів і дозволяє виконувати будівельні роботи на високому рівні, орієнтуючись на потреби замовників.

Таблиця 2.1

**Розподіл функцій між адміністративним та виробничим секторами на
ПП «М-БУД» [35]**

Адміністративний сектор	Виробничий сектор
Загальне управління підприємством	Виконання будівельно-монтажних робіт, зокрема: – будівництво житлових, комерційних і промислових об'єктів; – реконструкція та ремонт існуючих будівель; – проведення інженерних комунікацій (електрика, водопостачання, каналізація, опалення); – встановлення конструкцій, обладнання та систем на об'єктах будівництва.
Управління проєктами	Виконання фінішних робіт: фарбування, облицювання, укладання плитки, встановлення вікон і дверей.
Проектування будівельно-монтажних робіт	Матеріально-технічне забезпечення.
Розрахунок кошторисів	Охорона будівельних майданчиків.
Залучення клієнтів, надання консультацій, ведення переговорів	Прибирання адміністративних приміщень та будівельних майданчиків.

Упродовж 2020–2024 рр. діяльність ПП «М-БУД» характеризувалася певними коливаннями основних фінансово-виробничих показників, що обумовлено як внутрішніми процесами підприємства, так і зовнішніми макроекономічними чинниками.

Обсяг виробництва продукції в цілому демонстрував позитивну динаміку до 2022 р., зрісши з 21 354 тис. грн. у 2020 р. до 28 184 тис. грн. у 2022 р., що свідчить про розширення виробничої діяльності підприємства та нарощування його потенціалу. Однак уже в 2023 р. спостерігається суттєве скорочення обсягу виробництва до 19 500 тис. грн., що на 30,8 % менше порівняно з попереднім роком. Таке скорочення є прямим наслідком впливу воєнного стану в Україні, скорочення державного фінансування інфраструктурних проєктів та загальної економічної нестабільності. У 2024 р. підприємству вдалося частково

компенсувати втрати, збільшивши обсяг виробництва до 22 734 тис. грн., що свідчить про певну стабілізацію діяльності.

Аналогічні тенденції спостерігаються і в динаміці повної собівартості продукції - із 17 314 тис. грн. у 2020 р. до 22 168 тис. грн. у 2022 р. з подальшим спадом до 15 609 тис. грн. у 2023 р. та незначним зростанням у 2024 р. до 17 928 тис. грн. Зменшення собівартості у 2023 р. є наслідком зменшення обсягу виробництва та оптимізації витрат підприємства.

Щодо прибутковості, варто зазначити, що найбільше значення прибутку було досягнуто у 2022 р. (6016 тис. грн), після чого у 2023 р. зафіксовано суттєве падіння до 3891 тис. грн., що становить зниження на 35,3 %. Відновлення прибутковості у 2024 р. до 4806 тис. грн. свідчить про ефективні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію фінансового стану.

Рівень рентабельності виробництва також зазнавав змін протягом досліджуваного періоду. У 2020 р. рентабельність становила 23,3 %, у 2021 р. підвищилася до 25,1 %, а у 2022 р. досягла максимального значення - 27,1 %. Падіння рентабельності у 2023 р. до 24,9 % відображає загальне погіршення економічної ситуації, однак у 2024 р. відбулося її зростання до 26,8 %, що є свідченням поступової адаптації підприємства до нових умов господарювання.

Аналізуючи представлені дані, можна зробити висновок, що ПП «М-БУД» демонструє високу адаптивність до зовнішніх викликів, ефективно оптимізуючи витрати та підтримуючи відносно стабільний рівень прибутковості та рентабельності навіть в умовах обмеженого фінансування та скорочення обсягів ринку. Проте для забезпечення сталого розвитку підприємству необхідно посилити роботу над диверсифікацією джерел доходів, розширенням клієнтської бази та впровадженням інноваційних рішень у сфері управління виробничими процесами.

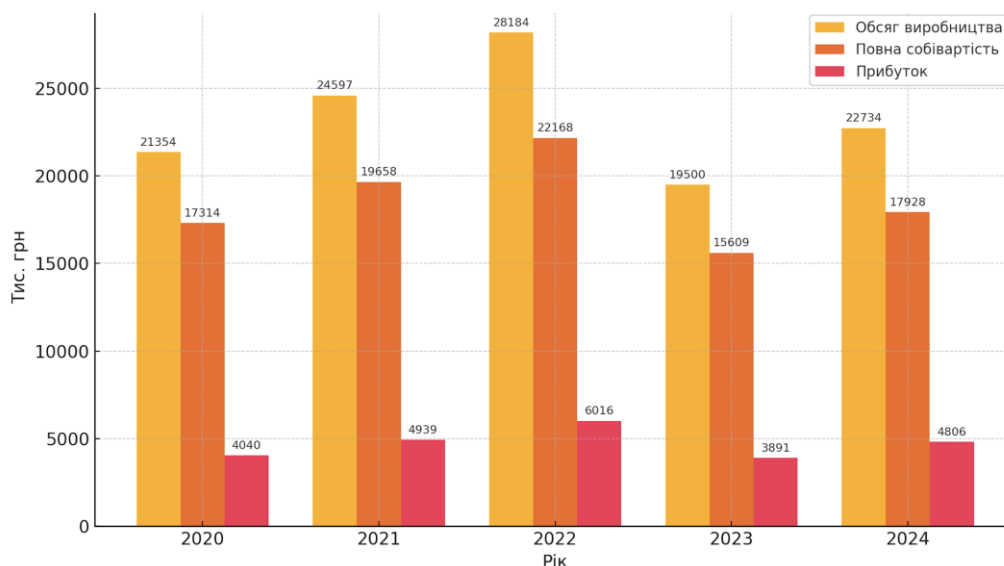


Рис. 2.1. Показники виробничої діяльності ПП «М-БУД» впродовж 2020–2024 рр.*

* Складено автором за даними [35].

Кадровий потенціал ПП «М-БУД» є одним із ключових чинників, що забезпечують стабільність його виробничої діяльності та конкурентоспроможність на будівельному ринку. Станом на 2024 р. кадрова структура підприємства формується відповідно до специфіки його основної діяльності - виконання будівельно-монтажних робіт, проектування та управління будівельними проектами.

Організаційна структура ПП «М-БУД» включає адміністративний та виробничий сектори. Адміністративний персонал забезпечує загальне управління підприємством, управління проектами, проектування будівельно-монтажних робіт, розрахунок кошторисів, а також залучення клієнтів та ведення переговорів. Виробничий персонал виконує безпосередньо будівельно-монтажні та фінішні роботи, займається матеріально-технічним забезпеченням, охороною об'єктів будівництва і прибиранням територій.

Незважаючи на скорочення обсягів виробництва внаслідок воєнного стану та економічної нестабільності, підприємству вдалося зберегти основних фахівців, необхідних для забезпечення критично важливих виробничих процесів.

Такий підхід свідчить про виважену кадрову політику, орієнтовану на збереження професійного ядра колективу.

Кадрова політика ПП «М-БУД» спрямована на оптимізацію чисельності персоналу з одночасним збереженням його кваліфікаційного рівня. Основними завданнями кадрової політики є:

- забезпечення ефективного розподілу трудових ресурсів відповідно до виробничих потреб;
- підтримка високого рівня професійної підготовки працівників;
- створення умов для розвитку кваліфікації та адаптації персоналу до інноваційних змін у будівельній сфері;
- мотивація працівників до якісного та відповідального виконання професійних обов'язків.

Підприємство приділяє увагу навчанню працівників, удосконаленню їх професійних навичок, зокрема шляхом проведення внутрішніх інструктажів і залучення до стажувань на нових об'єктах. Однак через обмежені фінансові ресурси системне підвищення кваліфікації поки що має епізодичний характер.

Водночас кадровий потенціал ПП «М-БУД» має ряд викликів: дефіцит висококваліфікованих працівників певних спеціальностей, обмежені можливості залучення нових кадрів через фінансові обмеження та конкуренцію з боку інших будівельних компаній, що вимагає подальшого вдосконалення кадрової політики підприємства, орієнтації на створення сприятливих умов праці та розвитку системи нематеріальної мотивації працівників.

Аналіз динаміки чисельності персоналу ПП «М-БУД» за 2020–2024 рр., представлений на рис. 2.2, свідчить про стійку тенденцію до скорочення загальної кількості працівників. Якщо у 2020 р. чисельність персоналу становила 53 особи, то у 2023 р. вона знизилася до мінімального значення - 34 особи. У 2024 р. спостерігалось часткове відновлення кадрового потенціалу до 38 осіб, що свідчить про спроби стабілізації діяльності підприємства в умовах післякризового відновлення.

Найбільш суттєві скорочення відбулися у групах керівників та спеціалістів. Кількість керівного складу зменшилася вчетверо - з 4 осіб у 2020 р. до 1 особи у 2024 р., що є наслідком оптимізації управлінських процесів у відповідь на зменшення обсягів виробництва. Аналогічна динаміка простежується серед спеціалістів, кількість яких скоротилася з 5 до 2 осіб.

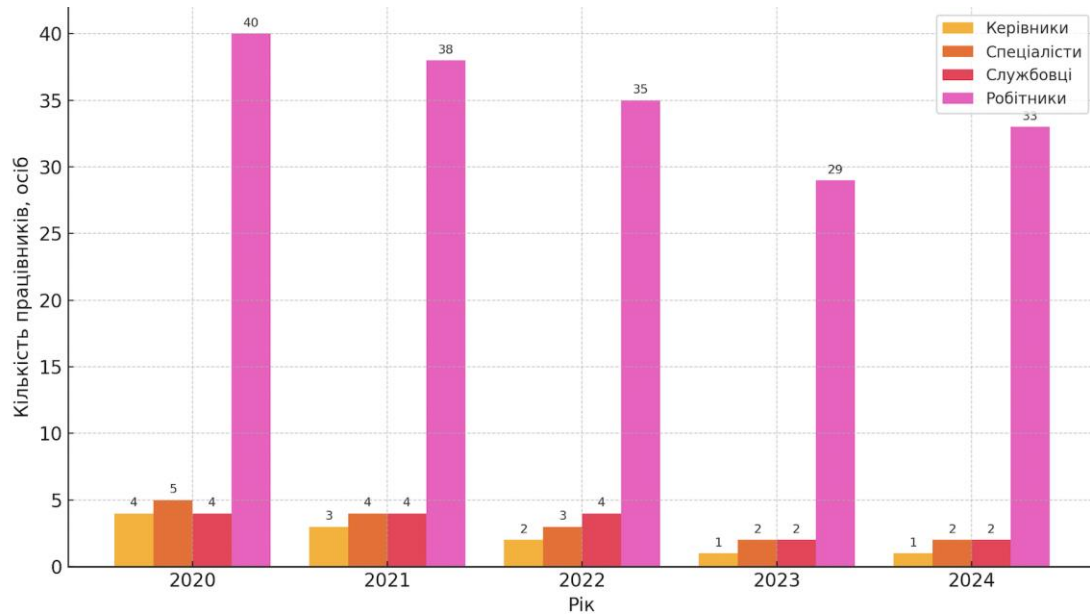


Рис. 2.2. Динаміка змін у кількості персоналу ПП «М-БУД» у 2020-2024 рр.*

* Складено автором за даними [35].

Чисельність службовців залишалася відносно стабільною у 2020–2022 рр. (4 особи), однак у 2023–2024 рр. також скоротилася до 2 осіб. Найбільшу частку персоналу традиційно складають робітники. Їх кількість варіювалася від 40 осіб у 2020 р. до 29 осіб у 2023 р., однак у 2024 р. спостерігалось зростання до 33 осіб, що свідчить про відновлення виробничої активності підприємства.

Загалом динаміка чисельності персоналу відображає адаптивну стратегію підприємства в умовах зовнішніх викликів, зокрема війни та економічної нестабільності. ПП «М-БУД» продемонструвало гнучкість у реагуванні на зміни ринкової ситуації через оптимізацію кадрового складу з одночасним

збереженням виробничого потенціалу, що є передумовою для подальшої стабілізації та розвитку підприємства.

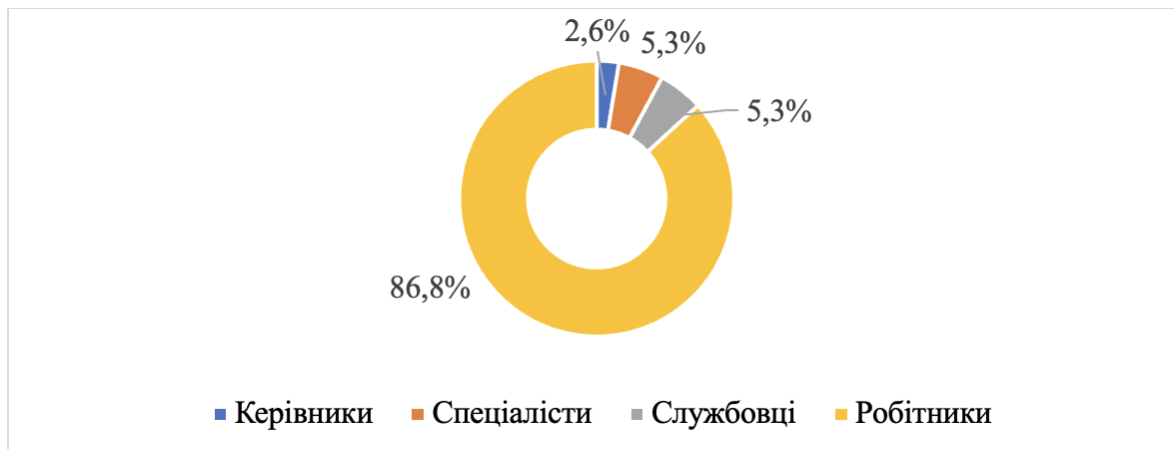


Рис. 2.3. Структура кадрового складу ПП «М-БУД» у 2024 р.*

* Складено автором за даними [35].

Аналіз структури кадрового складу ПП «М-БУД» демонструє істотну диспропорцію у розподілі працівників за категоріями. У 2024 р. найбільшу частку персоналу складають робітники, які становлять 86,8 % загальної чисельності, що свідчить про домінування виробничої складової у діяльності підприємства та підтверджує його орієнтацію на виконання будівельно-монтажних робіт як основного виду економічної активності.

Частка керівників становить лише 2,6 %, що є наслідком цілеспрямованої оптимізації адміністративного апарату в умовах скорочення обсягів виробництва. Невелика кількість керівного персоналу зумовлює необхідність більш гнучкого та ефективного розподілу управлінських функцій між наявними працівниками.

Спеціалісти та службовці мають однакову частку в структурі персоналу - по 5,3 %. Їхнє збереження у складі підприємства свідчить про важливість підтримки високого рівня професійної компетентності у питаннях проектування, організації будівельних процесів і супроводу виробничої діяльності.

Домінування робітничого персоналу у структурі кадрів є об'єктивно виправданим у контексті специфіки діяльності ПП «М-БУД», однак така кадрова

модель створює певні виклики для підприємства. Зокрема, низька частка спеціалістів і керівників може ускладнювати процеси стратегічного планування, управління інноваціями та адаптації до змін ринкового середовища.

Наявна структура персоналу ПП «М-БУД», що характеризується домінуванням робітничого складу та обмеженою кількістю спеціалістів і керівників, створює певні стратегічні ризики для подальшого розвитку підприємства. Дисбаланс між виробничим та управлінським персоналом зумовлює низку негативних наслідків, які можуть суттєво вплинути на стійкість та конкурентоспроможність компанії в середньо- і довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.2

**Розподіл функцій між адміністративним та виробничим секторами на
ПП «М-БУД»***

№	Категорія ризику	Суть ризику	Потенційні наслідки
1	Зниження якості управлінських рішень	Недостатня кількість кваліфікованих керівників та спеціалістів	Прийняття неоптимальних рішень, зниження ефективності управління підприємством
2	Затримки в реалізації проєктів	Обмежені ресурси для планування, координації та контролю робіт	Порушення строків будівництва, погіршення іміджу підприємства
3	Ускладнення впровадження інновацій	Низький рівень інноваційної культури та бракує спеціалістів з новітніх технологій	Відставання від конкурентів, втрата частини ринку, стагнація виробничої бази
4	Високий рівень залежності від робітничого персоналу	Домінування робітників при нестачі технічного і проєктного персоналу	Обмеження можливості виконання складних інженерних завдань та комплексних проєктів

* Складено автором за даними [35].

Однією з ключових загроз є зниження якості управлінських рішень. Невелика кількість кваліфікованих керівників і спеціалістів унеможливорює ефективне стратегічне планування, оперативне прийняття рішень в умовах змін зовнішнього середовища, а також своєчасне реагування на виклики ринку.

Відсутність належного аналітичного супроводу управлінських процесів збільшує ризик прийняття неоптимальних рішень, що може призвести до втрати частини ринку або фінансових збитків.

Ще одним важливим наслідком дисбалансу є підвищення ризику затримок у реалізації будівельних проєктів. Обмежена кількість спеціалістів уповільнює процеси планування, проектування, координації робіт та контролю якості на різних етапах реалізації проєктів, що у свою чергу, негативно впливає на дотримання строків виконання робіт, що може спричинити погіршення репутації підприємства серед замовників і контрагентів.

Особливо вагомою загрозою є ускладнення процесу інтеграції інноваційних технологій у виробничу діяльність. В умовах сучасного ринку будівельних послуг застосування інновацій є критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності. Низький рівень інноваційної культури серед персоналу, відсутність кваліфікованих спеціалістів у галузі проектування, ІТ-технологій та новітніх будівельних матеріалів ускладнює впровадження технологічних змін, що загальмовує модернізацію виробничих процесів, обмежує можливості участі підприємства в масштабних державних і комерційних проєктах та стримує його подальший розвиток.

Таким чином, дисбаланс у кадровій структурі ПП «М-БУД» є не лише поточним управлінським викликом, але й важливою загрозою для довгострокового зростання підприємства.

2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегії управління персоналом на підприємстві

У процесі аналізу системи управління персоналом ПП «М-БУД» було встановлено, що підприємство використовує кілька взаємопов'язаних стратегій,

спрямованих на підтримку стабільності діяльності в умовах високої економічної нестабільності та зниження обсягів виробництва.

Однією з основних стратегій є орієнтація на збереження кадрового ядра підприємства - працівників, які мають критичне значення для виробничого процесу. Незважаючи на вимушене скорочення загальної чисельності персоналу, керівництво ПП «М-БУД» намагається зберегти найбільш кваліфікованих робітників та технічних спеціалістів, що мають багаторічний досвід роботи та глибокі професійні знання. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу та оперативне реагування на потреби замовників навіть в умовах обмежених ресурсів. Збереження професійного ядра колективу також сприяє збереженню корпоративної культури та стабільності внутрішніх процесів.

Водночас, у зв'язку зі скороченням обсягів робіт підприємство застосовує стратегію оптимізації кадрової структури. Реалізація цієї стратегії передбачає скорочення переважно адміністративних і допоміжних посад, що не є критичними для основної виробничої діяльності. Оптимізація чисельності дозволила зменшити витрати на утримання персоналу без істотного впливу на виконання основних робіт. Такий підхід забезпечив ПП «М-БУД» можливість утримати фінансову стабільність у період спаду будівельної активності.

Важливою особливістю кадрової політики підприємства є підвищення функціональної гнучкості працівників. Через зменшення обсягу робіт працівники виконують водночас декілька функцій - наприклад, технічний контроль, участь у плануванні робіт та вирішення організаційних питань. Такий підхід дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати наявні трудові ресурси, забезпечуючи виконання необхідних обсягів робіт без суттєвого збільшення чисельності персоналу. Гнучкість у виконанні обов'язків підвищує загальну адаптивність організації до змін кон'юнктури ринку.

Враховуючи обмежені фінансові можливості, ПП «М-БУД» обрала стратегію мінімізації витрат на навчання та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників здійснюється переважно шляхом внутрішнього

навчання: проведення інструктажів на робочому місці, короткострокових стажувань на об'єктах та наставництва з боку досвідчених працівників. Широкомасштабні програми професійного розвитку через курси або тренінги наразі не проводяться. Такий підхід дозволяє заощаджувати ресурси, проте в перспективі створює ризик уповільнення розвитку компетенцій персоналу та зниження інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3

Основні стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» та їх результати реалізації*

Назва стратегії	Мета стратегії	Реалізація на підприємстві	Основні результати
Стратегія збереження ключового персоналу	Збереження виробничого потенціалу	Утримання основних кваліфікованих робітників	Стабільність виробничих процесів
Стратегія оптимізації чисельності персоналу	Зниження витрат на персонал	Скорочення адміністративних та допоміжних посад	Зменшення витрат, збереження фінансової стабільності
Стратегія підвищення функціональної гнучкості персоналу	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів	Залучення працівників до виконання кількох функцій	Гнучкість та адаптивність виробничих процесів
Стратегія обмеженого професійного розвитку	Мінімізація витрат на навчання	Внутрішні інструктажі, стажування на об'єктах, наставництво	Підтримка базового рівня компетенцій
Стратегія підтримки соціальної стабільності	Підвищення лояльності персоналу	Вчасна виплата зарплат, охорона праці, соцгарантії	Низький рівень плинності кадрів

* Складено автором за даними [35].

Підприємство прагне зберегти мінімально необхідний рівень соціальної стабільності в колективі. Керівництво ПП «М-БУД» своєчасно виплачує заробітну плату, дотримується основних умов охорони праці, забезпечує працівникам базові соціальні гарантії. Підтримка соціальної стабільності дозволяє зберігати високий рівень лояльності персоналу, що особливо важливо в

умовах економічної нестабільності та обмежених можливостей для матеріального стимулювання.

Аналіз реалізованих на ПП «М-БУД» стратегій управління персоналом показує їхню достатню ефективність у короткостроковій перспективі. Завдяки впровадженню стратегії збереження ключового персоналу вдалося підтримати базову виробничу спроможність підприємства навіть за умов скорочення обсягів замовлень. Стратегія оптимізації чисельності персоналу сприяла зменшенню витрат на утримання штату, що позитивно вплинуло на фінансову стабільність.

Функціональна гнучкість персоналу забезпечила можливість ефективного використання наявних трудових ресурсів без суттєвого зниження якості виконання робіт. Разом із тим, стратегія обмеженого професійного розвитку персоналу створює ризики для подальшого оновлення компетенцій працівників і стримує процес технологічної модернізації підприємства. Стратегія підтримки соціальної стабільності дозволила зберегти лояльність персоналу, однак не сприяє достатній мотивації до професійного зростання.

Таким чином, реалізовані стратегії загалом забезпечують адаптацію підприємства до складної зовнішньої ситуації, однак мають переважно утримуючий характер. У довгостроковій перспективі ПП «М-БУД» необхідно трансформувати кадрову політику в бік розвитку персоналу, активного залучення працівників до управлінських процесів, інтенсифікації інноваційної діяльності та розширення інструментів нематеріальної мотивації.

Реалізація стратегії збереження ключових працівників, оптимізації чисельності персоналу та підвищення функціональної гнучкості суттєво вплинула на мотиваційний клімат у колективі. У короткостроковій перспективі рівень мотивації працівників залишився стабільним або навіть дещо зріс, що пояснюється своєчасною виплатою заробітної плати, забезпеченням базових соціальних гарантій і відсутністю масових звільнень у складних економічних умовах. Наявність стабільного робочого місця в період економічної нестабільності виступила потужним стимулюючим чинником для персоналу.

Більшість працівників орієнтовані на збереження займаних посад і прагнуть залишатися в складі підприємства, особливо працівники старшого віку та з багаторічним стажем. Однак обмежені можливості професійного розвитку та відсутність широких програм підвищення кваліфікації дещо знижують інтерес до особистісного та професійного зростання, особливо серед молодших співробітників.

На сьогодні найбільший вплив на мотивацію персоналу мають такі чинники: фінансова стабільність, соціальна безпека, комфорт внутрішнього середовища. Водночас такі чинники, як кар'єрне зростання та професійний розвиток, мають наразі обмежене значення через відсутність відповідних можливостей.

Таблиця 2.4

Результати опитування працівників ПП «М-БУД» щодо мотиваційних чинників у контексті реалізованих стратегій управління персоналом*

Питання	Варіанти відповідей	Частка відповідей (%)
Що для вас є найважливішим у роботі на підприємстві?	Стабільна заробітна плата	45%
	Збереження робочого місця	30%
	Можливість розвитку та кар'єрного росту	15%
	Комфортна атмосфера в колективі	10%
Чи бажаєте ви проходити додаткове навчання за рахунок підприємства?	Так	58%
	Ні	42%
Чи плануєте залишатися працювати на підприємстві наступні 2 роки?	Так	72%
	Ні	28%
Що б вас найбільше мотивувало надалі?	Підвищення зарплати	50%
	Можливість кар'єрного росту	25%
	Додаткові бонуси (відпустка, премії)	15%
	Більша участь у прийнятті рішень	10%

* Складено автором самостійно.

Результати опитування демонструють тісний зв'язок між реалізованими на підприємстві стратегіями управління персоналом і поточними мотиваційними настроями працівників:

1) вплив стратегії збереження кадрового ядра - висока частка працівників (45%) вважає стабільну заробітну плату головним чинником задоволення роботою, що підтверджує ефективність стратегії стабілізації кадрового складу та підкреслює важливість підтримання фінансової стабільності навіть в умовах економічної нестабільності. Також 30% працівників наголошують на важливості збереження робочого місця, що свідчить про високу цінність стратегії збереження ключового персоналу;

2) вплив стратегії оптимізації кадрової структури та функціональної гнучкості - лише 15% працівників вважають можливість розвитку і кар'єрного росту важливими, що відображає обмежені можливості професійного розвитку через мінімізацію витрат на навчання. Водночас, 58% працівників виявили бажання проходити додаткове навчання за рахунок підприємства, що свідчить про прихований потенціал для запровадження програм розвитку навіть за умов обмежених ресурсів;

3) рівень лояльності - 72% працівників планують залишатися працювати на підприємстві упродовж наступних двох років, що свідчить про високу ефективність стратегії підтримання соціальної стабільності в колективі, яка забезпечує довіру та прихильність працівників;

4) мотиваційні пріоритети - підвищення зарплати (50%) та можливість кар'єрного росту (25%) залишаються основними чинниками, які можуть додатково стимулювати працівників, що вказує на необхідність перегляду чинної стратегії в довгостроковій перспективі - з орієнтацією на підвищення нематеріальної мотивації та розвиток кар'єрних можливостей.

Відтак, стратегії управління персоналом ПП «М-БУД» ефективно забезпечують базову мотивацію та лояльність працівників у короткостроковому періоді. Однак для збереження конкурентоспроможності у майбутньому

підприємству доцільно посилити акцент на створенні можливостей професійного розвитку та кар'єрного росту.

На табл. 2.5 відображає аналіз впливу реалізованих на ПП «М-БУД» стратегій управління персоналом - збереження кадрового ядра та підвищення функціональної гнучкості - на основні елементи організаційної культури підприємства. Результати показують, що стратегія збереження кадрового ядра сприяла підтримці традиційних корпоративних цінностей, таких як професіоналізм, відповідальність та взаємопідтримка. Крім того, вона зміцнила довіру працівників до керівництва завдяки стабільності зайнятості та своєчасній виплаті заробітної плати. У той же час ця стратегія забезпечила базовий рівень залученості працівників до життя підприємства через підтримку стабільної зайнятості.

Таблиця 2.5

Аналіз впливу реалізованих стратегій на організаційну культуру

ПП «М-БУД»*

Аспект	Вплив стратегії збереження кадрового ядра	Вплив стратегії функціональної гнучкості
Корпоративні цінності	Підтримка традицій професіоналізму, відповідальності, взаємопідтримки	Посилення командної роботи та взаємодопомоги
Рівень довіри між працівниками та керівництвом	Зміцнення довіри через збереження робочих місць та стабільність виплат	Підвищення довіри завдяки гнучкому розподілу обов'язків і залученню до різних процесів
Ступінь залучення працівників до життя підприємства	Базовий рівень залучення через збереження стабільної зайнятості	Розширення функціональної участі працівників у виробничих і організаційних процесах

* Складено автором самостійно.

Стратегія функціональної гнучкості доповнила цей ефект, посиливши командну роботу та взаємодопомогу всередині колективу. Гнучкий розподіл

обов'язків сприяв підвищенню довіри між працівниками та керівництвом, а також розширив участь працівників у виробничих та організаційних процесах підприємства.

Таким чином, реалізовані стратегії дозволили ПП «М-БУД» зберегти стійкість організаційної культури в умовах економічної нестабільності, однак для подальшого розвитку підприємству доцільно посилити акцент на професійний розвиток працівників та їхнє активне залучення до стратегічного управління.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз стратегії управління персоналом ПП «М-БУД»*

Сильні сторони (Strengths) - збереження ключового персоналу з високим рівнем кваліфікації; - підвищення функціональної гнучкості працівників; - своєчасна виплата заробітної плати та базові соціальні гарантії; - стабільна корпоративна культура і висока лояльність працівників.	Слабкі сторони (Weaknesses) - обмежені можливості професійного розвитку працівників; - відсутність широкомасштабних програм навчання і підвищення кваліфікації; - потенційне зниження інноваційного потенціалу через недостатній розвиток компетенцій; - обмежені можливості для кар'єрного росту всередині підприємства.
Можливості (Opportunities) - запровадження внутрішніх програм розвитку та наставництва; - підвищення мотивації через розвиток нематеріальних стимулів (визнання, участь у прийнятті рішень); - використання гнучкості персоналу для освоєння нових напрямків діяльності; - пошук <u>партнерств</u> для стажувань і програм обміну досвідом.	Загрози (Threats) - втрата кваліфікованого персоналу через відсутність кар'єрних перспектив; - погіршення конкурентоспроможності через низьку інноваційну активність; - підвищення плинності кадрів у разі покращення умов на ринку праці; - зниження залученості працівників у разі тривалої відсутності можливостей розвитку.

* Складено автором самостійно.

Стратегія управління персоналом ПП «М-БУД» має виразні сильні сторони. Підприємству вдалося зберегти ключовий персонал із високим рівнем кваліфікації, забезпечити гнучкість у розподілі обов'язків і підтримати стабільність виплат, що позитивно позначилося на формуванні сильної корпоративної культури та високої лояльності працівників. Водночас стратегія

має і свої слабкі місця. Обмежені можливості для професійного розвитку, відсутність широких програм навчання й підвищення кваліфікації створюють ризик поступової втрати інноваційного потенціалу та кар'єрної мотивації працівників.

Перед підприємством відкриваються певні можливості для покращення ситуації. Запровадження внутрішніх програм наставництва, розвиток нематеріальної мотивації, активніше залучення працівників до управлінських процесів та встановлення партнерств для обміну досвідом можуть суттєво зміцнити кадровий потенціал.

Проте існують і загрози: у разі відсутності кар'єрних перспектив підприємство може зіткнутися з втратою кваліфікованих працівників і зростанням плинності кадрів. Зниження інноваційної активності також може вплинути на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах високої динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції та активної інтеграції інноваційних технологій ефективно управління персоналом набуває ключового значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства. Формування та реалізація дієвої стратегії управління персоналом стають важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності, адаптивності й інноваційного потенціалу організації.

На рисунку 3.1 представлено ключові стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом на підприємстві, спрямовані на підвищення ефективності використання людських ресурсів, покращення якості трудового потенціалу та забезпечення сталого розвитку організації.

Першим важливим напрямом є забезпечення обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу. Формування чітких критеріїв відбору кадрів, прогнозування потреби в працівниках та застосування сучасних інструментів рекрутингу дозволяють підприємству залучати компетентних фахівців відповідно до стратегічних цілей розвитку.

Другим стратегічним пріоритетом визначено оптимізацію системи мотивації персоналу. Удосконалення механізмів матеріального і нематеріального стимулювання, розробка гнучких програм винагороди, врахування індивідуальних потреб працівників сприяють підвищенню їхньої залученості, задоволеності працею та продуктивності.

Третій напрям передбачає забезпечення ефективної співпраці з установами освіти і залучення молодих фахівців. Створення партнерських відносин із закладами професійної та вищої освіти, організація стажувань, практик та програм адаптації сприяють формуванню кадрового резерву та оновленню знань і навичок працівників відповідно до вимог ринку.

Четвертий стратегічний вектор розвитку - забезпечення збалансованої вікової структури персоналу. Гармонійне поєднання молодих, ініціативних співробітників із досвідченими працівниками дозволяє оптимізувати передачу знань і досвіду, сприяє розвитку наставництва та підвищує стабільність трудового колективу.

Значну увагу приділено розвитку ефективної системи оцінки персоналу. У межах цього напрямку передбачено розробку й впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок, проведення незалежної оцінки ключових фахівців підприємства та впровадження системи оцінки впливу якості управління персоналом на ринкову вартість компанії.



Рис. 3.1. Основні стратегічні напрями розвитку системи управління персоналом на підприємстві [32]

Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» побудований на системному підході до процесу змін і включає кілька взаємопов'язаних етапів. На початковому етапі здійснюється формування або

перегляд системи критеріїв економічної та соціальної ефективності управління змінами. Цей блок забезпечує основу для подальшого планування й оцінювання ефективності реалізації нової стратегії.



Рис. 3.2. Алгоритм розробки нової стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД»*

* Складено автором за даними [20, с. 70].

Далі розробляються дерева цілей змін, дерева рішень щодо керованих змін і дерева реагуючих заходів на випадок некерованих змін. Такий підхід дозволяє детально визначити можливі сценарії розвитку подій та сформулювати чіткі напрями дій. На основі отриманих моделей обґрунтовується та регламентується діяльність керованої підсистеми, відповідальної за виконання планів і програм

змін, що забезпечує організаційну упорядкованість процесу трансформації кадрової політики.

Подальша реалізація планів і програм змін є критичним етапом. За результатами оцінки успішності впровадження здійснюється координація процесу змін: у разі успіху коригуються подальші кроки, у разі невдачі здійснюється перегляд стратегічних і тактичних планів. Завершальним етапом алгоритму є моніторинг результатів і оцінка ступеня реалізації змін, що дозволяє забезпечити безперервний зворотний зв'язок, виявити недоліки й оперативно вносити необхідні корективи.

Відтак, ефективне управління персоналом є одним із визначальних чинників стабільного функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільного економічного середовища. Враховуючи результати аналізу діяльності ПП «М-БУД», особливості кадрового потенціалу та реалізовані кадрові стратегії, було визначено необхідність удосконалення існуючої стратегії управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Відповідно до проведеного аналізу кадрової політики ПП «М-БУД», виявлено необхідність вдосконалення існуючої стратегії управління персоналом за такими ключовими напрямками [12, с. 435]:

1) впровадження мультифункціонального навчання робітників. Оскільки виробничий персонал становить переважну частину кадрового складу підприємства, підвищення його професійної універсальності набуває особливої актуальності. Мультифункціональне навчання передбачає опанування працівниками декількох суміжних професійних навичок, що дозволяє більш ефективно розподіляти завдання у межах будівельних проєктів, оперативно замінювати тимчасові кадрові втрати та мінімізувати виробничі простої. Розвиток професійної багатофункціональності персоналу сприятиме підвищенню мобільності робочої сили, забезпечить оптимізацію виробничих процесів та створить додаткові конкурентні переваги для підприємства;

2) формування внутрішнього кадрового резерву. Сталий розвиток підприємства неможливий без формування системи підготовки резерву керівних кадрів. ПП «М-БУД» доцільно впровадити програму виявлення перспективних працівників серед робітників та службовців, їхньої професійної орієнтації та підготовки до управлінських функцій. Внутрішній кадровий резерв дозволить зменшити залежність підприємства від зовнішніх джерел підбору кадрів, забезпечити безперервність управління та своєчасне оновлення управлінського складу відповідно до стратегічних цілей організації;

3) активізація програм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У сучасних умовах кадрова стратегія має виходити за межі традиційного управління трудовими ресурсами та передбачати впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності. Для ПП «М-БУД» актуальним є розширення соціальних ініціатив: запровадження програм підтримки здоров'я працівників, організація заходів з підвищення командного духу, участь у соціально значущих проєктах на регіональному рівні. Розвиток КСВ сприятиме підвищенню лояльності персоналу, покращенню іміджу підприємства на ринку праці та посиленню його репутаційного капіталу;

4) створення електронної бази компетенцій персоналу. Удосконалення інформаційного забезпечення процесів управління персоналом є важливою умовою підвищення їхньої ефективності. Створення електронної бази компетенцій працівників, яка міститиме дані про професійні навички, досвід, досягнення та результати атестацій, дозволить забезпечити прозорість кадрових процесів, обґрунтованість призначень і ротацій, а також оперативність формування команд для реалізації будівельних проєктів. Така база стане основою для планування кар'єрного розвитку персоналу та реалізації індивідуальних траєкторій професійного зростання;

5) впровадження системи гнучкого робочого часу для службовців. В умовах необхідності підвищення мотивації адміністративного персоналу доцільним є впровадження гнучких форм організації праці, таких як гнучкий графік,

дистанційна робота або часткова зайнятість, що дозволить підвищити рівень задоволеності працівників, покращити баланс між професійним і особистим життям, знизити рівень професійного вигорання та підвищити продуктивність праці. Гнучкі форми зайнятості також сприятимуть залученню до роботи на підприємстві більш широкого кола висококваліфікованих фахівців.

У сучасних умовах економічної нестабільності та трансформації будівельного ринку стратегія управління персоналом має відігравати ключову роль у забезпеченні стійкості та конкурентоспроможності підприємства. На основі проведеного аналізу кадрового потенціалу ПП «М-БУД» було сформульовано оновлену стратегію управління персоналом, яка орієнтована на розвиток професійного капіталу, підвищення гнучкості організації праці та активне використання інноваційних підходів у кадровій політиці.

Основна мета стратегії полягає у формуванні висококваліфікованого, мобільного та вмотивованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію будівельних проєктів різного рівня складності та сприяти довгостроковому розвитку підприємства. Стратегія передбачає перехід від моделі утримання кадрового складу до активної моделі розвитку персоналу з акцентом на безперервне професійне зростання, підвищення залученості працівників та зміцнення корпоративної культури [15].

Одним із ключових напрямів стратегії є формування стійкого професійного ядра персоналу підприємства. Збереження кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників та управлінського персоналу повинно відбуватися через створення умов для їхнього професійного розвитку, кар'єрного зростання та підвищення мотивації до праці. Особливу увагу слід приділити залученню молодих фахівців і формуванню кадрового резерву, що забезпечить підприємству безперервність управління і стабільність виробничої діяльності.

Важливою складовою стратегії є підвищення гнучкості та універсальності персоналу, що передбачає впровадження мультифункціонального навчання працівників, що дозволить їм опановувати суміжні професії та виконувати

ширший спектр завдань у межах виробничого процесу. Такий підхід сприятиме оперативному реагуванню на зміни ринкової кон'юнктури, підвищенню ефективності використання трудових ресурсів і зниженню витрат на персонал.

Стратегія також акцентує увагу на необхідності розвитку системи професійного навчання та підвищення кваліфікації працівників. Організація внутрішніх тренінгів, стажувань на об'єктах будівництва, наставництва та партнерства з профільними освітніми закладами має стати невід'ємною частиною кадрової політики. Безперервне професійне зростання працівників дозволить підтримувати високий рівень компетенцій і адаптувати персонал до змін технологічних процесів та інноваційних вимог ринку.

Особлива роль у стратегії відводиться удосконаленню системи мотивації персоналу. Вона має бути комплексною і включати як матеріальні стимули - заробітну плату, преміювання, бонуси, так і нематеріальні елементи - визнання досягнень, участь у процесах прийняття рішень, можливості кар'єрного росту та професійного самореалізації. Важливо також запровадити програми підтримки балансу між професійним і особистим життям працівників для підвищення їхньої задоволеності працею та зниження рівня стресу [16, с. 98].

Інтеграція цифрових технологій в управління персоналом є ще одним важливим компонентом стратегії. Створення електронної бази компетенцій працівників, автоматизація процесів підбору та оцінювання персоналу, застосування інформаційно-аналітичних систем для планування кадрової роботи дозволить підвищити прозорість, об'єктивність і оперативність кадрових рішень.

Стратегія також передбачає розвиток корпоративної культури підприємства, яка має базуватися на принципах взаємоповаги, командної роботи, професійної етики та орієнтації на досягнення високих результатів. Формування єдиної системи цінностей серед працівників сприятиме зміцненню внутрішньої згуртованості колективу, підвищенню залученості та лояльності персоналу.

У результаті реалізації запропонованої стратегії очікується зростання рівня кваліфікації працівників, підвищення їхньої продуктивності, зниження плинності кадрів, зміцнення кадрового потенціалу підприємства та посилення його позицій на ринку будівельних послуг. Стратегія має стати основою для формування гнучкої, інноваційної та орієнтованої на розвиток системи управління персоналом, що забезпечить ПП «М-БУД» стабільне функціонування в умовах сучасних викликів та сприятиме його сталому зростанню в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.1

Основні компоненти стратегії управління персоналом ПП «М-БУД» та очікувані результати її реалізації*

Компонент стратегії	Основні заходи	Очікувані результати
Формування професійного кадрового ядра	Збереження кваліфікованих працівників, формування кадрового резерву	Стабільність кадрового складу, безперервність управлінських процесів
Підвищення гнучкості персоналу	Організація мультифункціонального навчання, розширення функціоналу робітників	Підвищення мобільності працівників, оптимізація використання трудових ресурсів
Розвиток системи навчання та підвищення кваліфікації	Проведення тренінгів, стажувань, наставництва, співпраця з освітніми закладами	Зростання професійної кваліфікації, підвищення конкурентоспроможності персоналу
Удосконалення системи мотивації персоналу	Поєднання матеріальної і нематеріальної мотивації, створення кар'єрних траєкторій	Підвищення задоволеності працівників, зниження рівня плинності кадрів
Інтеграція цифрових технологій в управління персоналом	Створення електронної бази компетенцій, автоматизація підбору та оцінювання персоналу	Підвищення ефективності кадрових процесів, об'єктивність прийняття рішень
Розвиток корпоративної культури	Формування єдиної системи цінностей, розвиток командної роботи та професійної етики	Зміцнення внутрішньої згуртованості колективу, підвищення залученості персоналу

* Складено автором самостійно.

Успішна реалізація стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» вимагає застосування комплексу організаційних, економічних та технологічних інструментів. Кожен з них має бути спрямований на забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу, підвищення мотивації працівників, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку сталого функціонування підприємства:

1) організаційні інструменти:

- створення та розвиток внутрішнього кадрового резерву;
- формування системи виявлення перспективних працівників, їх цілеспрямоване наставництво та підготовка до управлінських ролей забезпечить безперервність і стійкість кадрової політики підприємства;
- організація мультифункціонального навчання робітників;
- розробка програм навчання суміжним професіям дозволить підвищити гнучкість використання персоналу і зменшити ризики простоїв через дефіцит кадрів;
- підвищення ролі внутрішніх комунікацій;
- проведення регулярних нарад, стратегічних сесій та опитувань задоволеності персоналу сприятиме залученню працівників до процесів прийняття рішень і формуванню довіри в колективі.

2) економічні інструменти:

- удосконалення системи матеріального стимулювання;
- впровадження систем гнучкого преміювання, прив'язаного до індивідуальних і колективних досягнень, дозволить підвищити продуктивність праці та стимулювати ініціативність працівників;
- розвиток нематеріальних форм мотивації; визнання досягнень працівників через корпоративні нагороди, конкурси професійної майстерності, публічне вшанування результатів праці сприятимуть підвищенню залученості персоналу;
- фінансування професійного розвитку;

- виділення коштів на підвищення кваліфікації працівників, участь у тренінгах, семінарах і виставках підвищить інноваційний потенціал персоналу.

3) технологічні інструменти:

- впровадження інформаційних систем управління персоналом;
- автоматизація процесів підбору, адаптації, оцінки та навчання працівників забезпечить прозорість і оперативність кадрових рішень;
- створення електронної бази компетенцій персоналу;
- ведення електронних профілів працівників із зазначенням їхніх навичок, досвіду та кар'єрних цілей дасть змогу ефективно планувати розвиток трудового потенціалу підприємства;
- використання платформ для дистанційного навчання;
- забезпечення можливості отримання нових знань і навичок безпосередньо на робочому місці або в онлайн-форматі значно підвищить доступність професійного розвитку.

4) соціальні інструменти:

- розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності;
- організація заходів із підтримки працівників та їхніх сімей, сприяння охороні здоров'я, участь у суспільних ініціативах підвищать корпоративну згуртованість і лояльність;
- формування сильної корпоративної культури;
- розробка й поширення системи корпоративних цінностей, регулярне проведення корпоративних заходів сприятимуть формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Реалізація оновленої стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» вимагає не лише впровадження окреслених заходів, а й розбудови системи постійного моніторингу й адаптації стратегії до змінних умов зовнішнього середовища. Успішність трансформації системи управління персоналом значною мірою залежатиме від здатності підприємства своєчасно ідентифікувати нові

виклики, коригувати пріоритети кадрової політики та оперативно реагувати на відхилення від запланованих результатів.

У цьому контексті важливою умовою є запровадження регулярної оцінки ефективності реалізації стратегії на основі системи ключових показників результативності. Моніторинг рівня залученості персоналу, продуктивності праці, динаміки професійного розвитку працівників, плинності кадрів і загального клімату в колективі дозволить об'єктивно оцінювати досягнення встановлених цілей і своєчасно вносити корективи до плану реалізації стратегії.

Крім того, надзвичайно важливим є залучення до процесу реалізації стратегії всіх рівнів працівників. Активне включення персоналу в розробку й уточнення стратегічних пріоритетів підвищить рівень довіри до змін, сформує відчуття причетності до процесів трансформації та стимулюватиме ініціативність працівників. Особливу роль у цьому процесі мають відігравати керівники середньої ланки, які є безпосередніми комунікаторами між стратегічними цілями підприємства та їх практичною реалізацією [8, с. 28].

Комплексна реалізація оновленої стратегії управління персоналом дозволить ПП «М-БУД» не лише стабілізувати кадровий потенціал та підвищити ефективність використання трудових ресурсів, а й сформувати довгострокові конкурентні переваги. Забезпечення безперервного професійного розвитку працівників, зростання їхньої залученості, розвиток внутрішнього кадрового резерву та підвищення корпоративної культури сприятимуть укріпленню ринкових позицій підприємства й підвищенню його інвестиційної привабливості.

Разом з тим, необхідно враховувати ймовірність виникнення стратегічних ризиків при реалізації запропонованої стратегії. Серед основних загроз слід відзначити потенційний опір працівників до змін, обмеженість фінансових ресурсів для професійного розвитку персоналу, можливі труднощі в адаптації до інноваційних рішень. Для мінімізації зазначених ризиків доцільним є впровадження системи управління змінами, спрямованої на активне інформування працівників про зміст і переваги змін, забезпечення їхньої участі в

процесах прийняття рішень, підтримку прозорості внутрішньої комунікації та гнучке планування витрат на розвиток персоналу.

Таким чином, удосконалення стратегії управління персоналом ПП «М-БУД» на основі системного підходу до планування, розвитку та мотивації трудового потенціалу є обов'язковою умовою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад стратегічного управління персоналом встановлено, що розвиток сучасних концепцій у цій сфері базується на ідеї інтеграції кадрової політики в загальну стратегію підприємства. Стратегічне управління персоналом розглядається не як сукупність ізольованих адміністративних процедур, а як комплексна система цілеспрямованого формування, розвитку та використання людського капіталу для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Аналіз наукових джерел свідчить, що стратегія управління персоналом повинна відповідати принципам довгострокової орієнтації, адаптивності, гнучкості й ресурсної спрямованості. Виявлено, що успішна кадрова стратегія має базуватися на глибокому розумінні ролі людського капіталу як ключового чинника вартості підприємства, що потребує інвестування в розвиток професійних компетенцій працівників, створення ефективної мотиваційної системи, розвитку корпоративної культури і соціальної відповідальності.

На основі систематизації підходів до побудови стратегії управління персоналом окреслено основні моделі взаємодії працівника та підприємства: споживацьку, партнерську та ідентифікаційну. Доведено, що найбільш ефективною є модель ідентифікації, яка забезпечує максимальне узгодження цілей і цінностей працівників та організації, сприяючи стабільності кадрового складу, високій продуктивності та стійкому розвитку підприємства. Крім того, узагальнено типологію кадрових стратегій відповідно до загальних бізнес-стратегій підприємства. Встановлено, що стратегія стимулювання персоналу, стратегія інвестування в розвиток персоналу та стратегія залучення персоналу є базовими моделями, кожна з яких вимагає специфічних інструментів управління та організаційної поведінки працівників. Особливу увагу приділено відмінностям між класичним і стратегічним підходами до управління персоналом: якщо перший орієнтується на мінімізацію витрат і контроль, то

другий розглядає персонал як стратегічний ресурс, що формує основу конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз кадрового потенціалу та кадрової політики ПП «М-БУД» дозволив виявити як сильні сторони, так і основні проблеми у сфері управління персоналом підприємства. До позитивних аспектів варто віднести здатність організації зберігати критичне професійне ядро колективу навіть в умовах суттєвого скорочення обсягів виробництва та економічної нестабільності. Оптимізація чисельності персоналу здійснювалася виважено, із зосередженням уваги на підтримці виробничого потенціалу, що забезпечило збереження стабільної якості будівельно-монтажних робіт. Водночас дослідження структури персоналу підприємства виявило наявність значного дисбалансу між виробничим і управлінським складом. Низька частка керівників та спеціалістів створює ризики зниження якості управлінських рішень, уповільнення реалізації будівельних проєктів і ускладнення процесів впровадження інноваційних технологій. Така кадрова модель, що базується переважно на робітничому персоналі, обмежує адаптивність і стратегічний потенціал підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Проведений аналіз фінансово-виробничих показників ПП «М-БУД» за 2020–2024 рр. засвідчив, що підприємство демонструє високу адаптивність до зовнішніх викликів завдяки оптимізації витрат і підтриманню прибутковості. Однак для забезпечення сталого розвитку в майбутньому необхідним є вдосконалення кадрової політики: зокрема, нарощення частки висококваліфікованих спеціалістів, формування внутрішнього кадрового резерву, активізація програм професійного навчання та розвитку компетенцій персоналу.

Аналіз ефективності реалізації стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» засвідчив, що в умовах економічної нестабільності та обмеженого фінансування підприємству вдалося сформувати систему взаємопов'язаних кадрових стратегій, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування та мінімізацію ризиків виробничої діяльності. Серед основних досягнень слід

відзначити збереження ключового кадрового потенціалу, що забезпечило безперервність виробничих процесів, а також оптимізацію чисельності адміністративного персоналу, яка сприяла скороченню витрат без істотного зниження продуктивності.

Важливим позитивним результатом є впровадження практики функціональної гнучкості персоналу, яка дозволила ефективно використовувати наявні трудові ресурси в умовах зниження обсягів робіт. Також слід відзначити стійкість системи соціальної підтримки працівників, яка сприяла збереженню лояльності персоналу навіть за умов обмежених можливостей матеріального стимулювання. Разом із тим, реалізовані стратегії мають переважно утримуючий характер і не створюють достатніх передумов для активного розвитку кадрового потенціалу в довгостроковій перспективі. Стратегія обмеженого професійного розвитку персоналу стримує процеси оновлення компетенцій, знижує інноваційний потенціал організації та підвищує ризики втрати конкурентних переваг. Відсутність системного підходу до розвитку персоналу обмежує здатність підприємства адаптуватися до змін технологічних вимог та кон'юнктури ринку.

У межах дослідження було обґрунтовано напрями удосконалення стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД», що враховують сучасні виклики зовнішнього середовища та специфіку кадрового потенціалу підприємства. Запропонована оновлена стратегія управління персоналом базується на системному підході до розвитку людського капіталу, передбачає активну інтеграцію інноваційних технологій, орієнтацію на професійне зростання працівників та формування корпоративної культури, спрямованої на підтримку високої мотивації й залученості персоналу.

Визначені напрями удосконалення стратегії управління персоналом на ПП «М-БУД» ґрунтуються на необхідності підвищення професійної мобільності працівників, розвитку кадрового резерву, зміцнення соціальної відповідальності підприємства та цифровізації процесів управління людськими ресурсами.

Зокрема, впровадження мультифункціонального навчання, формування електронної бази компетенцій персоналу, активізація програм корпоративної соціальної відповідальності та запровадження гнучких форм організації праці покликані забезпечити підвищення гнучкості, інноваційності й конкурентоспроможності підприємства. Реалізація окреслених заходів створить умови для формування висококваліфікованого, вмотивованого та адаптивного кадрового потенціалу, здатного ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та забезпечувати стабільний розвиток ПП «М-БУД» у довгостроковій перспективі.